



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

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



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

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

## FAIR USE POLICY

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

## CONTACT

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

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

84p.  
table  
graphique diagram

21986



UNITED NATIONS INDUSTRIAL  
DEVELOPMENT ORGANISATION  
P.O. Box 300, A-1400 VIENNA (Austria)

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE  
MISE À NIVEAU DE LA SOCIÉTÉ  
**BOUDJEBEL S.A. VACPA**

Projet n° US/TUN/88/224

**RAPPORT FINAL**

Juin 1998



COMETE ENGINEERING

### **ABRÉVIATIONS UTILISÉES**

<b>GATT</b>	General Agreement on Tarifs and Trade
<b>GMS</b>	Grandes et Moyennes Surfaces
<b>MOD</b>	Main d'Oeuvre Directe
<b>MOI</b>	Main d'Oeuvre Indirecte
<b>NC</b>	Nomenclature Commune
<b>OMC</b>	Organisation Mondiale du Commerce
<b>PAS</b>	Programme d'Ajustement Structurel
<b>PMN</b>	Programme de Mise à Niveau
<b>TMM</b>	Taux du Marché Monétaire
<b>TVA</b>	Taxe sur la Valeur Ajoutée
<b>UE</b>	Union Européenne
<b>UMA</b>	Union du Maghreb Arabe
<b>ZLE</b>	Zone de Libre Échange



## AVANT PROPOS

Des mutations<sup>1</sup> économiques d'ordre national et international font que la donne qui prévalait en Tunisie depuis l'indépendance et jusqu'à l'initiation du PAS et qui consistait en un dirigisme industriel n'est plus de mise.

Ce nouveau contexte économique caractérisé par la libéralisation des initiatives et la promotion de l'entreprise touche tous les secteurs de l'Économie et permettra à la Tunisie de s'insérer progressivement dans l'économie mondiale moyennant, bien entendu, une mise à niveau réussie de l'entreprise et de son environnement. Notons, à ce propos, que la Tunisie est d'ores et déjà insérée dans le marché mondial. Le taux d'ouverture<sup>2</sup> de l'économie tunisienne est actuellement de près de 70 %, contre seulement 54% à l'initiation du PAS en 1987, celui de son agriculture dépasse les 40%. À titre de comparaison, le Maroc, pays ayant un niveau de développement comparable, affiche actuellement un taux d'ouverture de son économie de près de 40%.

Parmi les secteurs appelés à réaliser un saut qualitatif en réponse à cette nouvelle donne figure le secteur des industries alimentaires. L'enjeu est d'autant plus important que ce secteur contribue à hauteur de près 3,4 % au PIB et à ce titre se place en tête des industries manufacturières. De surcroît, l'activité agro-alimentaire occupe près de 4 300 entreprises représentant près de 18 % du total des unités industrielles du pays (bien que parmi ces entreprises plus de la moitié s'apparentent plutôt à l'artisanat telle la majeure partie des boulangeries) et contribuent sensiblement aux exportations tunisiennes (les produits agricoles ayant subi une première transformation représentent en moyenne 10 % de la valeur globale des exportations du pays). La compétitivité de ce secteur est donc un enjeu majeur.

---

<sup>1</sup> Le Plan d'Ajustement Structurel (PAS), la signature des accords de l'Uruguay Round et l'adhésion à l'OMC, l'instauration d'une zone de libre échange Tunisie-UE et la conclusion de plusieurs accords commerciaux à tarifs douaniers préférentiels avec des pays de l'UMA et des pays relevant d'autres groupements économiques régionaux.

<sup>2</sup> Le taux d'ouverture de l'économie se mesure par le rapport (exportations + importations)/PIB.



## INTRODUCTION

Le présent rapport consigne les observations et conclusions d'une mission confiée par l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel) à un groupe de consultants<sup>3</sup> portant sur le diagnostic de l'entreprise « Boudjebel S.A. VACPA », une entreprise spécialisée dans le conditionnement des dattes destinées à l'exportation.

Cette mission s'insère dans le cadre de la troisième phase du projet de la restructuration industrielle dans le secteur agro-alimentaire US/TUN/88/224. À la demande du Gouvernement Tunisien cette phase fut intégrée dans le Programme National de Mise à Niveau (PMN) initié à l'occasion de l'instauration de la zone de libre échange Tunisie-UE et ce pour améliorer la compétitivité des entreprises industrielles du secteur privé.

La mission a été entamée le 1<sup>er</sup> Août 1997. Les consultants de COMETE ont d'abord pris contact avec Mr Mohsen Boudjebel, le président directeur général de VACPA, ainsi qu'avec l'ensemble des cadres impliqués dans le projet de mise à niveau pour leur présenter le planning de l'intervention et collecter les informations nécessaires à la conduite du diagnostic.

En outre, la mission a été ponctuée par deux visites à l'usine. La dernière en date a été effectuée les 3 et 4 décembre 1997 à l'occasion de la visite de l'expert étranger chargé du volet technique du diagnostic.

Le corps principal du présent rapport se compose de deux parties. La première partie s'attache à :

- analyser l'environnement économique de l'entreprise afin de l'y positionner ;
- et diagnostiquer les principales fonctions opérationnelles de l'entreprise afin de déterminer son positionnement compétitif au sein dudit environnement.

Le seconde partie, intitulée : Plan d'actions pour la mise à niveau, présente des recommandations pour assurer la restructuration et le redéploiement stratégique de VACPA et énumère les actions à entreprendre pour améliorer la compétitivité de celle-ci.

La composition du rapport et de ses annexes est donnée dans la table des matières des pages qui suivent.

---

<sup>3</sup> Il s'agit au titre de COMETE Engineering de Mrs Abdelkérime SMA (chef de projet), Salah GHARSALLAH (analyste financier) et à titre indépendant de M Drew REYNOLDS.



## SOMMAIRE

AVANT PROPOS .....	2
INTRODUCTION.....	3
<b>PARTIE I : DIAGNOSTIC DE VACPA.....</b>	<b>7</b>
I.0 PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ BOUDJEBEL S.A. VACPA .....	7
I.1 MARCHÉ ET POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE.....	7
<i>I.1.1 Le produit.....</i>	<i>8</i>
<i>I.1.2 La position.....</i>	<i>12</i>
<i>I.1.3 Les prix.....</i>	<i>19</i>
<i>I.1.4 La promotion.....</i>	<i>21</i>
<i>I.1.5 L'instauration de la ZLE et impact sur les échanges de dattes.....</i>	<i>21</i>
<i>I.1.6 Conclusion.....</i>	<i>23</i>
I.2 ÉVALUATION DES COMPÉTENCES OPÉRATIONNELLES DE VACPA .....	25
<i>I.2.1 Diagnostic de l'organisation et des ressources humaines.....</i>	<i>25</i>
I.2.2 DIAGNOSTIC TECHNIQUE.....	29
<i>I.2.3 Diagnostic financier.....</i>	<i>42</i>
<b>PARTIE II : PLAN D' ACTIONS POUR LA MISE À NIVEAU.....</b>	<b>59</b>
II.1 OBJECTIFS .....	59
II.2 ACTIONS DÉJÀ RÉALISÉES .....	60
II.3 PROGRAMME D' INVESTISSEMENTS .....	62
II.4 RENTABILITÉ DES INVESTISSEMENTS PRÉCONISÉS.....	65
<i>II.4.1 INVESTISSEMENT ET FINANCEMENT.....</i>	<i>65</i>
<i>II.4.2 EXPLOITATION ET RENTABILITÉ.....</i>	<i>67</i>
<i>II.4.3 RÉSULTATS ET RENTABILITÉ.....</i>	<i>71</i>



## **ANNEXES**

**Annexe 1: Norme NT 45.14 : Dattes entières naturelles ou traitées**

**Annexe 2: Plan d'implantation de l'usine VACPA**



---

**PARTIE I :**

**DIAGNOSTIC DE VACPA**

---





## **PARTIE I : DIAGNOSTIC DE VACPA**

### **I.0 PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ BOUDJEBEL S.A. VACPA**

L'entreprise VACPA (valorisation et conditionnement des produits agricoles) est une société anonyme totalement exportatrice au capital de 70 400 dinars tunisiens entièrement détenu par la famille Boudjebel.

Cette entreprise, créée en 1983 par la famille Boudjebel, a comme activité principale<sup>4</sup> le conditionnement et l'exportation des dattes à destination des pays de l'UE pour l'essentiel.

Le siège social ainsi que l'usine sont implantés dans la commune de Béni Khalled (Gouvernorat de Nabeul).

VACPA emploie un effectif permanent de 30 personnes et un effectif saisonnier pouvant atteindre 550 ouvriers à l'apogée de la campagne.

Elle génère un chiffre d'affaires de l'ordre de 5,4 Millions DT réalisé presque entièrement à l'exportation.

### **I.1 MARCHÉ ET POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE**

La stratégie est l'art d'engager durablement une entité (ici en l'occurrence VACPA) dans une voie qui lui permettra, sur une longue période, de tirer avantage des règles de jeu prévalant dans l'environnement et de leur évolution.

Par conséquent, un positionnement vis à vis de ces règles de jeu s'avère nécessaire pour une meilleure visibilité, condition *sine qua none* pour l'élaboration de stratégies.

Pour ce faire, nous analyserons le marketing-mix<sup>5</sup> de VACPA à la lumière des caractéristiques spécifiques à la filière des dattes.

---

<sup>4</sup> Une activité accessoire d'exportation d'huile d'olive est également exercée par VACPA en dehors de la campagne de transformation des dattes.

<sup>5</sup> Il s'agit de la détermination du marketing-mix défini par les « quatre P » de Philip Kotler : le Produit (largeur de la gamme, qualité,...), Position (part de marché, circuits de distribution, délais...), le Prix et la Promotion (publicité, politique de marque...).



### I.1.1 Le produit

- *Largeur de la gamme de produits*

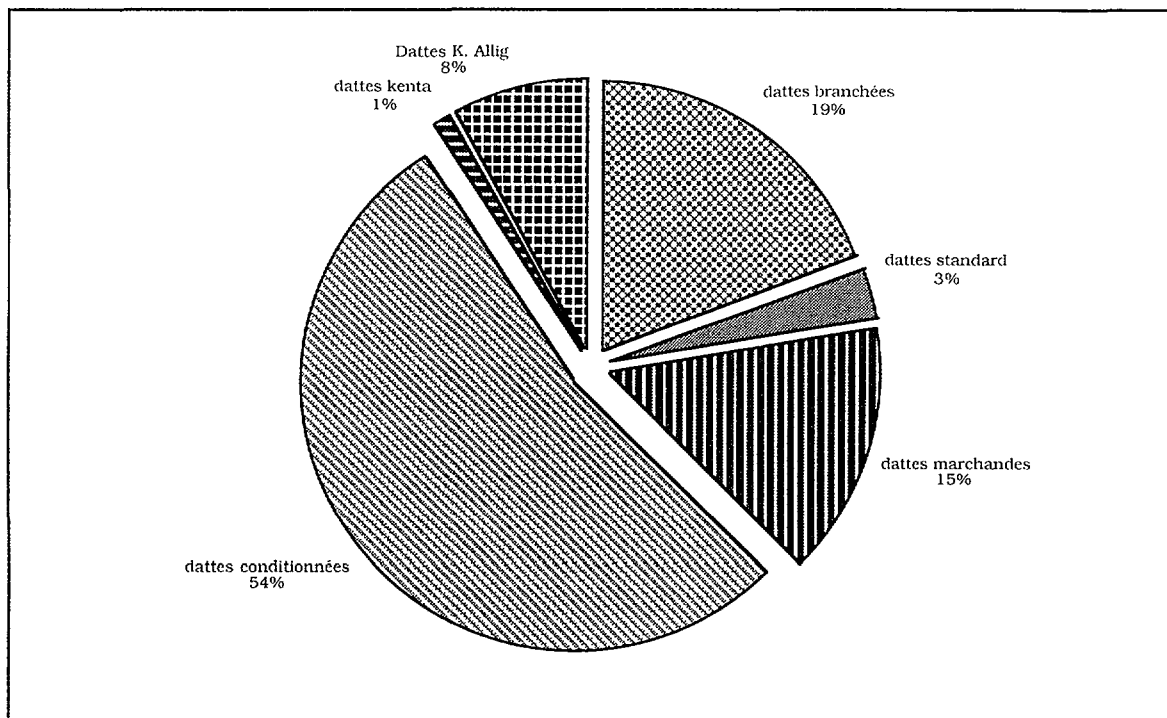
La société VACPA conditionne des dattes destinées à l'exportation. Sa gamme de produits est segmentée à la fois en fonction de la variété (dattes de la variété *Deglet Nour* et dattes de diverses variétés caractérisées par une moindre valeur marchande et regroupées sous l'appellation générique de dattes communes) et en fonction de l'application ou pas d'un traitement thermique lors du process de fabrication. Cette gamme se présente comme suit :

#### 1. *Deglet Nour*

- Dattes naturelles (n'ayant subies aucun traitement thermique) se subdivisant en :
  - dattes branchées (dattes présentées en régimes) ;
  - et dattes non branchées dites « standard » (dattes détachées des régimes).
- Dattes conditionnées (ayant subies un traitement thermique) comportant :
  - les dattes marchandes conditionnées ;
  - et les dattes conditionnés.

2. *les dattes communes* : Ce sont des dattes conditionnées des variétés *Kenta* et *Khouat Allig*.

Le « poids » de chaque segment dans le chiffre d'affaires global de VACPA au titre de l'exercice 1997 se présente comme suit.



Bien que VACPA soit une entreprise mono-produit (commercialisant uniquement des dattes), sa gamme est hyper-segmentée du fait de la multitude des packaging utilisés (coffrets, boîtes, ravieres...), l'entreprise utilisant plus de 80 présentations différentes en fonction des *desiderata* de la clientèle. Le nombre de présentations par segment de la gamme ainsi que le tonnage y correspondant sont consignés dans le tableau suivant.

Catégories	Nombre de conditionnement	Poids (en Tonne)
<b>Dattes Deglet Nour</b>		
Dattes branchées	19	350
Dattes standard	8	79
Dattes marchandes	11	383
Dattes conditionnées	33	760
<b>Dattes Communes</b>		
Dattes Kenta	5	47
Dattes K. Allig	5	210
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>1829</b>

Source : Vacpa

En outre, la segmentation du chiffre d'affaires selon les variétés commercialisées, telle que consignée dans le tableau ci après, indique que VACPA est principalement une entreprise de conditionnement de *Deglet Nour*, variété de dattes la plus prisée à l'exportation.

(unité 1000 DT)

Année	1994	1995	1996	1997
Ventes <i>Deglet Nour</i>	4 615	4 319	4 765	4 711
Ventes Dattes communes	487	513	496	453
<b>Total</b>	<b>5 102</b>	<b>4 832</b>	<b>5 261</b>	<b>5 164</b>
<b>Evolution</b>	---	- 5,3%	+ 8,9%	- 1,8%

Source : Vacpa

Cette prédilection pour la commercialisation de la datte *Deglet Nour* est à l'image de la spécialisation de l'ensemble de la filière des dattes en Tunisie laquelle se manifeste à travers le fort engouement pour la multiplication de la variété *Deglet Nour* au détriment des variétés communes.

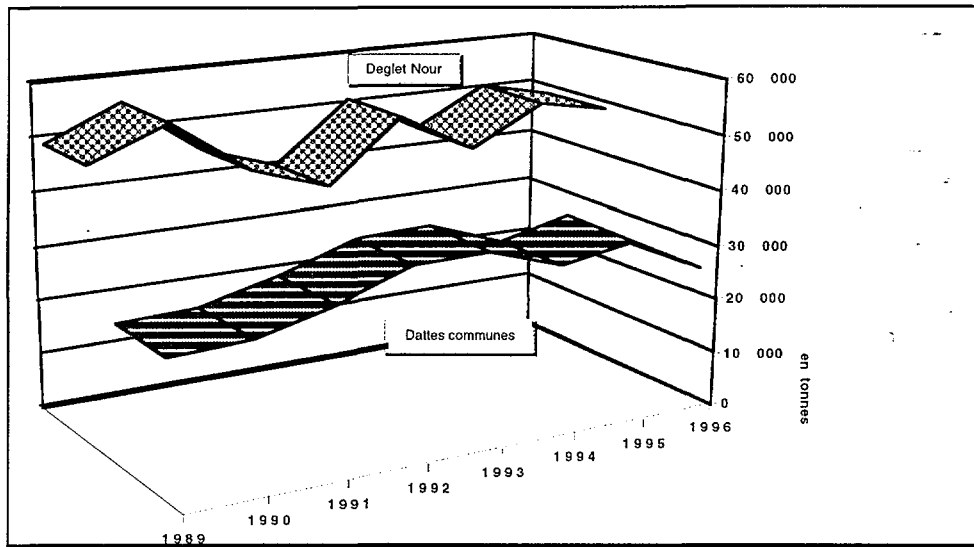
#### • Bref aperçu sur la production palmicole

La phoeniculture tunisienne occupe une superficie de l'ordre de 36 000 hectares et représente un effectif palmicole de 3,8 millions de palmiers-dattiers répartis sur les six gouvernorats du sud tunisien : *i.e.* Gafsa (5% de l'effectif global), Tozeur (35%), Kébili (45%), Gabès (9%), Medenine (5%) et Tataouine (1%).

La production moyenne phonécicole a été de 78 410 tonnes sur la période du VIII<sup>ème</sup> plan de développement. Cette production est composée de près de 60 % de *Deglet Nour*. Le reliquat



est constitué d'autres variétés de dattes regroupées sous le nom générique de dattes communes. L'évolution de la production est consignée dans le graphique ci-dessous.

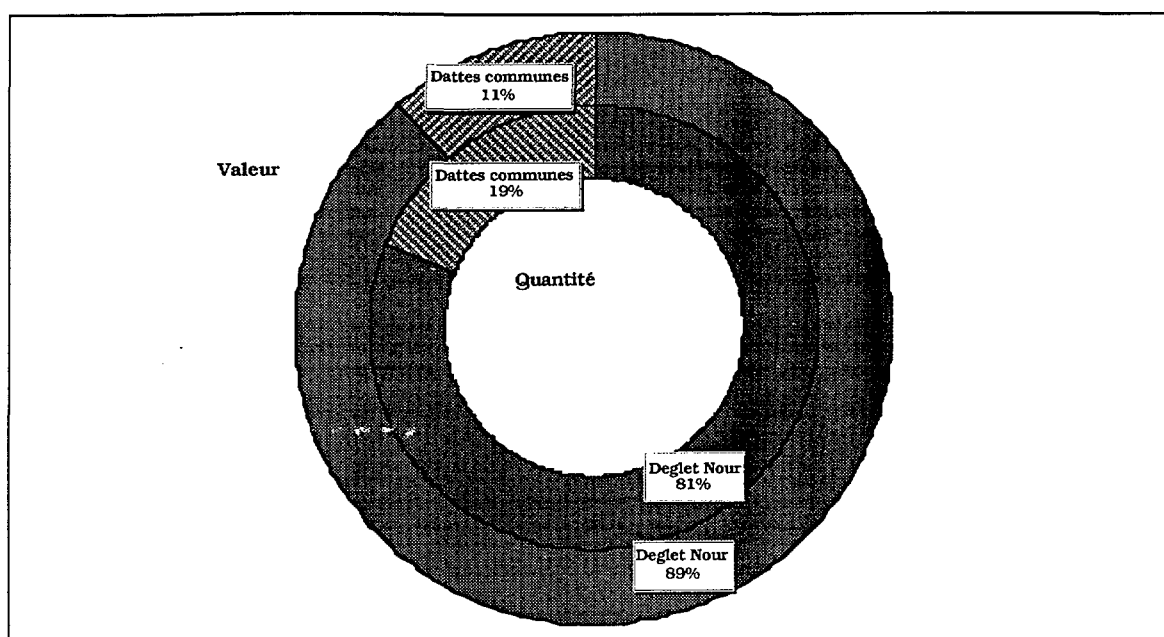


Comme l'indique le graphique ci-dessus, la production de dattes, à l'instar de la plupart des productions arboricoles, présente des fluctuations imputables au phénomène de l'alternance et aux perturbations climatiques lors de la maturité des palmiers-dattiers.

Par ailleurs, il convient de noter que la spécialisation variétale de la palmeraie tunisienne dictée par une demande extérieure plus portée sur la variété *Deglet Nour* présente un risque de diminution de la variabilité génétique.

Ce risque est d'autant plus sérieux que la variété *Deglet Nour* s'est révélée sensible à la fusariose « Bayoud », une maladie mortelle du palmier-dattier.

Pour l'ensemble des opérateurs, tout comme pour VACPA, la variété *Deglet Nour* est bel et bien la locomotive de l'exportation des dattes. Ainsi à l'échelle nationale, durant le quinquennat correspondant au VIII<sup>ème</sup> plan, les dattes *Deglet Nour* ont représenté en moyenne 81% du tonnage exporté et 89% de la valeur globale de l'exportation (cf. graphique ci-après)..



Source : d'après les données du commerce extérieur.

#### • La qualité

En Tunisie, faute d'une démarche d'assurance qualité au sein des palmeraies, la qualité de la matière première demeure un handicap sérieux vis à vis de l'accroissement de la rentabilité de l'ensemble des acteurs de la filière (agriculteurs, collecteurs et conditionneurs/exportateurs).

C'est que la phoéniculture, du fait entre autres de la parcellisation de la palmeraie (les petits agriculteurs exploitant une surface inférieure à 0,5 hectare représentent 75% des producteurs de dattes), est peu rentable<sup>6</sup>. Les agriculteurs sont par conséquent enclin à traiter leurs parcelles en tant qu'une culture extensive auquel on apporte peu de soins.

VACPA n'est pas épargnée des problèmes relatifs à la qualité de l'approvisionnement.

Ainsi, les résultats des contrôle qualité de la campagne 1995/96 ont révélé que 46% de la quantité globale des arrivages en vrac de *Deglet Nour* est hors catégorie : *i.e.* la proportion de dattes présentant des défauts (infestation apparente ou non, dattes immatures, dattes endommagées mécaniquement ou encore dattes présentant un début de fermentation) dépasse les 20%. De même la qualité de *Deglet Nour* branchée à l'arrivée à l'usine, mesurée par le niveau de tombées lequel a été de l'ordre de 67%, est source d'un important manque à gagner.

Ces chiffres propres à VACPA sont éloquentes et suggèrent une véritable problématique à l'échelle nationale liée à la qualité de la matière première.

<sup>6</sup> D'après une récente étude de la FAO consacrée à la filière dattes en Tunisie, le Revenu Net d'Exploitation (RNE) pour les parcelles de 0,5 à 2 ha est faible et ne représente que 3% du prix de vente.

C'est que les palmiers dattiers, en l'absence de traitements appropriés, subissent des dégâts parasitaires multiples dont le plus grave découle de la pyrale de la datte (*Ectomyelois Ceratoniae*).

Depuis longtemps des solutions ont été développées dont la protection des régimes avec du papier kraft essentiellement pour protéger les dattes des pluies précoces d'automne, pluies ayant endommagé en 1995 près de 50% de la récolte ou par le biais de la lutte biologique à l'aide de parasitoïdes de la pyrale ou à l'aide d'un bio-insecticide : la « bactospéine », une bactérie agissant sur les larves de la pyrale.

Toutefois ces moyens restent insuffisants et les conditionneurs sont actuellement contraints à l'application d'un traitement systématique de désinsectisation par fumigation au bromure de méthyle, substance chimique dont l'utilisation est d'ores et déjà interdite en Californie et en Israël pour des motifs écologiques.

Par ailleurs l'utilisation du bromure de méthyle ne permet pas de continuer à utiliser l'appellation « dattes naturelles ».

Aussi, VACPA tout comme l'ensemble des opérateurs au sein de la filière ont un défi important à relever : trouver une alternative au bromure de méthyle.

La protection des cultures et l'amélioration de la qualité en amont des usines de conditionnement constitue donc un axe stratégique majeur.

### 1.1.2 La position

L'entreprise opère au sein d'une filière qui constitue l'un des piliers de l'exportation tunisienne des produits agricoles et agro-alimentaires.

En effet à l'examen de la balance commerciale des principaux produits agricoles, consignée dans le tableau suivant, il ressort que la filière des dattes occupe la troisième place avec près de 11% de l'ensemble de la valeur des exportations agro-alimentaires derrière l'huile d'olive et les produits de la mer.

Principaux produits importés	en % (1)	Principaux produits exportés	en %
Céréales	31,5	Huiles d'olives	40,1
Huiles végétales	12,8	Produits de la mer	17,4
Sucre	10,9	Les dattes	10,8
Lait et dérivés	6,6	Vins et boissons alcooliques	3,2
Tourteaux de soja	4,8	Préparations à base de céréales	3,2
Thé et café	4,4	Agrumes	1,9
Autres produits	29	Autres produits	23,5
Total	100%	Total	100%

Source: d'après les données INS

(1) : Moyenne des valeurs d'importation calculée sur la période du VIII<sup>ème</sup> plan et exprimée en %.



Cette vocation exportatrice fait que près du 1/4 de la production de datte prélevé sur les meilleurs lots est destiné à l'exportation.

Par ailleurs, la Tunisie figure parmi les principaux pays exportateurs de dattes. Les exportations au titre de l'année 1995 de ces pays sont classées dans le tableau suivant.

	Quantité en tonnes	Valeur en 1000\$	Prix unitaire en \$/kg
1. Algérie	21 852	79 121	3,62
2. Tunisie	20 872	61 663	2,95
3. Iran	100 000	40 000	0,40
4. Israël	6 634	19 147	2,89
5. France	5 476	18 924	3,46
6. Pakistan	45 700	15 939	0,35
7. USA	5 814	14 674	2,52
8. Emirats Arabes Unis	30 000	12 000	0,40
9. Arabie Saoudite	18 000	11 500	0,64
10. Iraq	30 000	6 000	0,20
Total	284 348	278 968	0,9811
<b>Total monde</b>	<b>307 362</b>	<b>302 662</b>	<b>0,9847</b>

Source : d'après les données du FAO yearbook, 1996

L'examen de ce tableau amène les constatations suivantes :

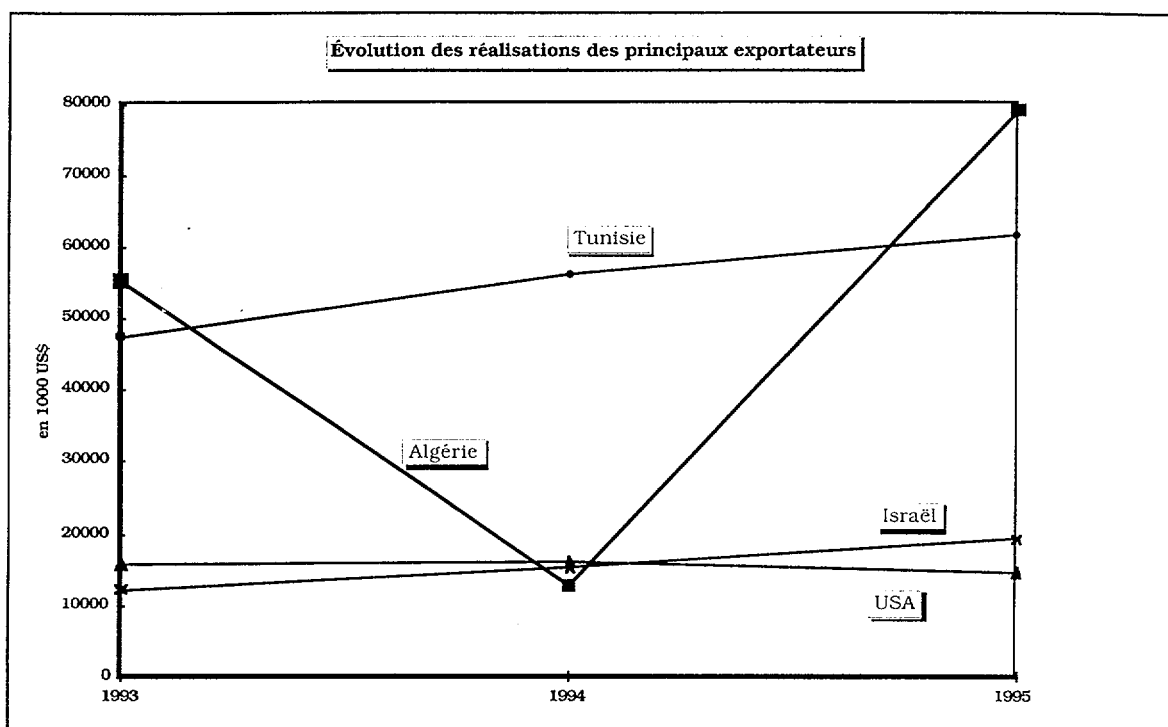
- Les échanges commerciaux ne concernent qu'une faible partie de la production mondiale de dattes : près de 0,3 millions de tonnes à rapporter à une production de l'ordre de 2,6 millions de tonnes, soit à peine 11,5 % de la production ;
- La Tunisie est le deuxième exportateur en valeur. D'autres pays exportent des plus grandes quantités mais correspondant à des variétés d'une moindre valeur marchande comme l'attestent les faibles prix unitaires ;
- Pour le créneau occupé par la Tunisie caractérisé par un prix unitaire de l'ordre de 3 US\$/Kg, les dattes tunisiennes et notamment la variété *Deglet Nour* n'ont véritablement que trois challengers : l'Algérie, Israël et les USA (essentiellement l'Etat de Californie).

En examinant l'évolution des exportations de ces pays sur la période 1993-95, série chronologique disponible (cf. graphique de la page suivante) il ressort que :

- La Tunisie se classe première si on considère la moyenne des valeurs d'exportations sur la période indiquée. Contrairement à l'offre algérienne caractérisée par des variations de fortes amplitudes, l'offre tunisienne est stable voire en hausse. Toutefois il semblerait que les problèmes d'ordre politique et économique que connaît l'Algérie et son corollaire : la dévaluation du dinar algérien ont dopé les exportations algériennes ces dernières années ;



- Autre constat : Israël est le pays dont les exportations connaissent la plus forte augmentation. Il est en train de prendre le relais d'une offre californienne en déclin.



Source : d'après les données du FAO yearbook, 1996

- *Les parts de marché de VACPA*

VACPA détient une part de la valeur de l'exportation tunisienne de dattes évaluée à 8,5% (moyenne de la période 1994-96). Ce chiffre la classe en deuxième position parmi les entreprises tunisiennes concurrentes.

Les entreprises concurrentes de VACPA sont :

- des exportateurs dotés d'usines de conditionnement : ceux dotés d'usines fonctionnelles seraient au nombre de 24 ;
- et des sociétés de commerce international (près de 36 sociétés).

Le métier d'exportateur de dattes est exercé par une pléthore d'opérateurs et présente une dichotomie nette entre un groupe comportant une douzaine d'opérateurs, essentiellement des conditionneurs, arrivant à réaliser un chiffre d'affaires supérieur à 1 million de DT chacun et le reste des opérateurs.

En effet, les exportateurs ayant réalisé un chiffre d'affaires supérieur à 1 Million DT représentent 68% de la valeur de l'exportation réalisée par l'ensemble des opérateurs et 63% de la quantité globale exportée.





Les principaux exportateurs sont consignés dans le tableau suivant.

	Moyenne 1994-96		
	Q (en tonnes)	V (en 1000 DT)	prix unitaire en DT/kg
1. Sté le comptoir des dattes	2469,3	6157,0	2,49
2. Boudjebel S.A. Vacpa	1499,7	4507,3	3,01
3. Ets Nouri et Cie	1330,7	3895,7	2,93
4. Sté Horchani dattes	1169,0	3462,7	2,96
5. Sté Slim fruits	1077,0	3241,3	3,01
6. Sté d'agrumes du Golfe	905,0	3186,3	3,52
7. Socomad	971,3	2795,3	2,88
8. Sté Fruits Center	711,7	2108,7	2,96
9. Sté Tunisie Dattes	671,3	1919,3	2,86
10. Sté Fruidor	694,3	1896,0	2,73
11. Chida Hédi	639,3	1769,7	2,77
12. Somecit	580,3	1739,7	3,00

Source : INS

VACPA figure en bonne position et peut légitimement prétendre au statut de leader dans un futur proche.

- *Les débouchés de VACPA*

La filière d'exportation des dattes présente deux caractéristiques majeures : la prépondérance de la variété *Deglet Nour* et la prépondérance du marché de l'Union Européenne.

Ainsi à l'instar de la plupart des opérateurs tunisiens, l'essentiel du chiffre d'affaires de VACPA est réalisé sur le marché de l'Union Européenne. Ce positionnement est similaire à celui affiché par l'ensemble de la filière : VACPA réalise près de 90% de son chiffre d'affaires sur l'UE à comparer aux 87% de la valeur de l'exportation des dattes écoulées sur ce même marché, tous opérateurs confondus.

Ce positionnement est certes dicté par des relations commerciales traditionnelles mais obéit surtout à des impératifs de rentabilité et solvabilité. Des tentatives de diversification des débouchés notamment vers les pays du sud-est asiatique se heurtent à des difficultés logistiques (transport) et plus récemment à la dévaluation drastique des monnaies de ces pays engendrant des risques accrus d'impayés.

Les principaux pays d'exportation de l'entreprise VACPA ainsi que les réalisations y correspondantes au titre de l'exercice 1997 sont consignés dans le tableau ci-après.



Pays	Nombre de clients	Quantité (en tonne)	Valeur (en 1 000 DT)	Prix unitaire	Valeur en %
Espagne	5	567	1 149	2,026	22%
Belgique	2	287	750	2,613	15%
Grande Bretagne	1	225	1 231	5,465	24%
France	4	209	578	2,763	11%
Italie	3	283	724	2,562	14%
Autres	6	257	734	2,852	14%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>1 828</b>	<b>5 165</b>		<b>100%</b>

Source : Vacpa

Afin de comparer les débouchés de VACPA à ceux des autres opérateurs au sein de la filière nous avons procédé à l'analyse de la répartition de l'exportation nationale par destination (cf. tableau ci-dessous).

unité : 1000 DT, sauf indication contraire

Pays	Exportation de l'ensemble des opérateurs (1)	Taille du marché (2)	Exportation de Vacpa	Part de marché de la Tunisie	Part de marché de vacpa	Place de vacpa dans les exportations tunisiennes
France	15 238	42 844	578	36%	1%	4%
Allemagne	5 305	11 678	0	45%	0%	0%
Italie	7 966	15 140	724	53%	5%	9%
Pays Bas	1 401	3 509	121	40%	3%	9%
Espagne	2 535	7 308	1149	35%	16%	45%
Royaume Uni	1 678	16 602	1231	10%	7%	73%
autres pays UE	1 739	12 597,60	861	14%	7%	50%
<b>Total</b>	<b>35 862</b>	<b>109 678,60</b>	<b>4664</b>	<b>33%</b>	<b>4%</b>	<b>13%</b>

Sources : INS, FAO yearbook et Vacpa

(1) : exportations de 1996

(2) : moyenne des importations du pays en question relative à la période 1993-95

À la lecture de ce tableau il ressort que :

- à l'échelle de la filière la France constitue le premier marché d'écoulement de la datte tunisienne. La présence de VACPA sur ce marché est marginale probablement pour cause de « verrouillage » de ce marché par des opérateurs en activité bien avant la création de VACPA.
- le positionnement de VACPA est tel que cette dernière réalise l'essentiel de son CA sur des pays non encore ou faiblement pénétré par les autres opérateurs tunisiens. Ainsi, VACPA est plutôt présente sur des marchés « moins traditionnels » tels ceux du Royaume Uni ou encore de l'Espagne.



• *Monographies des marchés*

VACPA exporte principalement sur 4 pays : l'Espagne, le Royaume Uni, la Belgique et l'Italie. Nous analyserons dans ce qui suit le marché du Royaume Uni, marché le plus rémunérateur (le prix unitaire y est de 5,465 DT/Kg contre un prix unitaire moyen de 2,825 DT/Kg sur les autres marchés).

Le marché du Royaume Uni, absorbant près de 25% du chiffre d'affaires de VACPA au titre de l'exercice 1997, est évalué à 12 000 tonnes. Le volume de ce marché est en forte progression (il n'était que de 3 400 tonnes en 1990). La demande britannique est composée à raison de près de 50% en *Deglet Nour* et 50% en dattes communes. Toutefois près de 70% de ce volume est constitué de dattes à usage industriel provenant essentiellement des pays producteurs du Moyen-Orient. Le reliquat représente les dattes de consommation directe, elles mêmes couvrant deux segments distincts du marché :

- le segment « haut de gamme » comprenant la variété *Deglet Nour* commercialisée dans les réseaux de la grande distribution ;
- et le segment « bas de gamme » comprenant les variétés communes commercialisées par le biais des circuits traditionnels (échoppes des colonies d'immigrés).

Pour parvenir à détenir une part de marché appréciable en Grande Bretagne, l'exportateur de dattes doit savoir que :

- les grandes chaînes de distribution achètent des produits dans le monde entier, ce qui implique une concurrence avec une multitude d'opérateurs internationaux ;
- la distribution est en train d'accumuler un grand savoir-faire en termes de produits innovateurs. Aussi, l'industriel fournisseur d'une GMS britannique se doit de nouer des contacts avec trois opérateurs :
  - un « buyer/merchandiser » qui s'occupe des aspects relatifs aux opportunités de marché et aux prix ;
  - un « selector » responsable de la qualité et des goûts ;
  - et un « technologist » soignant les aspects techniques et juridiques du produit.

Cette multitude d'interlocuteurs implique de la part du fournisseur, en plus des caractéristiques qualitatives demandées, une disponibilité de cadres compétents qui doivent être prêts à intégrer et à négocier avec toutes ces figures professionnelles.

Par ailleurs, le marché britannique se caractérise par le fait que :

- plus de 30% des produits commercialisés au Royaume Uni sont des MDD (marques de distributeurs), les grandes enseignes préférant développer des produits à leurs marques pour une meilleure maîtrise des marges. Il n'est pas, par conséquent, aisée de conquérir une place sur les linéaires avec une marque privée ;



- les chaînes de distribution effectuent de nombreux contrôles non seulement sur les éléments de négociation (prix, conditionnement, délais de livraison, etc.) mais surtout sur la production et sur les conditions hygiéniques et sanitaires des entreprises. Tout ceci répond à une logique bien précise : être en mesure d'évaluer tout le système de qualité du fournisseur. Les fournisseurs reçoivent souvent un cahier des charges indiquant toutes les conditions, y compris les conditions hygiéniques et sanitaires qu'ils doivent respecter pour pouvoir exporter ;
- la distribution effectue ses propres achats à l'étranger par l'intermédiaire d'agents « brokers ». Les « brokers » sont désormais peu nombreux étant donné que sur eux que pèsent toutes les charges de gestion des marchandises (frais de stockage et de manutentions) et tendent à se constituer en centrale d'achats à l'échelle européenne.

Les considérations émises pour le Royaume-Uni peuvent être généralisées à une grande partie des marchés de l'Europe du Nord d'autant plus que la grande distribution y connaît actuellement une course effrénée à la taille critique manifeste à travers plusieurs opérations de fusion-acquisition à l'échelle du marché commun.

#### • Analyse de la clientèle

Les exportations de VACPA au titre de 1997 ventilées en fonction des clients s'établissent comme suit.

CLIENTS	POIDS	MONTANT FOB	RIX
C1	320 T	593 MD	1,856
C2	268 T	690 MD	2,577
C3	225 T	1 231 MD	5,465
C4	204 T	521 MD	2,546
C5	142 T	351 MD	2,467
C6	110 T	230 MD	2,093
C7	102 T	246 MD	2,417
C8	74 T	208 MD	2,814
C9	54 T	143 MD	2,658
C10	52 T	144 MD	2,767
C11	44 T	122 MD	2,787
C12	40 T	104 MD	2,634
C13	36 T	121 MD	3,384
C14	33 T	147 MD	4,466
C15	25 T	61 MD	2,482
C16	23 T	59 MD	2,532
C17	22 T	52 MD	2,409
C18	22 T	43 MD	1,994
C19	19 T	59 MD	3,130
C20	14 T	36 MD	2,591
C21	2 T	4 MD	2,623



Total	1 828 T	5 165 MD	2,825
-------	---------	----------	-------

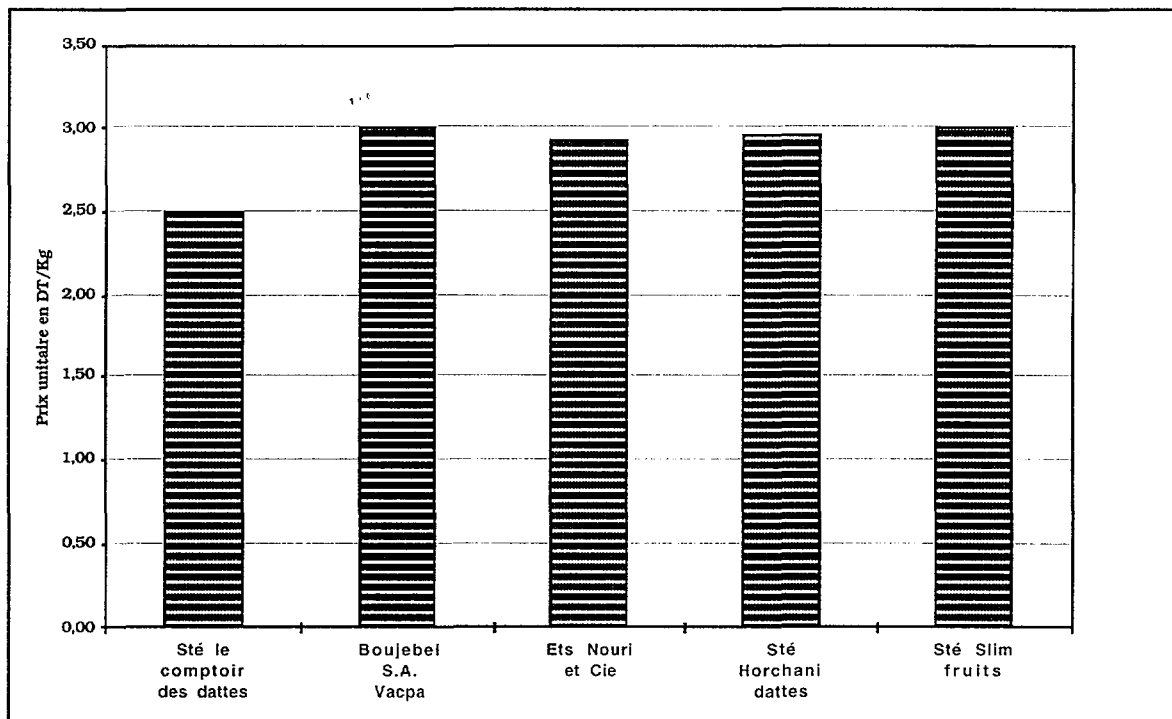
La segmentation de cette clientèle effectuée en fonction du chiffre d'affaires, telle que consignée dans le tableau ci-après, suggère un risque de volatilité d'une bonne partie du chiffre d'affaires, notamment celle relative à la première classe ne comportant qu'un seul client.

Catégorie	Nombre de client	CA catégorie (en 1000 DT)	en % du CA total
CA > 1 million DT	1	1 231	24%
0,5 <CA<1	3	1 804	35%
0,1<CA<0,5	10	1 816	35%
CA<0,1	7	314	6%
Total	21	5 165	100%

Source : d'après les données de Vacpa

### I.1.3 Les prix

En comparant les prix unitaires moyens affichés par VACPA à ceux affichés par ses principaux concurrents, il s'avère que les niveaux de prix sont comparables (cf. graphique ci-dessous).



La faible amplitude de variation des prix est due, entre autres, à l'existence d'un mécanisme de contrôle des prix institué par le GID au niveau de la production et à l'exportation. Toutefois, au niveau de la production, certains acheteurs souhaiteraient plus de souplesse afin de moduler les prix en fonction de la période de récolte, de la qualité et des quantités commandées et ce d'autant plus que les dattes en tant que matière première, constitue l'élément le plus important des coûts de production (sa part atteignant 65% de ces coûts), et à ce titre, détermine le niveau de compétitivité de l'entreprise.

Le problème qui se pose actuellement à VACPA est la difficulté d'évaluer, lors de l'achat, d'une manière pratique la qualité du produit acheté, et par voie de conséquence, la détermination du couple qualité/prix. Cette difficulté est en partie imputable à l'existence de collecteurs servant d'intermédiaires entre les agriculteurs et les industriels. VACPA doit donc avoir pour objectif de ne payer la matière première qu'au prorata de la qualité. Elle est alors appelée à s'approcher le plus possible du producteur afin de lui transmettre le message du marché dont le principal élément est le soin de la qualité. La mise en oeuvre de cet objectif sera développée dans la partie du rapport consacrée à « la qualité des dattes en amont de l'usine ».

À l'exportation, les importateurs étrangers souhaiteraient également la même souplesse. Ces importateurs sont prêts à concéder le prix fort pour rémunérer la qualité et la régularité des apports, mais se plaignent de surpayer certains lots et ce d'autant plus qu'une concurrence sérieuse émanant de pays tels l'Algérie, Israël ou encore les USA (la Californie) est en train de lamener la part de marché des dattes tunisiennes.

De même, les prix pratiqués sur les différents marchés d'exportation oscillent faiblement autour d'un prix unitaire moyen de 2,79 DT/kg correspondant à celui enregistré sur le marché de l'UE. Seul le niveau de prix relatif au marché du Royaume Uni est nettement supérieur à la moyenne. Ceci confirme à la fois le bien-fondé du positionnement de VACPA et le fait que des importateurs européens sont prêts à rémunérer les arrivages de dattes de bonne qualité à des prix nettement supérieurs au prix plancher.

Source : INS

Pays	Quantité (en T):1996	Valeur (1000 DT)	Prix moyen (DT/kg)
<b>Total UE</b>	<b>12 834</b>	<b>35 862</b>	<b>2,79</b>
dont France	5 589	15 238	2,73
Allemagne	1 805	5 305	2,94
Italie	2 827	7 966	2,82
Pays Bas	509	1 401	2,75
Espagne	984	2 535	2,58
Royaume Uni	481	1 678	3,49
<b>Autres pays</b>	<b>1987</b>	<b>5 560</b>	<b>2,80</b>
dont Turquie	470	1 052	2,24
Emirats arabes Unis	346	1 018	2,94
Maroc	294	845	2,87
Indonésie	221	801	3,62
Suisse	222	726	3,27
<b>Total</b>	<b>14 821</b>	<b>41 422</b>	<b>2,79</b>



#### **I.1.4 La promotion**

La datte reste cantonnée dans les rayons des fruits secs et s'est prêtée très peu, jusqu'ici à l'innovation. Sa consommation n'est pas parvenue à dépasser le stade festif (Noël, Ramadan) pour atteindre le stade de grande consommation et ce malgré une valeur nutritionnelle reconnue.

Pour parvenir à une plus large consommation des dattes, des campagnes promotionnelles à l'échelle de la profession et à l'échelle individuelle s'imposent.

La filière dattes en Tunisie, bénéficie d'un appui institutionnel important de la part de plusieurs structures dont le GID (groupement interprofessionnel de la datte), lequel outre son rôle de régulateur au niveau de l'exportation, contribue à la promotion de la datte à l'étranger.

Parmi les actions promotionnelles figure le projet d'élaboration du label *Deglet Nour* de Tunisie qui constitue une assurance pour l'acheteur que les dattes respectent les normes tunisiennes NT 46.01 concernant l'hygiène alimentaire, NT 15.23 concernant l'étiquetage et la présentation et enfin NT 45.14 concernant la qualité des dattes entières naturelles ou traitées.

En dehors de ces tentatives de promotion collective, VACPA consent des efforts promotionnelles importants dont la tentative d'introduire la notion de fruit frais commercialisé avec une DLC pour différencier la datte branchée de la datte conditionnée (fraîches de Lyna).

Toutefois, ces actions doivent faire l'objet d'un plan de communication visant l'optimisation de ce type d'investissement et s'accompagner d'autres actions dont :

- l'amélioration de la présentation : nouveau concept d'emballage en thermoformé transparent avec capsule scellée par soudure. Le consommateur peut continuer à voir les dattes et les opérations de remplissage de type volumétrique peuvent être automatisées ;
- la programmation d'actions promotionnelles au sein des GMS.

#### **I.1.5 L'instauration de la ZLE et impact sur les échanges de dattes**

Nous étudierons dans ce qui suit les conditions d'accès des dattes sur le marché de l'UE dans le cadre de l'instauration de la zone de libre échange (ZLE) et de l'adhésion de la Tunisie à l'OMC. Les conditions d'accès portent sur :

- la tarification ;
- le soutien interne ;



- et l'application des mesures sanitaires et phytosanitaires.

### *La tarification*

Les dattes présentées en emballages immédiats d'un contenu net égal ou inférieur à 35 Kg (correspondant au code NC 08 04 10 00) sont régis par le protocole N°1 additionnel à l'accord instituant la ZLE relatif au régime applicable à l'importation dans la communauté des produits agricoles originaires de Tunisie.

Selon ce protocole les dattes sont admises dans la communauté européenne en exonération totale des droits de douane et sans limites quantitatives.

Les deux parties signataires ont convenu de réexaminer la situation au cours du deuxième semestre de 1999 afin de fixer le régime à prévoir à partir du 1er janvier 2000.

### *Le soutien interne*

Les accords du cycle d'Uruguay du GATT ont aboutis à la consolidation des droits de douane et des entraves tarifaires (contingentement, fixation de prix de référence, octroi de licence...) en un droit unique. Ce droit est désormais l'unique outil de soutien interne (la mesure globale de soutien totale, MGS totale).

En Tunisie, le droit unique pour les dattes conditionnées a été fixé à 240% par le décret n° 96-1191 du 1er juillet portant réduction des droits de douane et suspension du droit complémentaire provisoire à l'importation des produits agricoles et agro-alimentaires. Ce taux a été ramené à 235% par le décret n° 96-2474 du 30 décembre 1996

En somme le marché domestique demeure fortement protégé pour les dattes.

### *Les mesures sanitaires et phytosanitaires*

L'accord sur l'application des MSP (mesures sanitaires et phytosanitaires), découle du fait que certains pays membres de l'OMC ont reconnu le fait que certaines restrictions commerciales étaient nécessaires et justifiées de manière à garantir la sécurité des produits alimentaires. Toutefois, certaines mesures, dont l'application de normes draconiennes, ont pour effet d'ériger des barrières non tarifaires aux échanges commerciaux. La complexité technique de nombre de ces mesures fait qu'il est difficile de les étudier en détail.

Les MSP peuvent revêtir différentes mesures :

- exiger que les produits viennent de régions non contaminées ;
- prévoir l'inspection des marchandises ;
- fixer des niveaux maxima admissibles pour les résidus de pesticides ;
- déterminer les niveaux admissibles de certains additifs alimentaires...





L'admission des dattes sur la marché de l'UE peut être refusée s'il s'avère que certains lots ne respectent pas les directives européennes relatives à l'hygiène et à la sécurité alimentaire.

### I.1.6 Conclusion

Le positionnement de VACPA au sein de la filière d'exportation de dattes met en exergue à la fois des similitudes avec la plupart des opérateurs et des atouts dont il convient de les valoriser au mieux pour se hisser au statut de leader.

Les similitudes relevées sont :.

- une gamme fortement axée sur la variété *Deglet Nour* au détriment des variétés communes ;
- une présence quasi exclusive sur le marché de l'UE ;
- et une faible implication dans l'amont de la filière (la production agricole).

Néanmoins VACPA sort du lot et ce grâce à :

- une forte position sur des pays de l'UE tel le Royaume Uni où la présence d'autres exportateurs tunisiens a été jusqu'ici marginale ;
- une politique qualité avant-gardiste : VACPA figure parmi les entreprises modernes qui obéissent aux normes tunisiennes et qui consentent un effort important pour respecter les normes internationales. Pour preuve, VACPA a réussi à implanter un système de gestion de la qualité lequel est sur le point d'être certifié et tranche ainsi avec la majorité des stations de conditionnement dont l'hygiène est encore déficitaire.
- une bonne part de marché qui la prédispose à être leader sur le secteur du conditionnement des dattes à l'exportation et ce d'autant plus que les nouvelles exigences en matière d'hygiène et de qualité des denrées alimentaires destinées au marché de l'UE sont de nature à modifier de nombreux équilibres stratégiques au sein de la filière.

En effet Sous l'influence des consommateurs et relayée et accentuée par les distributeurs les signes de qualité prennent une ampleur inconnue jusqu'ici sur les linéaires des GMS européennes et par suite dans le panier de la ménagère. Ces signes de qualité sont multiformes : Il s'agit :

- des appellations d'origine contrôlée (A.O.C.)
- des labels
- des certifications de conformité produit (C.C.P.) dont la norme NF
- de la mention « agriculture biologique » (AB)
- et des nouvelles appellations européenne : AOP (appellation d'origine protégée), IGP (indication géographique protégée)



Parallèlement à cette montée en puissance des signes de la qualité on voit se développer la nécessité de « traçabilité ».

Les axes stratégiques du développement futur de VACPA sont :

- une plus forte implication pour l'amélioration de la qualité des dattes en amont de l'usine : esquisser une démarche « d'assurance fournisseur »
- sécuriser l'activité pour parer aux risques de volatilité du chiffre d'affaires et ce par un démarchage continu des centrales d'achats européennes et par une exploration d'autres marchés rémunérateurs (penser aux marchés des pays scandinave, allemand, autrichien, suisse et canadien).
- parfaire le système de gestion de la qualité au sein de l'entreprise
- réfléchir de concert avec les importateurs à des concepts innovateurs : développer la notion de terroir, les dattes fraîches, les nouveaux packaging (barquette thermoformée...)

Ces axes stratégiques seront développés dans la partie II de la présente étude.



## I.2 ÉVALUATION DES COMPÉTENCES OPÉRATIONNELLES DE VACPA

À la lumière du tableau que nous avons brossé quant à l'environnement national et international de l'entreprise, nous nous attacherons dans ce qui suit à évaluer les différentes fonctions opérationnelles au sein de VACPA. Il s'agit de s'assurer que l'entreprise dispose des ressources humaines et techniques pour poursuivre son développement selon les axes stratégiques mis en évidence ci-dessus.

### I.2.1 Diagnostic de l'organisation et des ressources humaines

- *Organigramme*

L'organigramme actuellement en vigueur figure dans la page suivante.

L'examen de cet organigramme amène les constatations suivantes :

- l'organigramme semble avoir fait l'objet de réflexions en interne pour l'optimisation des différents départements. Pour preuve, l'existence de sept structures en staff correspondant aux véritables métiers de VACPA (*i.e.* achat et export) et d'une structure en «line» : le département assurance qualité ;
  - l'examen de la liste du personnel dirigeant de VACPA (cf. paragraphe ci-après relatif aux effectifs) laisse toutefois apparaître que cet organigramme comporte des départements non opérationnels ou phagocytés par d'autres départements ;
  - l'absence d'un département d'audit et de contrôle de gestion : une structure en «line» à créer
- *Effectifs*

L'effectif permanent se répartit comme suit

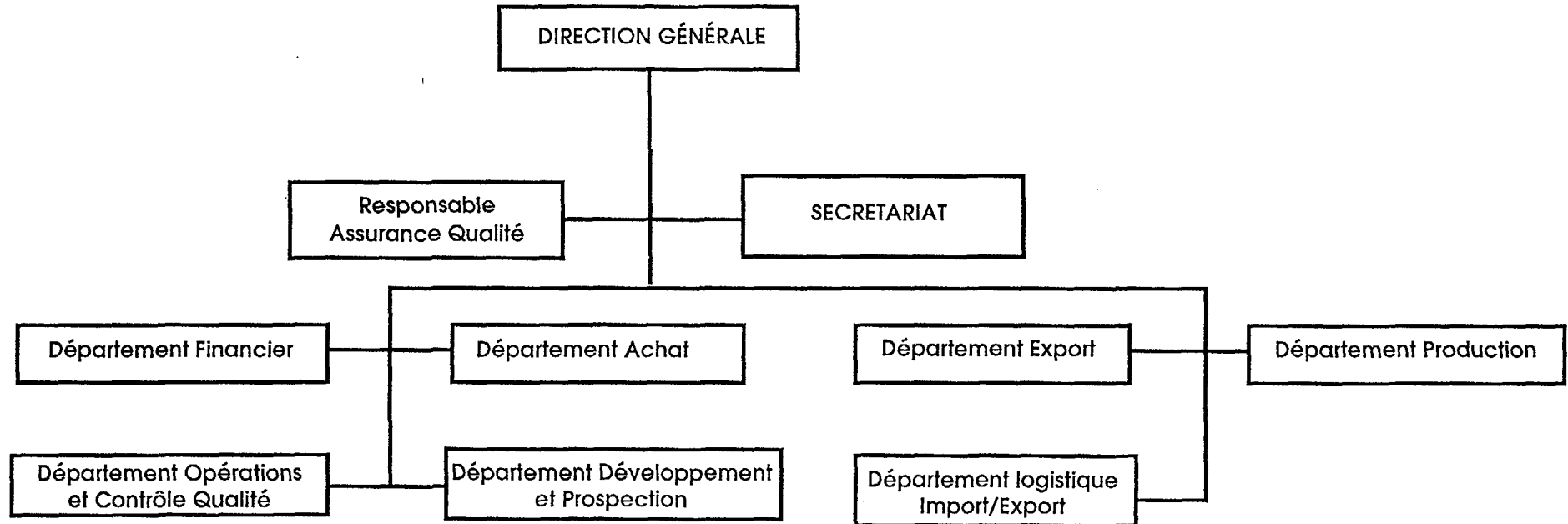
FONCTION	MOD	MOI
Direction générale		1
Direction administrative et financière		1
Approvisionnement		1
Production	20	2
Technico-commercial		3
Secrétariat		2
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>10</b>

Source : Vacpa

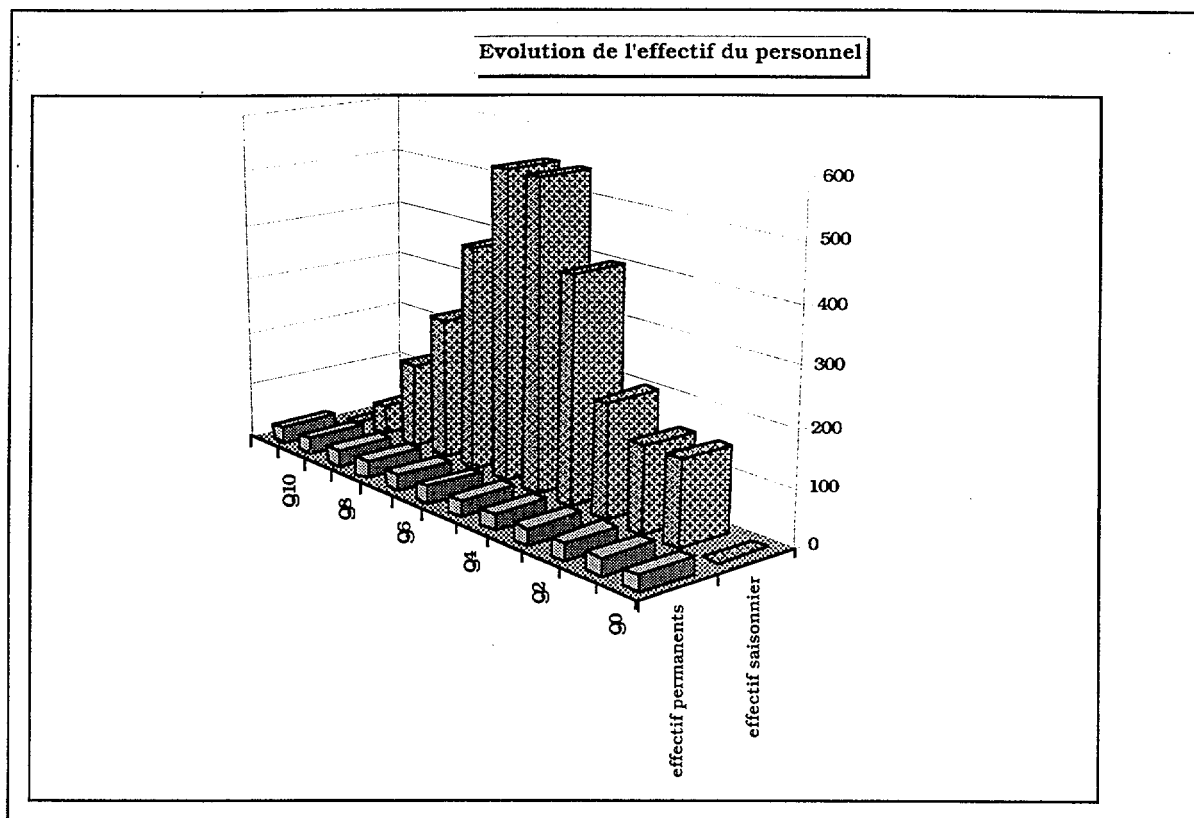
L'effectif permanent comporte 30 personnes constituant le noyau dur des ressources humaines de VACPA. Cet effectif est composé à raison des 2/3 par de la main d'oeuvre directe (MOD) laquelle sera renforcée par de la MOD temporaire pendant les 4 à 5 mois de la campagne.



ORGANIGRAMME DE V.A.C.P.A



Le conditionnement des dattes est une activité saisonnière faisant appel à de la main d'oeuvre temporaire. Le graphique suivant retrace l'évolution de la main d'oeuvre temporaire, essentiellement féminine, entre la première quinzaine correspondant au démarrage de la campagne (1ere quinzaine de septembre) et la première quinzaine de février correspondant à la clôture de la campagne. L'effectif saisonnier culmine au mois de novembre.



Source : Vacpa

- *Encadrement*

En conséquence des fluctuations des effectifs, le taux d'encadrement varie tout le long de la campagne. Il est de 26 % en période de basse activité et de 1,5% en plein campagne. La qualité de l'encadrement est bonne : l'entreprise dispose de cadres ayant les profils de maîtrise en gestion et d'ingénieurs agro-alimentaires.

- *Absentéisme-accidents-turn-over*

L'absentéisme ne semble pas être source de préoccupation pour le staff dirigeant de VACPA du moins pour le personnel permanent. Pour celui-ci, le taux d'absentéisme est quasi nul. De même, les accidents de travail sont rares et sans gravité. Le turn-over est très faible : le personnel est donc très stable.



- *Salaires-motivation*

L'évolution de la masse salariale des trois dernières campagnes se présente comme suit :  
Unité : Dinar tunisien

Campagne	1994/95	1995/96	1996/97
Masse salariale	630 000	670 000	700 000
dont heures supplémentaires	72 005	78 881	81 197
dont primes	25 000	31 000	35 000

Source Vacpa

80% de la masse salariale correspond à la main d'oeuvre temporaire. Cette dernière est rémunérée sur la base d'un taux horaire sensiblement supérieur au taux horaire correspondant au Smig.

- *Formation*

En dehors de formation liée à l'instauration du système de gestion de la qualité (formation d'auditeurs internes), aucune action n'a été recensée et *a fortiori* un budget consacré aux actions de formation professionnelle.

- *Conclusion partielle : Organisation & ressources humaines*

VACPA dispose de ressources humaines aptes à mettre en oeuvre un programme de mise à niveau. Nous recommandons toutefois d'embaucher deux cadres supplémentaires afin de faire correspondre à chaque département (cf. organigramme) un responsable à plein temps.

Par ailleurs, il ressort qu'avec l'existence d'efforts actuels pour moderniser les outils de gestion au sein de l'entreprise (rédaction de notes relatifs à des marchés, suivi critique de l'approvisionnement, existence d'un rapport de production), l'équipe dirigeante de VACPA est mûre pour atteindre un palier supérieur.

Il s'agit de créer un département de contrôle de gestion : ce sera un organe d'aide et de conseil pour la direction générale. Il mettra au point

- des objectifs, des budgets et assurera le contrôle budgétaire (comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant au budget afin de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires, en concertation avec les autres départements)
- des systèmes de veille et de tableaux de bord de gestion (TBG).



## I.2.2 DIAGNOSTIC TECHNIQUE

On entend par conditionnement de dattes, l'ensemble des opérations effectués après la cueillette, permettant de présenter un produit fini constitué de dattes entières prêtes à être consommées. Ces opérations sont :

- la désinsectisation ;
- le tri et le lavage ;
- l'humidification et/ou le séchage ;
- la mise en boîtes ;
- et l'entreposage frigorifique.

L'objet de ce rapport est de procéder à l'évaluation de la validité technique de chacune de ces opérations et de formuler un ensemble de recommandations qui permettront à VACPA de se hisser au niveau des normes européennes et, dans bien des cas, de pouvoir aller au delà.

Le présent rapport technique se subdivise en trois parties :

1. *Qualité des dattes en amont de l'usine (l'approvisionnement) ;*
2. *l'usine ;*
3. *et le développement futur.*

Dans la mesure du possible, le rapport représente une tentative sérieuse pour suggérer clairement les recommandations qui pourraient aider VACPA pour devenir le leader dans le domaine du conditionnement des dattes à l'exportation.

Toutefois, ce qu'il faut préciser c'est que ces recommandations ont été formulées dans un esprit de conditions idéales et sans trop tenir compte des contraintes imposées par l'argent ou le temps. La présente approche a été adoptée dans l'unique but de créer un plan d'action dynamique et efficace.

C'est pour toutes ces raisons que je suggère que ce plan soit adopté en tant qu'outil de travail durant les études de faisabilité et de budget pour chaque recommandation formulée. Pour faciliter l'adoption de cette procédure, j'ai tenu à introduire ces recommandations selon un ordre de priorité qui utilise un critère simple et qui est basé sur le nombre d'étoiles. *i.e.*

Trois étoiles : ***	-	le plus important	(année 1)
Deux étoiles : **	-	important	(année 2)
Une étoile : *	-	le moins important	(année 3)

Ce travail de faisabilité et de budget doit être effectué par des entrepreneurs, ingénieurs et experts locaux. C'est par la suite que le besoin viendra pour réexaminer le plan et approuver la décision finale. Bien évidemment, l'état d'avancement des travaux de ce plan

---



devrait être évalué de manière régulière et constante afin de s'assurer que les travaux accomplis et les recommandations faites vont de pair et de bien pouvoir également planifier positivement pour le futur au fur et à mesure que les travaux avancent.

### **I.2.2.1 QUALITÉ DES DATTES EN AMONT DE L'USINE**

À la base de l'ensemble des activités entreprises par l'entreprise VACPA, la qualité des dattes reste toujours le critère essentiel. Malheureusement, la distance séparant l'endroit où les dattes sont récoltées de la station de conditionnement est relativement élevée et les propriétaires des palmeraies ont une mentalité très traditionnelle et ignorent tout de la nature des marchés d'exportation visés par VACPA.

Pour le moment, VACPA investit beaucoup en temps, argent et effort pour trier les produits achetés chez les cultivateurs pour améliorer leur qualité et les faire accepter par les différents clients étrangers. L'objectif obligatoire dans la future stratégie consiste à augmenter le pourcentage de bonne qualité du produit avant de le recevoir chez le cultivateur. À présent, et en moyenne, VACPA assume un taux de perte évalué à 20%, à peu près, d'une qualité de produits qui n'est pas acceptée par les clients à l'étranger.

En Europe, et au Royaume Uni plus particulièrement, on accorde beaucoup d'importance à l'origine du produit et on tient à savoir le circuit que prend ce produit depuis sa sortie de la palmeraie jusqu'à ce qu'il arrive au consommateur final. C'est pour cela que VACPA est tenu d'avoir des informations détaillées et fiables sur les cultivateurs avec lesquels ils traitent ainsi que la qualité de leurs produits.

VACPA devrait fournir un programme de recyclage à l'ensemble de cultivateurs qui soit similaires à celui utilisé dans les supermarchés au Royaume Uni au moment des négociations des conditions individuellement avec les fournisseurs des produits. Et c'est pour cela que je voudrais inviter VACPA à développer ses propres critères quant à la gestion des cultures et aux conditions de produits et qui devraient tous être appliqués par tous les cultivateurs agréés par l'Equipe de Management du VACPA. La qualité du produit chez le cultivateur et la capacité de production devraient toutes les deux être minutieusement contrôlées pour que VACPA parvienne à reconnaître les meilleurs producteurs et les plus performants également.

Une fois un tel système est développé, VACPA pourrait alors devenir plus précis dans sa politique de marketing i.e., donner à ses produits un caractère organique ou intégré lors de la gestion des cultures. De même, si les cultivateurs sont mieux encadrés par un service de culture plus large en faveur des cultivateurs et offert par VACPA, ils pourront améliorer aussi bien leurs méthodes de culture que la qualité de leurs produits.

L'un des facteurs les plus néfastes qui puissent affecter les récoltes des dattes est celui de l'infestation. Pour le moment, le niveau de contrôle dans les palmeraies est limité puisqu'il existe un système « d'assurance » bromure méthyle qui est utilisé pour désinfecter les récoltes une fois les régimes coupés. Malheureusement, l'usage de ce produit est en passe





d'être interdit dans tout le monde pour des raisons écologiques. À présent, il n'y a malheureusement pas de solution idéale et il est, par conséquent, impératif à ce que VACPA investisse à long terme et ce en traitant avec des cultivateurs qui offrent une meilleure qualité de produits et des chercheurs qui pourraient suggérer d'autres alternatives au bromure de méthyle. Réduire le niveau d'infestation est, désormais, une condition *sine qua non* pour garantir la bonne commercialisation du produit.

C'est pour cela qu'il est recommandé à VACPA de faire monter une unité de base pour permettre une sélection et une catégorisation du produit plus appropriées dans le Gouvernorat de Tozeur où ces dattes sont récoltées. La taille et les normes de cette unité devraient être les mêmes que celles adoptées maintenant par l'unité d'emballage appartenant à VACPA et qui est utilisée pour l'emballage et la catégorisation des produits destinés pour le marché local. Un train de mesures doit être pris pour contrôler la qualité du produit à la réception, la qualité du produit au moment de l'expédition, du taux de désinfection par le bromure de méthyle et pour vérifier le poids du produit. Une unité de catégorisation du produit selon les normes de qualité, et installée dans le Gouvernorat de Tozeur, permettrait d'éviter bien du manque à gagner.

- L'unité permettrait de rapprocher le marché de l'endroit où le cultivateur est basé. Elle devrait également contribuer à mieux l'informer quant à la qualité des dattes exigées par VACPA.
- Cette unité constituera la base qui détermine le taux d'investissement que VACPA compte pratiquer dans les zones où ces produits sont cultivés.
- Le fait de pouvoir procéder au tri, à la source, du produit destiné à l'usine de Béni Khalled devrait permettre de traiter les commandes plus rapidement au cours de la campagne et également de dégager des locaux à l'intérieur de l'unité d'emballage qui sont utilisés, à présent, pour la catégorisation et le choix de qualité. Au fur et à mesure que le volume des affaires augmente, l'unité d'emballage de VACPA va sûrement souffrir encore plus de l'exiguïté des locaux qu'elle ne l'est déjà.
- Le prix d'achat des dattes sur place en fonction de la qualité serait mieux maîtrisé. Il devrait y avoir une réduction des déchets à l'usine puisqu'une grande partie de la mauvaise qualité des produits est appelée à disparaître au moment des opérations de tri à la source. Seuls les produits dont la qualité leur permet d'être exportés pourraient être transportés de la région où ils sont cultivés à l'usine ; cela permettra de réduire les coûts de transport.
- Le contrôle d'infestation serait également plus rentable si les chambres de désinfection étaient déplacées à Tozeur. Toutefois, on doit toujours s'assurer que le produit est acheminé vers l'usine dans de bonnes conditions de contrôle et de préservation, et ce, dans une durée de trois à quatre jours, au plus, après la cueillette.
- Le choix du produit sera effectué par un personnel doté d'une grande expérience dans le domaine des dattes et de leur culture.

La nouvelle unité devrait être gérée selon les mêmes normes que celles pratiquées dans la salle de catégorisation des produits à l'usine Boudjebel. Les règles d'Hygiène et de



Sécurité de l'usine principale devraient être respectées, cela donnera une idée claire aux cultivateurs sur les gros efforts que le Groupe Boudejbel est en train de déployer pour satisfaire les demandes du client.

**Les recommandations sont les suivantes :**

- \*\* Développer un système de management cultivateur
- \*\*\* Construire une unité de catégorisation à Tozeur
- \* Trouver d'autres alternatives pour remplacer le Bromure de Méthyle
- \*\* Bien informer le cultivateur local des « exigences précises du marché ».
- \* Développer une nouvelle gamme de produits, i.e. organique.

### **I.2.2.2 L'USINE**

Les dattes sont un produit alimentaire sans égal. De ce point de vue, elles se subdivisent en 2 parties :

- I Produit agricole élémentaire
- II produit alimentaire traité

D'une manière générale, les dattes sont considérées comme un produit à faible risque, à comparer avec la plupart des autres produits agricoles frais. Le système de traitement et le simple fait que chaque fruit est manipulé séparément au moment de l'emballage accroît le risque d'hygiène pour ce produit. Pour l'intérêt de ce rapport, alors, j'ai tenu compte du fait que c'est un produit à risque moyen.

#### **Remarque :**

Si de plus amples détails sont requis pour préciser les normes pour définir les risques faibles, moyens et élevés, concernant ce produit alimentaire, ils pourraient tous figurer dans un annexe ajouté à ce rapport (Cf. annexe NT 45.14 dattes entières naturelles ou traitées).

Durant les trois dernières années, le Groupe Boudjebel a tenu à apporter des améliorations notables sur l'ensemble de l'unité et, en ce qui concerne la zone réservée à l'emballage surtout, un train de mesures a été pris pour diminuer au maximum le risque que le produit peut courir. Toutefois, et par rapport au niveau des usines alimentaires européennes, beaucoup d'améliorations restent encore à introduire. Ainsi, les recommandations se rapportant à l'usine VACPA, ont été subdivisées en 10 catégories précises :



## 1. LES CONDITIONS INTERNES DE L'USINE

Bien que VACPA ait investi et tenu à améliorer les conditions internes de l'usine, beaucoup de travail reste à faire. Les recommandations sont formulées en tenant compte des règles d'hygiène en premier lieu. Malheureusement, la première usine a été construite avec des matériels traditionnels ; verre, plâtre, briques etc., et dont la qualité n'est pas considérée idéale pour une usine de produits alimentaires.

La salle Geest a été construite selon des normes de très haut niveau. Ce sont ces mêmes normes qui doivent être adoptées dans les autres zones de productions importantes.

Les panneaux utilisés doivent être lavables et imperméable à l'eau. Les panneaux utilisés dans la salle Geest sont parfaits, mais toujours est-il qu'il y a, maintenant, une gamme très variée et de bonne qualité sur le marché européen.

Les recommandations sont formulées comme suit :

\*\*\* Les fenêtres en verre dans la salle d'emballage doivent être enlevées. À l'intérieur d'une usine, le verre peut bien causer des contaminations. C'est pour cela qu'il est préférable d'enlever toutes les fenêtres, surtout celles qui existent dans les zones d'emballage et de tri (risque moyen).

\*\*\* Toutes les lampes doivent être recouvertes pour éviter, en cas d'accidents, tout risque de chute des morceaux de verre.

\*\* Les normes en vigueur dans la salle Geest (murs et toits couverts de panneaux) doivent être appliquées à la salle d'emballage des ravieres, à la salle de cuisson, à l'aire de refroidissement du produit et aux zones de tri.

\*\*\* L'entretien du parterre à l'intérieur de l'usine ne peut pas être pratiquée facilement maintenant. Le parterre dans les usines de produits alimentaires doit être toujours lavable et imperméable à l'eau et aux produits chimiques. L'usage des carreaux n'est pas le choix idéal, mais étant donné que leur remplacement peut être très onéreux, il est recommandé à ce que, pour les zones Geest et d'emballage à l'européenne (risque moyen), on procède à la réparation des carreaux du parterre et à l'application d'une nouvelle couche résine époxyque. Pour ce qui en est des autres parties de l'usine, toutes les briques cassées enlevées, réparées et/ou remplacées.

Le coût des panneaux et de l'entretien du parterre, dans chaque salle et zone, doit être évalué séparément pour pouvoir dresser un plan d'action, tout en tenant compte des autres recommandations. Ces dernières recommandations, à mon avis, permettront d'améliorer d'une façon notable l'ambiance, l'aspect général et les règles de propreté de l'unité.



## 2. FACILITÉS POUR LE PERSONNEL

Les toilettes mises à la disposition du personnel ainsi que les facilités de restauration ne sont pas dignes d'une usine spécialisée dans la fabrication de produits alimentaires.

En ce moment, le personnel utilise des toilettes et des lavabos situés à l'entrée de l'usine. Ces endroits sont fréquentés surtout pendant les pauses et quand les équipes sont en service. Le personnel ne dispose pas de cantine, mais, cependant, ils ont à leur disposition une chambre adjacente à l'entrée ou ils peuvent garder leurs objets personnels avant d'entrer à l'usine.

Pour des raisons d'hygiène, il est nécessaire d'empêcher les ouvriers de porter leurs combinaisons dans les toilettes, cantine ou des zones situées à l'extérieur de l'usine. La plupart des usines de produits alimentaires utilisent un système qui obligent les ouvriers à ne porter leurs combinaisons qu'à l'intérieur de l'usine.

Les recommandations sont les suivantes :

- \*\*\* À leur état actuel, les toilettes doivent changer d'endroit et être améliorées.
- \*\*\* La salle des toilettes doit être agrandie (voir plan 3) pour contenir un grand vestiaire ou on peut distribuer aux ouvriers des combinaisons qu'ils peuvent porter dans toute l'usine.
- \*\* La cantine doit être retapée. Prévoir des casiers pour le rangement des affaires des ouvriers
- \*\* Le sentier en face de la cantine doit être aménagée pour éviter que des débris et de la boue soient introduits à l'intérieur de l'usine.

## 3 AMÉNAGEMENT DES ATELIERS À L'INTÉRIEUR DE L'USINE

L'aménagement de la majorité des usines agro-alimentaires en Europe prévoit des zones de faible, moyen et haut risque. Après une grande discussion avec l'équipe dirigeante de VACPA relative au flux des produits et du personnel, nous avons développé un système basique de séparation des ateliers pour améliorer l'hygiène au sein de l'usine.

Ce système est basé sur la création d'une zone à risque moyen correspondant aux salles de conditionnement (salle dite d'Euro-emballage et salle Geest).

Les recommandations s'établissent comme suit :

- \*\* La zone de risque moyen doit être identifiée par des spécifications internes plus strictes (mûrs, plancher et plafond) et par une tenue du personnel distincte (zone de blouses bleues) et par un effort accru d'hygiène.



- \*\* Un vestiaire adjacent à la zone bleue doit être aménagé. Ce vestiaire doit accueillir 300 personnes pour mettre des blouses bleues. À l'intérieur de ce vestiaire il y a lieu de prévoir des lavabos actionnables à l'aide des pieds afin que le personnel lave les mains avant d'accéder à la zone bleue (zone à risque moyen).
- \*\* La salle de tri doit être séparée de la salle d'humidification (voir plan 1).
- \*\*\* Un mûr de séparation doit être placé à la fin de la chaîne d'emballage (voir plan 2) aussi bien dans la salle Geest que celle dans la salle de l'Euro-emballage. Ce système devrait permettre la séparation de la zone de conditionnement à risque moyen de celle de la palettisation. Le produit et le matériel d'emballage doivent passer à travers le mûr de séparation sur un tapis roulant simple. En ce qui concerne le bois et le papier carton, ils doivent tous les deux demeurer en dehors de la zone de risque moyen.
- \*\* Tel que indiqué sur le plan 1, l'usage des portes électriques est nécessaire pour compléter la séparation, permettant ainsi une séparation totale, entre le zone de cuisson et de repos, d'une part, et celle de risque moyen, d'une autre. Tout produit traité et prêt à l'emballage doit passer à travers cette porte électrique. Le personnel opérant dans la zone générale ne devrait pas entrer dans la zone à risque moyen (bleue).
- \* L'une des portes de salle Euro-emballage doit être complètement bloquée. Cela pourra aider à contrôler le mouvement du produit et du personnel à la fois.

#### 4 CONTRÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

Ici également, VACPA avait récemment offert des facilités de conservation par le froid pour les matières premières et les produits emballés. Le contrôle de la température et de l'humidité est un facteur essentiel pour optimiser la qualité du produit.

Les recommandations sont les suivantes :

- \*\*\* Dans la salle de refroidissement du produit, des moyens de contrôle de la température et de l'humidité devraient être installés. À présent, VACPA se contente encore d'utiliser les méthodes archaïques de salle couvertes de faïences blanches pour le stockage du produit.
- \*\* Des dispositions devraient être prises pour permettre une aération adéquate dans toutes les zones de l'usine, et plus particulièrement la salle Geest, la salle Euro-emballage, la salle de cuisson et la salle de tri.



\*\* Le problème de l'aération doit être examiné au moment de l'installation des murs et des panneaux du toit. Il est important de se rappeler constamment que l'enlèvement des fenêtres et la fermeture des portes extérieures aura bien une influence sur le passage d'air à travers toute l'usine. Il est, par conséquent recommandé, de consulter un ingénieur spécialiste en la matière.

## 5 STOCKAGE DU PRODUIT FINI ET EXPEDITION

Pour le moment, VACPA ne conserve à froid aucun produit fini emballé. La chaîne de conservation à froid ne commence à fonctionner qu'au moment du chargement des véhicules. Malheureusement, et à cause du fait que l'usine qui n'est équipée ni d'une rampe ni de cales satisfaisantes, l'opération de chargement des véhicules est lente, compliquée et n'est soumise à aucun contrôle de la température.

VACPA est tenue d'être équipée d'une chaîne de conservation à froid. C'est là une condition primordiale s'il compte continuer à approvisionner les supermarchés européens. C'est un exemple très sérieux du problème de non conformité et qui doit être examiné en toute priorité. Il y a un besoin très urgent pour augmenter le volume du produit fini stocké, améliorer la condition de la chaîne de conservation à froid, et les capacités de chargement.

Les recommandations sont comme suit :

\*\*\* le frigo existant réservé au produit fini doit être agrandi et équipé d'une porte électrique pour faciliter le contrôle de la température.

\*\*\* La possibilité de concevoir une baie d'expédition du produit fini directement par camion à partir du dépôt doit être examinée et mise en oeuvre. La solution idéale serait de construire deux cales à chargement immergées.

### Remarque :

Le Groupe Boudjebel n'approuve pas tellement l'idée de cales à chargement submergées car elles risquent de causer des problèmes de drainage. La question devrait alors être bien étudiée par un entrepreneur avant d'entamer les travaux de construction et de donner l'accord final.

\* Les responsables de l'usine Boudjebel doivent revoir leur techniques de chargement par chariots à fourche et les remplacer, probablement, par des élévateurs électriques à pédales (POEP).

Les chariots à fourche sont volumineux, nécessitent un large terrain de manœuvre et causent souvent beaucoup de dégâts à l'intérieur d'une unité d'emballage.



## 6 LES SALLES À VAPEUR

Le modèle des salles à vapeur actuelles, copié sur une vieille usine française, est obsolète. La plupart des unités européennes utilisent actuellement des installations d'humidification plus modernes, qui pour des raisons d'hygiène, comportent des toits concaves, des équipements pour la vapeur en inox et sont pilotées par un système informatisé.

Pour cette raison, il est suggéré à VACPA de penser à changer, en toute priorité, ses chambres d'humidification qui sont dépassées par le temps. C'est une mesure que je considère de toute priorité. Egalement, et d'après l'analyse du volume de production, il s'est avéré qu'il y a un besoin pressant pour accroître la capacité des salles à vapeur. La même analyse a révélé que cette capacité doit être accrue de 30% environ.

Enfin, les salles à vapeur restent toujours opérationnelles, mais leur conception est obsolète, le contrôle y est défectueux et pas des plus salubres.

Les recommandations sont les suivantes :

- \*\*\* Les salles actuelles doivent être remplacées par des salles neuves et modernes équipées d'un toit concave, matériel en acier inoxydable et d'un moniteur informatisé.
- \*\*\* VACPA doit continuer son programme pour le remplacement des plateaux et palettes en bois tout au long du processus de cuisson et d'emballage.
- \*\* Le taux de capacité des salles à vapeur doit être accru de 30%.
- \*\* Il y a un besoin pressant pour améliorer le système d'évacuation dans la zone de cuisson pour que les éléments de l'unité puissent être nettoyés à l'aide de tuyaux et matériel de nettoyage à vapeur d'une manière régulière.
- \* Une révision de la manière dont l'eau est utilisée par l'usine doit être faite du moment qu'il est important, dans le futur, de concevoir et de construire un système d'évacuation à circuit fermé.



## 7 DEPOT DE CONSERVATION À FROID DES MATIERES PREMIERES

Cette année, VACPA a réussi, pour la première fois, à conserver à froid des dattes molles d'une saison à une autre.

Cette opération a été très bénéfique. Plus important encore, elle a permis de récolter des fruits pendant une période plus longue. Par conséquent, et étant donné que les fêtes du mois de Ramadan correspondent à la période normale pour les activités de l'usine, la prorogation de la saison de cueillette devient un facteur très positif.

Bien que VACPA garde toujours l'option de louer les dépôts de conservation à froid des régions avoisinantes, je crois qu'il serait toujours plus utile d'accroître la capacité de stockage des matières premières sur place (voir Plan 3). En stockant plus de marchandises sur place, le Groupe Boudjebel disposera d'une plus grande marge de manœuvre et il pourra aussi parvenir à mieux contrôler et comprendre comment le produit se comporte et résiste durant la période de stockage.

Les recommandations sont les suivantes :

- \*\*\* La capacité de stockage des matières premières par conservation à froid doit être accrue (voir Plan 3).
- \* Tous les systèmes de stockage à froid de VACPA doivent être contrôlés par un système de contrôle central et informatisé.

## 8 LA SALLE EURO-EMBALLAGE

Dans la salle Geest, l'opération de contrôle de produit et de qualité a bénéficié d'une installation en matériel de détection de métal et de contrôle de poids.

Le matériel s'est avéré très efficace et permis aux clients de gagner en maturité et en confiance.

Les recommandations sont les suivantes :

- \* Le matériel utilisé pour la détection doit être installé dans la salle Euro-emballage.
- \* Le matériel utilisé pour le contrôle de poids doit être installé dans la salle Euro-emballage.





## 9 IMMERSION GLUCOSE

À présent, VACPA dispose d'une unité d'immersion glucose de base située dans la salle Euro-emballage. Le matériel utilisé est extrêmement élémentaire, d'autres fournisseurs européens utilisent les techniques de pasteurisation et d'autres technologies. En premier lieu, je pense qu'il est nécessaire que le matériel utilisé pour les opérations d'immersion glucose soit déplacé dans la salle de cuisson, de façon à ce qu'il soit éloigné de la zone de risque moyen, que nous espérons créer. Dans le futur, les méthodes alternatives pour l'immersion glucose doivent être examinées.

Les recommandations sont les suivantes :

- \*\*\* Transférer l'actuel équipement de trempage de glucose vers la zone de cuisson.
- \* Examiner la possibilité d'adopter d'autres méthodes d'enrobage des dattes, i.e. Glucose, glaçage.

## 10 NETTOYAGE DES CAISSES EN PLASTIQUE

Actuellement, VACPA, nettoie manuellement toutes les caisses utilisées dans la palmeraie et l'usine. Une telle situation n'est pas satisfaisante. Ce travail est réalisé en dehors de l'usine d'une manière incontrôlable. Les conditions d'hygiène sont mauvaises, la vitesse et la précision de nettoyage sont inefficaces.

Généralement, dans les usines européennes, le nettoyage des caisses en plastique est effectué par un matériel de nettoyage spécialisé. Plusieurs sortes de machines sont disponibles en Europe. Dans le futur, et pour des raisons d'hygiène et d'économie, les opérations de nettoyage des caisses en plastique doivent être faites dans une zone contrôlée mécaniquement.

Les recommandations sont les suivantes :

- \*\*\* Acheter et installer une machine à nettoyer les caisses en plastique.



---

### **I.2.2.3 LE DÉVELOPPEMENT FUTUR**

Les informations correctes et efficaces concernant la commercialisation des dattes, et surtout à propos des dattes tunisiennes, ne sont pas faciles du tout à obtenir. Cela est dû, le plus souvent, au fait que les données liées aux dattes sont très aléatoires d'un pays à l'autre, d'autant plus que les autres produits secs et le marché est très petit à comparer avec les autres produits agricoles.

Puisque le nombre de pays producteurs de dattes qui essaient de conquérir le marché européen ne cesse d'augmenter, il est nécessaire que VACPA ait une connaissance très profonde de cet aspect et qui pourrait leur permettre de contrôler la performance de leur produit par rapport à leur ancien et nouveau pouvoir de concurrence.

Un facteur clé qui ne cesse de militer en faveur du commerce des dattes est celui de la tradition de ce produit. En Angleterre, par exemple, les dattes sont traditionnellement vendues pendant la période de Noël dans un emballage traditionnel. Avec le temps, cet emballage, et pour des raisons d'hygiène, s'est transformé en plastique au lieu du bois/papier, mais la forme originale des « petites boîtes » ainsi que les méthodes de présentation sont maintenues.

Malheureusement, cette période de commerce lucratif s'est limitée à la courte période de Noël. Ce marché de Noël peut ne jamais changer au R.U., mais il y a quelque chose qui peut être fait pour faire des dattes un produit plus acceptable pour les consommateurs européens pendant une période beaucoup plus longue (12 mois). Le marketing des dattes dans tous les pays du monde est resté très élémentaire et il semble qu'il y a un manque d'expérience quant aux exigences de ce marché.

Bien que VACPA ait augmenté leur part du marché d'une manière considérable pendant les trois dernières saisons, et ont arraché une bonne partie du marché de leurs opérateurs sur ce marché, il est fort possible à ce que ces concurrents livrent une bataille acharnée pour reconquérir le marché qu'ils avaient, et que de nouveaux opérateurs fassent leur entrée sur le marché également.

Pour résumer, pour garder le même niveau de croissance, VACPA aura besoin de développer de nouveaux marchés (pays), parvenir à comprendre les exigences du marché local, de bien montrer les points faibles des producteurs moins compétents et d'expliquer pourquoi il est rentable de travailler avec une entreprise aussi bien organisée et gérée que VACPA.

En plus, des efforts doivent continuer à être déployés sur les marchés traditionnels pour augmenter le volume des ventes sur une période de 12 mois, peut être dans d'autres formes d'emballage que celui de la petite boîte de cadeau.

Finalement, VACPA a besoin d'étudier d'autres possibilités pour varier de la gamme des produits dattiers et ne pas se limiter simplement aux formes traditionnelles telles que les dattes farcies d'amandes ou de patte d'amandes. Encore une fois, l'objectif doit consister à



aller au-delà de la période de commercialisation classique et d'essayer de tirer le maximum de profit du commerce des dattes.

Les recommandations sont les suivantes :

\*\* VACPA est appelée à allouer un budget pour la campagne de marketing, à développer et à créer des opportunités nouvelles et uniques ainsi que d'essayer de comprendre la position qu'ils occupent sur le marché.

## CONCLUSION

En améliorant les conditions de l'usine, VACPA a créé un produit de qualité, aidé les cultivateurs à changer de mentalité et, surtout, à développer un système efficace pour la gestion du produit, sous la conduite d'une équipe de managers compétents et enthousiastes.

Dans le futur, VACPA a besoin de préserver le progrès réalisé dans l'usine, développer davantage le contrôle et la gestion des zones de cultures, faire du système de gestion du produit leur objectif principal dans le futur et, finalement mais pas le moins important, étudier les possibilités d'ouvrir et de conquérir des marchés nouveaux et exclusifs.



### I.2.3 Diagnostic financier

Le présent diagnostic financier est l'une des composantes d'un diagnostic multidimensionnel portant sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise VACPA initié dans le cadre du Programme National de Mise à Niveau.

L'entreprise VACPA (Valorisation et Conditionnement des Produits Agricoles) est une société anonyme au capital de 70 400 DT entièrement détenu par la famille Boudjebel. Cette entreprise, créée en 1983 par M<sup>r</sup> Mohsen Boudjebel son actuel PDG, exerce une activité de conditionnement et d'exportation de dattes<sup>7</sup>.

Nous nous attacherons dans ce qui suit à analyser l'évolution de la performance économique de l'entreprise et à étudier sa structure financière à travers l'analyse des écarts constatés au cours des quatre derniers exercices (1994-97) au sein d'un groupe d'indicateurs financiers.

---

<sup>7</sup> Une activité accessoire d'export d'huile d'olive est également exercée par VACPA



**I.2.3.1 PRESENTATION DES ETATS FINANCIERS**

Les bilans de la société VACPA relatifs aux exercices 1994, 1995, 1996 et 1997 se résument comme suit.

(unité 1000 DT)

ACTIF	1994	%	1995	%	1996	%	1997
IMMOBILISATIONS BRUTES	920	25,33%	1 153	63,31%	1 883	7,70%	2 028
AMORTISSEMENTS BRUTS	405	28,15%	519	27,55%	662	29,00%	854
IMMOBILISATIONS NETTES	515	-99,42%	634	-97,32%	1 221	-3,85%	1 174
AUTRES VAL. IMMOB. NET	19	-84,21%	3	466,67%	17	376,47%	81
TOT. IMMOBILISATIONS NETTES	534	19,29%	637	94,35%	1 238	1,37%	1 255
VALEUR D'EXPLOITATION	941	-29,44%	664	-10,69%	593	524,79%	3 705
AVANCE FOURNISSEUR	39	66,67%	65	167,69%	174	1356,32%	2 534
CLIENTS & EFFET A RECEVOIR	441	317,01%	1 839	-54,65%	834	345,92%	3 719
DEBITEURS DIVERS	60	1053,33%	692	-46,39%	371	80,86%	671
TRESORERIE POSITIVE	137	526,28%	858	-36,01%	549	123,68%	1 228
TOTAL ACTIF NET	2 152	120,96%	4 755	-20,95%	3 759	248,82%	13 112

(unité 1000 DT)

PASSIF	1994	%	1995	%	1996	%	1997
FONDS PROPRES	393	61,83%	636	66,98%	1 062	0,00%	1 062
ACTIFS SANS VALEURS	-82	-1,22%	-81	100,00%	0		-39
COMPTE COURANT ASSOCIES	80	0,00%	80	0,00%	80	0,00%	80
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	243	170,37%	657	-105,94%	-39	-2943,59%	1 109
SITUATION NETTE	634	103,79%	1 292	-14,63%	1 103	-2943,59%	2 212
DETTES LONG. M. TERME	131	55,73%	204	214,71%	642	-20,67%	875
FOURNIS. & EFFET A PAYER	136	219,85%	435	-78,39%	94	3803,19%	3 669
AVANCES CLIENTS	0		3	366,67%	14	3735,71%	537
CREDITEUR DIVERS	197	502,54%	1 187	-89,72%	122	189,34%	353
D.C.T. BANCAIRES	1 054	55,03%	1 634	9,18%	1 784	206,39%	5 466
TOTAL PASSIF NET	2 152	120,96%	4 755	-20,95%	3 759	248,2%	13 112



### I.2.3.2 PRINCIPAUX RATIOS ET AGREGATS FINANCIERS

Dans ce qui suit nous dégagerons les principaux agrégats financiers par le biais d'une analyse structurelle.

*Il convient à ce stade de signaler que les deux activités (i.e. conditionnement et exportation de dattes d'une part et exportation d'huile d'olive d'autre part) exercées au sein de la même entreprise donnent lieu à un seul bilan. Aussi l'analyse de certains ratios risque d'être biaisée par la non séparation entre les performances de l'activité «dattes» (objet de la présente étude) et l'activité «huiles d'olives».*

#### I.2.3.2.1 ANALYSE DE LA STRUCTURE DE L'ACTIF

- *Les actifs immobilisés :*

La valeur nette des immobilisations affiche une progression de l'ordre de 135 % sur la période 1994/1997. Cette importante progression reflète la réalisation à partir de 1995 d'investissements<sup>8</sup> d'un montant brut global de 1.108 mD portant sur l'augmentation de la capacité de stockage frigorifique aux différents maillons du process et sur l'aménagement des ateliers pour la mise en conformité avec les normes en vigueur.

La valeur des autres actifs immobilisés a connu une évolution significative sur la période considérée de 326%. Le tableau suivant retrace l'évolution des degrés d'immobilisation et d'amortissement sur la période considérée.

(en %)

Année	1994	1995	1996	1997
Degré d'immobilisation (1)	24,8	13,4	32,9	9,57
Degré d'amortissement (2)	44,0	45,0	35,16	42,14

(1): Valeur nette des immobilisations / total actif

(2): Amortissements / immobilisations brutes

En somme, le degré d'immobilisation, reflétant le poids de la technologie dans l'activité de la société s'est nettement amélioré en 1996 en passant de 13,4% au 30/6/95 à 32,9% au 30/6/96 puis il s'est détérioré de nouveau en 1997 en se situant à 9,57% au 30 juin 1997.

Ceci est dû à l'augmentation importante de l'actif par les actifs circulants de l'activité secondaire "le négoce de l'huile d'olive". En effet, actuellement près du 10% de l'actif total est immobilisé.

<sup>8</sup> Ce sont, pour la plupart, des investissements d'amélioration de la qualité. En effet, outre l'obligation de se conformer à des exigences propres à certains clients ( tel le client Geest), l'entreprise est engagée dans une procédure d'instauration de la HACCP et de la certification de son système d'assurance qualité selon le référentiel ISO.



- *L'actif circulant :*

La structure de l'actif circulant est consignée dans le tableau suivant :

En %, sauf indications contraires

Années	1994	1995	1996	1997
Actif circulant (en 1000 DT)	1 699	4 199	2 560	11 857
<i>Composition de l'actif circulant (%)</i>				
Valeurs d'exploitation (1)	55%	16%	23%	31%
Valeurs réalisables	37%	64%	56%	59%
... dont clients et effets à recevoir	33%	48%	42%	31%
... dont autres	4%	16%	14%	28%
Valeurs disponibles	8%	20%	21	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

(1): Une partie des valeurs d'exploitation relatives aux exercices 1995 et 1997 concerne l'activité «huiles d'olives».

- *Les valeurs d'exploitation :*

Les valeurs d'exploitation sont constituées par des stocks de :

- matières premières (en l'occurrence des dattes);
- consommables (essentiellement des emballages);

La valeur moyenne des stocks, calculée sur la période de référence, s'élève à 1 476 md. Le poids relatif des stocks dans l'actif circulant est en diminution jusqu'au 30/6/96 puis il a connu une hausse de 8% au 30/6/97. Il représente au 30/6/97 31% de l'actif circulant contre 55% au 30/6/94.

- *Valeurs réalisables et disponibles :*

La part des valeurs réalisables (essentiellement des créances commerciales) dans l'actif circulant, reflétant l'évolution des termes de l'échange (pouvoir de négociation vis à vis de la clientèle) s'est renforcée. Elle est passée de 27% au 30/6/94 à 45% au 30/6/95 et 33% au 30/6/96, puis elle a baissé au 30/6/97 pour se situer à 31%. Cette progression des valeurs réalisables s'est accompagnée par une même progression des valeurs disponibles. Leur part dans l'actif circulant s'élève au 30/6/97 à 10% contre 8% seulement au 30/6/94.



## I.2.3.2.2 ANALYSE DE LA STRUCTURE DU PASSIF

- *Capitaux propres :*

L'évolution des ressources stables de la société BOUDJBEL SA. VACPA est consignée dans le tableau ci-dessous.

(unité 1000 DT)

ACTIF	1994	%	1995	%	1996	%	1997
FONDS PROPRES	393	16,74%	636	23,48%	1 062	104,42%	2 171
ACTIFS SANS VALEUR	-82	139,21%	-81	-14,47%	-39	0%	-39
SITUATION NETTE COMPTABLE	634	7,56%	1 292	26,08%	1 103	100,54%	2 212
DETTES LONG ET M. TERMES	131	143,41%	204	-25,38%	642	36,29%	875
CAPITAUX PERMANENTS	765	43,96%	1 496	2,77%	1 745	76,91%	3 087

La progression de près de 303 % (+2 322 md) sur la période de référence est la conséquence des résultats bénéficiaires des exercices 94, 95 et 97.

Nous assistons également à une progression plus importante des dettes à long et moyen terme : Près de 568% sur la période étudiée.

- *Dettes à court terme :*

Le tableau ci-dessus retrace la structure et l'évolution de l'endettement à court terme de la société BOUDJBEL SA. VACPA.

Années	1994	1995	1996	1997
Endettement total (en 1000 DT)	1 518	3 463	2 656	10 900
Dettes à cours terme	1 387 (91%)	3 259 (94%)	2 014 (76%)	10 025 (92%)
... dont dettes fournisseur	10%	13%	5%	37%
... autre dettes	14%	37%	7%	8%
... dettes bancaires C.T.	76%	50%	88%	55%
Total	100%	100%	100%	100%

La structure de l'endettement de la société BOUDJBEL SA. VACPA se caractérise par la prépondérance des dettes à court terme. Celles-ci représentent, bon an mal an, plus des 3/4 de l'endettement total et plus de 70% des ressources totales de la société (au 30/6/97 celles ci représentent 92% de l'endettement total de la société).

Au 30/6/97, les dettes à court terme bancaires représentent 55% de l'encours de l'endettement court terme contre 88% au 30/6/96 et 76% au 30/6/94.

La relative importance des dettes bancaires à court terme découle du caractère foncièrement saisonnier de l'activité de VACPA.





Les crédits bancaires à court termes de la société sont les suivants :

Type du crédit	Montant maximum autorisé	Période
• Préfinancement	2.000 md	6 mois du 01/10 au 31/3
• Avance sur marchandises (financement des stocks, de produit finis)	400 à 500 md	6 mois du 01/4 au 30/9
• Mobilisation de créances sur l'étranger (escompte de créances commerciales sur l'étranger)	jusqu'à 100% des créances sur l'étranger	de 3 à 12 mois

Par ailleurs il est à signaler que l'encours de cet endettement au 30 juin ne reflète pas la réalité du volume réel de ce type d'endettement. Aussi, le niveau des F.F.F. ne correspond pas au niveau de l'endettement en fin de période (clôture du bilan).

- *Exigibilité et liquidité :*

L'exigibilité est la manière dont la société peut faire face à ses engagements à court terme. Nous sommes en présence d'une situation où la société ne peut faire face à ses engagements à court terme par l'intermédiaire de son actif circulant. En effet, ces engagements ont représenté, en 1997, 76% du total bilan. L'actif circulant a représenté 90%.

En outre les indicateurs de liquidité, présentés ci-après, mettent en évidence une amélioration continue à partir de l'exercice 1994 sauf pour l'exercice 1997.

Années	1994	1995	1996	1997
Liquidité Générale	122%	129%	127%	118%
Liquidité relative	113%	103%	100%	81%
Liquidité immédiate	10%	26%	27%	12%

1. Le taux de liquidité générale = (actif circulant/passif circulant)
2. Le taux de liquidité relative = (réalisable et disponible/passif circulant)
3. Le taux de liquidité immédiate = (disponible/passif circulant)

Le taux de liquidité générale n'est pas inférieur à 1 durant la période de l'étude. En effet le passif circulant, malgré l'importance des dettes à court terme, n'excède pas l'actif circulant. La liquidité relative s'est légèrement détériorée en 1997 pour se situer pour la première fois à moins de 100% (81%)..



### I.2.3 ANALYSE DE L'ÉQUILIBRE FINANCIER

- *Analyse du fonds de roulement :*

Année	1994	%	1995	%	1996	%	1997
CAPITAUX PERMANENTS	765	43,96%	1 496	2,77%	1 745	76,91%	3 087
IMMOBILISATIONS NETTES	534	76,10%	637		1 238	1,37%	1 255
FONDS DE ROULEMENT	231	-175,18%	859	161,21%	507	261,34%	1 832
RATIO D'ÉQUILIBRE STRUCTUREL	143,26%	-18,25%	234,85%	-8,80%	140,95%	74,46%	245,98%

L'effort d'investissement, rendu indispensable par la prise en compte des contraintes normatives et pour entretenir la croissance de l'activité, a fait culminer la valeur des immobilisations. Une même croissance a été enregistrée en ce qui concerne les capitaux permanents et avec une cadence plus importante.

En effet le TAAM (taux d'accroissement annuel moyen) des capitaux permanents sur la période considérée est de 76% contre un TAAM de la valeur nette des immobilisations de l'ordre de 34%. Les investissements ont été par conséquent intégralement financés par des ressources stables?

Ceci s'est traduit par un renforcement permanent de l'équilibre financier (ratio d'équilibre supérieur à 1), et ce malgré la baisse enregistrée en 1996.

En outre, à partir de 1994 nous assistons à un fonds de roulement optimal qui couvre le financement des valeurs d'exploitation. Il convient de veiller à maintenir cet équilibre optimal par le financement de tout accroissement de l'activité par un accroissement équivalent des capitaux permanents.

- *Analyse des besoins en fonds de roulement :*

Les différentes composantes du besoin en fonds de roulement ainsi que l'évolution de ce dernier sur les trois exercices étudiés sont consignées dans le tableau suivant.



ANNEES	1994	%	1995	%	1996	%	1997
STOCKS	941	-29,44%	664	-10,69%	593	524,79%	3 705
CLIENTS & EFFETS A RECEVOIR	441	317,01%	1 839	-54,65%	834	345,92%	3 719
DEB. DIVS & AVANCES FOURNIS	99	664,65%	757	-28,01%	545	304,59%	2 205
FOUR. & EFFETS A PAYES	136	219,85%	435	-78,39%	94	3803,19%	-3 669
CREDITS DIVERS+AVANCES CLTS	197	504,06%	1 190	-88,57%	136	554,41%	890
BESOINS FONDS DE ROULEMENT	1 148	42,42%	1 635	6,54%	1 742	248,45%	6 070
B.F.D.R. EN JOURS DE C.A.	82	42,03%	117	-8,59%	107	294,83%	-421
TRESORERIE (F.R. -B.F.R.)	-917	-15,38%	-776	124,54%	-1 235	143,23%	-4 238
TRESORERIE JOUR DE C.A.	(26)	-15,61%	-55	92,64%	-107	17,66%	-294

Sur la période étudiée, les besoins en fonds de roulement liés au cycle d'exploitation présentent des évolutions normales. Le montant de ces besoins s'établissait à 1.148 md au 30/6/94, accusait une augmentation en 1995, 1996 et 1997 pour se situer à 6 070 md au 30/6/97.

En outre, force est de constater que ce besoin financier structurel est financé par des surplus de ressources stables dégagés par la société à hauteur de 20% au 30/6/94, 53% au 30/6/95, 29% au 30/6/96 et 30% au 30/6/97.

Les niveaux de trésorerie enregistrés par la société BOUDJBEL SA. VACPA, fonctions à la fois du niveau de son fonds de roulement, de la vitesse de rotation de ses actifs circulants et du renouvellement de ses dettes à court terme, sont négatifs. Ainsi les valeurs disponibles ne représentent, en 1997, qu'à peine 12% de ses dettes à court terme.

Le tableau suivant récapitule cette situation :

(Unité 1000 DT)

Années	1994	1995	1996	1997
FR	231	859	507	1 832
BFR	1 148	1 635	1 742	6 070
DCT Bancaire	1 054	1 634	1 784	5 466
Trésorerie positive	137	858	549	1 228
Trésorerie cumulée	-917	-776	-1 235	-4 238



- *Analyse de la rotation des actifs circulants :*

ANNEES	1994	%	1995	%	1996	%	1997
ROTATION STOCKS EN JOUR ACHAT	85	-60,00%	34	52,94%	52	55,77%	341
DELAI CLIENT JOUR DE C.A.	31	323,24%	131	-61,07%	51	405,88%	258
DELAI FOURNISSEUR JOUR ACHAT	12	291,66%	47	-82,97%	8	4,125%	338

Comme l'indique le tableau ci-dessus, le délai de rotation des stocks est en constante amélioration sur la période 64/96.

Quant aux crédits fournisseurs et clients, les délais concédés par les fournisseurs ne couvrent pas ceux octroyés aux clients sauf pour l'exercice 1997. Ainsi les délais obtenus des fournisseurs sont respectivement 12,47 et 338 jours en 1994, 1995, 1996 et 1997 contre des délais accordés au clients plus long de respectivement 31, 69, 51 et 258 jours. Cette situation est la résultante de la nature saisonnière de l'activité où les achats<sup>9</sup> se font au cours de la campagne presque au comptant et de l'effet commercial à l'export ou les délais accordés font partie intégrante de la compétition de l'offre de la Société sur le marché international.

Toutefois, il ne faut pas perdre de vue que ces délais sont des délais globaux. La décomposition du poste fournisseurs du bilan en fonction de la nature des achats devrait affiner cette analyse.

En effet, le délai fournisseur réel est certainement supérieur à 8 jours, pour les fournisseurs des emballages et autres produits consommables.

#### I.2.4 ANALYSE DE L'ENDETTEMENT

La structure de l'endettement total est consignée dans le tableau suivant :

Années	1994	1995	1996	1997
<b>Endettement total (en 1000 DT)</b>	1 518	3 463	2 656	10 900
<b>Dettes à cours terme</b>	1 387 (91%)	3 259 (94%)	2 014 (76%)	10 025 (92%)
... dont dettes fournisseur	10%	13%	5%	37%
... autre dettes	14%	37%	7%	8%
... dettes bancaires C.T.	76%	50%	88%	55%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%

Bien que le taux d'endettement (total endettement/total passif) s'est légèrement détérioré (il est de 83% en 1997 contre 71% en 1994) la situation reste préoccupante.

<sup>9</sup> Ainsi la société BOUJBEL SA. VACPA règle ses achats en dattes, lesquels comptent pour près des 80% de ses intrants, pratiquement au comptant.



Ainsi, outre le fait que l'encours d'endettement soit composé essentiellement de dettes à court terme (+92% en 1997) lesquelles engendrent une situation pénalisante en termes de frais financiers, la mesure de la capacité d'endettement, pour le dernier exercice étudié, au regard des « normes » confirme le caractère excessif de l'endettement de VACPA.

(en 1000 DT)

	Exercice 1996	«Normes»
Endettement à terme	875 à comparer à une CAF de 1 612	Endettement à terme < 3 à 4 fois la CAF
Endettement financier total	6 341 à comparer à un CMOE de 7 325	Endettement financier total < 0,7 CMOE
Concours bancaires à court terme	5 466 à comparer avec créances clients de 3 719	entre 15 et 30 % des créances clients

CAF : Capacité d'autofinancement

CMOE : Capitaux mis en œuvre dans l'exploitation (immobilisations nettes +BFR).

L'endettement de VACPA est excessif eu égard aux «normes» admises. Toutefois il ne faut pas perdre de vue que ces normes prudentielles sont à tempérer par la nature de l'activité de VACPA (achat massif dans un délai relativement court engendrant une importante immobilisation de fonds pendant le cycle de production).



## II ANALYSE DE LA GESTION

## II.1 ANALYSE DE LA FORMATION DU RESULTAT

Désignations	1994	%	1995	%	1996	%	1997
Ventes, travaux et services	5 102	0,27%	5 116	16,56%	5 963	-11.66%	5 268
Produits accessoires	110	138,18%	262	32,82%	348	-24.71%	262
Subvention d'exploitation	3	1566,67%	50	148,00%	124	-15.32%	105
Variation des stocks de produits finis (STF-STI)	0		0		0	0.00%	0
Valeurs de la productions	5 215	4,08%	5 428	18,55%	6 435	-12.43%	5 635
Achats	4 043	-16,62%	3 371	22,49%	4 129	-4.00%	3 964
Variations de stocks de matières (STI-STF)	-613	-140,46%	+248	-71,37%	71	-1688.73%	-1 128
Biens consommés	3 430	5,51%	3 619	16,05%	4 200	-32.48%	2 836
Travaux, fournitures et services ex.	339	13,86%	386	-4,92%	367	-1.91%	360
Transport et déplacement	268	27,99%	343	16,62%	400	-20.50%	318
Frais divers de production	72	33,33%	96	-39,58%	58	-18.97%	47
Services consommés	679	21,50%	825	0,00%	825	-12.12%	725
Valeur ajoutée	1 106	-11,03%	984	43,29%	1 410	47.09%	2 074
Frais du personnel	632	-26,74%	463	13,17%	524	-5.53%	495
Impôts et taxes	7	-14,29%	6	50,00%	9	-77.78%	2
Produits access. d'exploitation	77	-59,74%	31	77,42%	55	-25.45%	41
Frais divers d'exploitation	15	-46,67%	8	25,00%	10	-40.00%	6
Résultat brut d'exploitation	529	1,70%	538	71,38%	922	74.84%	1 612
Dotations aux cpts d'amort. et de résorption	92	22,83%	113	27,43%	144	31.94%	190
Dotations aux comptes de provision	0		0		43	-100.00%	0
Résultat net d'exploitation	437	-2,75%	425	72,94%	735	93.47%	1 422
Produits financiers	1	1200,00%	13	92,31%	25	-92.00%	2
Produits de financement	0		0		0	0.00%	
Charges de financement	13	53,85%	20	185,00%	57	17.54%	67
Frais financiers de fonctionnement	195	2,05%	199	24,62%	248	147.18%	613
Résultat financier	-207	-0,48%	-206	35,92%	-280	142.14%	-678
Pertes et profits sur exercices antérieurs	8	-1562,50%	-117	-52,99%	-55	-103.64%	+2
Pertes et profits exceptionnels	5	-900,00%	-40	997,50%	-439	-110.02%	+44
Résultat exceptionnel	13	-1307,69%	-157	214,65%	-494	-109.31%	+46
Résultat de l'exercice avant impôt	243	-74,49%	62		-39	-2125.64%	790
Impôt sur les sociétés	0		0		1	-100.00%	0
Résultat net de l'exercice	243	-74,49%	62		-40	-100.00%	790



- *L'évolution de l'activité*

Nous nous attacherons dans ce qui suit à dégager le profil d'évolution réelle de l'activité.

(unité 1000 DT)

Année	1994	1995	1996	1997
Ventes Deglet Nour	4 615	4 319	4 765	4 711
Ventes Dattes communes	487	513	496	453
Total	5 102	4 832	5 261	5 164
Evolution	—	- 5,3%	+ 8,9%	- 1,8%

Le chiffre d'affaires réalisé connaît une quasi stagnation :

## II.2 ANALYSE DE LA REPARTITION DE LA VALEUR AJOUTEE

L'évolution de la valeur ajoutée ainsi que celle du taux de valeur ajoutée (valeur ajoutée/valeur de la production) au cours de la période étudiée se présente comme suit.

(unité 1000 DT)

Année	1994	1995	1996	1997
Valeur Ajoutée	1 106	584	1 410	2 074
Taux valeur ajoutée	21,21%	18,13%	21,91%	36,81%

Abstraction faite de l'exercice 1995, au cours duquel une baisse de la valeur ajoutée a été enregistrée, la valeur ajoutée connaît une progression soutenue sur toute la période envisagée. Il n'y a pas par conséquent, une cohérence entre immobilisations d'exploitation, et évolution de l'activité. Ces dernières ont fortement augmenté passant de près de 534 md en 1994 à plus de 1.255 md (135%) en 1997, alors que la valeur ajoutée n'a augmenté que de 88%.

Notons que l'augmentation de la valeur ajoutée s'est accompagnée par une nette amélioration du taux de valeur ajoutée en 1997. Celui-ci a évolué de 15 points en 1997 pour se situer à hauteur de 37% (à comparer à la moyenne nationale du secteur).

Afin d'apporter un éclairage sur le degré d'efficacité de la combinaison des facteurs de production et la maîtrise des coûts de transformation, nous examinerons, ci-après la répartition de la valeur ajoutée entre les différents partenaires de l'entreprise.



Années	1994	%	1995	%	1996	%	1997
Salariés	57,14%	-17,66%	47,05%	-21,02%	37,16%	-36%	23,87%
Banquiers	18,81%	18,34%	22,26%	-2,81%	21,63%	51%	32,69%
Etat	0,63%	-3,66%	0,61%	16,31%	0,71%	-86%	0,10%
Actionnaires	21,97%	-71,32%	6,30%	-145,02%	-2,84%	-1,443%	38,09%

A l'examen du tableau ci-dessus, il ressort que :

- la part réservée à la rémunération du personnel est en constante diminution alors que la part réservée aux banquiers ne cesse d'augmenter. Le ratio « valeur ajoutée/effectif », un des indicateurs de la productivité du personnel, est en nette amélioration passant de 5,3 md par agent en 1994 à plus de 6,8 md par agent en 1996. Le tableau suivant reprend des éléments d'information quant au coût du personnel.

Années	1994	1995	1996	1997
Masse salariale en md	632	463	524	495
Effectif	207	207	207	207
Salaire moyen en md	3,053	2,237	2,531	2,391
Production en md	5 215	5 428	6 435	5 635
Production par agent en md	25,193	26,222	31,087	27,222

Le salaire moyen affiche une baisse en 1995, 1996 et 1997 par rapport à 1994. Cette baisse est une conséquence de la stagnation de l'activité (de personnel saisonnier à été ramené par les besoins de l'étude à un personnel moyen annuel).

La production ramenée au nombre de salariés, montre une amélioration en 1995 et 1996 de la productivité et une baisse de celle-ci en 1997. Cette amélioration de la productivité n'a pas été suivie d'une même amélioration en 1996 au niveau de la rentabilité.

La part réservée aux banquiers (frais financiers) s'est considérablement gonflée jusqu'en 1997. La relative importance du ratio « frais financier/valeur ajouté » est le reflet du recours excessif à l'endettement court terme (cf. analyse de l'endettement).

En somme, à travers l'analyse de la répartition de la valeur ajoutée nous pouvons d'ores et déjà affirmer que les investissements entrepris sur la période étudiée n'ont pas encore donnés d'effet sur l'évolution de l'activité et l'amélioration de la rentabilité.

En outre nous pouvons, a priori, émettre un jugement positif quant à la capacité de l'entreprise à maîtriser ses coûts de transformation et d'apprécier son efficacité organisationnelle.





### II.3 ANALYSE DE LA RENTABILITE

La rentabilité de l'entreprise peut être évaluée à partir des ratios suivants :

RATIOS		EN %			
		1994	1995	1996	1997
Rentabilité globale d'exploitation	<u>Capacité d'autofinancement</u>	10,4	10,5	15,4	30
	Production				
Rentabilité économique	<u>Capacité d'autofinancement</u>	25,98	18,71	42,19	22,00
	Immobilisations nettes + BFR				
Rentabilité financière	<u>Résultats net de l'exercice</u>	61,83	9,75	-3,67	36,4
	Capitaux propres				
Capacité de remboursement (en années)	<u>Dettes financières</u>	2,24	3,41	2,63	3,93
	Capacité d'autofinancement				

RATIOS		EN %		
		1995	1996	1997
Autofinancement de la croissance	<u>Autofinancement</u>	73,72	110,15	36,04
	Variation BFR+variations immobilisations brutes			
Equilibre de la croissance	<u>Autofinancement+variation dettes à LT</u>	28,33	76,70	19,56
	Variation BFR+variations immobilisations brutes			

- (1) RBE / la valeur de la production
- (2) RBE / immobilisations nettes+BFR
- (3) Résultat net de l'exercice / capitaux propres
- (4) Dettes financières / capacité d'autofinancement

L'ensemble des indicateurs de rentabilité présentés ci-haut suivent la même tendance. Celle-ci se caractérise par une progression importante en 1995 et 1997, une baisse en 1996. La rentabilité financière a été très importante en 1994 et 1997 (+74% en 1997), elle devient négative en 1996 malgré un résultat d'exploitation positif.

Cette situation est due à un événement exceptionnel (mauvaise campagne, qualité moyenne). En effet de résultat exceptionnel en 1996 est de -494 md contre un résultat d'exploitation de 735 md et, un résultat financier de -280 md.



Quant à la capacité de remboursement. Celle-ci était en 1994 et 1995, suffisante et permettrait à la société de s'endetter davantage sans affecter son autonomie financière tout en bénéficiant de l'effet de levier financier (cet endettement devrait être à L.M.T. afin d'améliorer l'équilibre financier de la société).

### III CONCLUSION

Partant de ce constat et afin de se donner les moyens pour conserver une place de choix sur le marché international, la société BOUDJBEL SA. VACPA devrait maîtriser davantage ses coûts et, pour ce faire, une meilleure information en temps utile est nécessaire (TBG, CAE, des études de marchés...).

Ce choix est certes stratégique et doit se produire au moment opportun (l'évolution de l'activité la croissance de la valeur ajoutée et des divers indicateurs de rentabilité devraient s'améliorer mais l'ampleur et le mode de financement ne doit pas constituer une entrave à ce choix ni freiner la croissance.

En effet, le niveau de la capacité d'autofinancement, signe révélateur des bonnes performances économiques sera le moyen privilégié pour le recours aux DLMT pour la réalisation de cette stratégie.

De surcroît, l'insuffisance de fonds de roulement eu égard au besoin de fonds de roulement nécessaires à l'exploitation a accentué le recours aux dettes bancaires CT.

Toutefois, l'entreprise, disposant encore d'une capacité d'endettement, est en mesure, moyennant la concrétisation des recommandations présentées ultérieurement, d'avoir une structure financière globale optimale.

Toutefois, le fait que la société ne dispose pas encore à ce jour d'un outil permettant d'évaluer la rentabilité des différents ateliers de production, n'est pas de nature à faciliter cette tâche.

En somme la société BOUDJBEL SA. VACPA présente une situation financière qui l'a rend parfaitement éligible à la mise à niveau.

En effet, les principaux atouts relevés sont :

- croissance continue de l'activité et amélioration de la productivité ;
- niveau important de la valeur ajoutée ( 37% de la production) ;
- niveau d'investissement important ;
- rentabilité de l'exploitation satisfaisante ;
- la société, du fait de saisonnalité de son activité, dispose de périodes de disponibilité qu'elle pourra utiliser dans la réalisation d'autres activités complémentaires;

Toutefois des handicaps persistent et à la suppression desquels l'entreprise doit s'atteler dans l'immédiat. Les principaux handicaps sont :

- l'absence de moyens financiers autres que les crédits bancaires CT pour le



financement des approvisionnement matières (dattes) ;

- recours excessif aux crédits bancaire à court terme ;
- absence d'une activité saisonnière complémentaire pour remplir les périodes de creux et rentabiliser davantage l'activité du personnel permanent de la société.



---

**PARTIE II :**  
**PLAN D' ACTIONS POUR LA MISE À NIVEAU**

---



## **PARTIE II : PLAN D' ACTIONS POUR LA MISE À NIVEAU**

Le diagnostic de VACPA nous a permis de mettre en relief les forces et faiblesses suivantes.

### Forces

- une rentabilité d'exploitation satisfaisante et une bonne situation financière ;
- une part de marché importante sur des marchés rémunérateurs ;
- un système de gestion de la qualité certifiable ;
- et un management moderne.

### Faiblesses

- éloignement de la station de conditionnement des zones de culture des dattes générant des surcoûts de transport ;
- importance du taux de rebut : problème de la qualité des dattes propre à l'ensemble de la filière ;
- un fort taux de main-d'oeuvre directe inhérent au type d'activité ;
- une activité saisonnière nécessitant un « jonglage » entre la campagne de production et les campagnes de commercialisation du reste de nature festive (la datte n'est pas un produit de consommation courante) par le biais de capacités de stockage frigorifique ;
- une activité nécessitant un fonds de roulement important.

### **II.1 OBJECTIFS**

**L'objectif n°1 : être le leader tunisien à l'exportation de dattes**

Cet objectif fédérateur servira la notoriété de l'entreprise et appuiera sa communication auprès de sa clientèle. La réalisation de cet objectif devra suivre les axes stratégiques suivants.

Les axes stratégiques du développement futur de VACPA sont :

- **une plus forte implication pour l'amélioration de la qualité des dattes en amont de l'usine : esquisser une démarche « d'assurance fournisseur »**

Sans pour autant investir dans des plantations palmicoles ou devenir collecteur, VACPA doit s'approcher des sites d'approvisionnement et ce par la création d'une station de tri à proximité des palmeraies et ce pour

- minimiser le taux de rebut
- décharger les locaux de la station actuelle



- réaliser un gain de temps pour stopper les infestations en procédant à la fumigation *in situ*
  - réaliser des économies sur les frais de transport
  - être à proximité des fournisseurs et les sensibiliser aux enjeux liés à la qualité
  - être au diapason des mutations du marché européen : il existe une demande de transparence et de traçabilité : on s'intéresse de plus en plus aux lieux de production
- 
- **sécuriser l'activité pour parer aux risques de volatilité du CA et ce par un démarchage continu des centrales d'achats européennes et par une exploration d'autres marchés rémunérateurs :** (penser à la Russie : sur la période 1993-96 l'importation moyenne de ce pays a été de 11 000 tonnes au prix unitaire de 3,267 US\$/kg).
  - **parfaire le système de gestion de la qualité au sein de l'entreprise :**

Ce système doit être au moins en conformité avec la réglementation européenne (directives et règlements) et pouvoir, avec quelques aménagements le cas échéant, répondre à des cahiers de charges spécifiques des importateurs : la création d'une zone de risque moyen (zone bleue) bien délimitée au sein de l'usine (zone bleue recommandée par l'expert technique : cf. diagnostic technique) répond à des exigences qui vont au delà des exigences réglementaires. La réalisation de cette zone accroîtra le pouvoir de négociation de VACPA vis à vis de la grande distribution.

- **réfléchir de concert avec les importateurs à des concepts innovateurs : développer la notion de terroir, promouvoir le concept de dattes fraîches, tester de nouveaux packaging (barquette thermoformée...)**
- **moderniser davantage le management et créer un département de contrôle de gestion**

## **II.2 ACTIONS DÉJÀ RÉALISÉES**

Consciente des enjeux qui sont en train de remodeler les échanges des produits agricoles et plus particulièrement les dattes, l'équipe dirigeante de VACPA a d'ores et déjà entrepris des actions anticipant le programme de mise à niveau. Ainsi :

- VACPA est en cours de certification dans le cadre du programme triennal de la qualité lequel vise l'instauration des systèmes d'assurance qualité certifiables au sein de 300 entreprises dans un délai de 3 ans. Près de 25 entreprises de l'agro-industrie y ont déjà adhéré.
- VACPA étudie la mise en place de la méthode HACCP (Hazard Analysis Control Critical Points). Cette méthode traduite en français par l'expression « analyse des



dangers, maîtrise des points critiques » est le meilleur moyen de garantir l'innocuité des produits alimentaires transformés ;

- VACPA a mis une partie de sa capacité de conditionnement aux normes européennes. Il s'agit de la partie correspondant à la salle Geest (du nom d'un client anglais) et a procédé au renforcement de la capacité de stockage frigorifique ;
- VACPA a à son actif une expérience en matière de tri sur les lieux de production. La pérennisation d'une telle tentative s'inscrira dans l'axe stratégique n°1.



## II.3 PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS

La réalisation des objectifs énumérés ci-dessus nécessitera des investissements dont le programme s'établit comme suit.

### II.3.1 Construction d'un centre de tri à proximité des lieux de production (Tozeur)

- Achat terrain 5 000 m<sup>2</sup> au prix unitaire de 10DT/m<sup>2</sup> 50 000 DT
- Génie civil 2 500 m<sup>2</sup> au prix unitaire de 100 DT/m<sup>2</sup> 250 000 DT

### II.3.2 Mise en conformité technique de l'usine

(unité : DT)

Investissement	An1	An2	An3
Agencement des salles de conditionnement (panneaux et faux plafond)	70 000		
Réparation du plancher et application d'une couche de résine époxyque	200 000		
Agencement des toilettes et de la cantine		35 000	
Aménagement d'un vestiaire adjacent à la zone bleue et acquisition de blouses		20 000	
Construction de cloisons de séparation et acquisition de portes électriques	60 000		
Acquisition d'un système de contrôle de l'humidité et de la température dans la salle de stockage	20 000		
Agrandissement de la capacité de stockage frigorifique et installation d'un système de contrôle centralisé des chambres froides		200 000	
Mise à niveau du système d'aération	20 000		
Aménagement des rampes de chargement	10 000		
Acquisition de chariots électriques			50 000
Agencement des salles de vapeur et de l'unité de glucosage-enrobage		50 000	
Remplacement des palettes et plateaux en bois	50 000		
Acquisition d'un détecteur de métaux et de matériel de contrôle de poids			36 000
Acquisition d'une machine pour le nettoyage des caisses plastiques	20 000		
Reconversion des installations de fumigation de bromure de méthyle		100 000	
<b>Total (en 1000 DT)</b>	<b>450</b>	<b>405</b>	<b>86</b>





### II.3.3 Mise à niveau du système de la gestion de la qualité

- Frais liés à l'instauration de la méthode HACCP
  - Formation 500 DT
  - Assistance et audits 13 500 DT
  - matériel informatique 3 500 DT
  - Documentation 500 DT
  
- Frais liés à la certification du système de gestion de la qualité
  - Formation 1000 DT
  - assistance 5 000 DT
  - matériel informatique 3 500 DT
  - documentation 1 000 DT
  - audits de certification 15 000 DT

### II.3.4 création d'un site sur internet

- Création photothèque (collection de diapos) 2 500 DT
- Site web de 160 p (80 DT/page) 12 800 DT
- Nom de domaine 200 DT
- Frais de traduction 500 DT

### II.3.5 création d'un réseau intranet

- Serveur 5 000 DT
- Réseau 1 500 DT
- Logiciel 3 500 DT



### II.3.6 Programme de formation

Nous prévoyons un budget de 30 000 DT sur trois ans. La programmation de ce montant s'établit comme suit.

Personnel impliqué	Thème	Durée (en jours)	Coût* en DT
Responsable qualité	Formation « auditeur interne »	50	5 000
Responsable administratif	Contrôle de gestion	50	5 000
Responsable export	Séminaires pour le perfectionnement des techniques d'exportation	50	5 000
Agents d'exécution	Mesures d'hygiène	100	10 000
Ensemble du personnel	Divers (1)	50	5 000
<b>Total</b>		<b>300</b>	<b>30 000</b>

\*sur la base de 100 DT/j pour la formation en Tunisie.

(1) : Cette rubrique comporte des actions de formation liées à l'utilisation de certains progiciels et participation à des séminaires de perfectionnement

### Tableau récapitulatif des investissements

(unité 1000 DT)

Rubrique	An 1	An2	An3	Total
<b>Investissements matériels</b>				
Mise en conformité technique de l'usine	450	405	86	941
Acquisition de terrain et Construction d'un centre de tri à Tozeur	300			300
Equipement d'un centre de collecte et de tri à Tozeur	70	20		90
<b>Investissements immatériels</b>				
Mise à niveau du système de gestion de la qualité	43,5			43,5
Mise en place d'un système d'information (réseau intranet) et d'un manuel de procédure	35	15		50
Conception et études de nouveaux emballages	10	20	120	150
Etudes de nouvelles approches commerciales et programmes promotionnels	15	25	20	60
Création d'un site sur internet	16			16
Formation	10	10	10	30
<b>Total</b>	<b>949,5</b>	<b>495</b>	<b>236</b>	<b>1680,5</b>



## II.4 RENTABILITÉ DES INVESTISSEMENTS PRÉCONISÉS

### II.4.1 INVESTISSEMENT ET FINANCEMENT

Le diagnostic de l'ensemble des fonctions de l'entreprise VACPA s'est soldé par l'élaboration d'un plan d'actions pour la mise à niveau. Ces actions, visant *in fine* l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, sont budgétisées.

Le budget d'investissement qui en découle comporte à la fois des rubriques matérielles et des rubriques immatérielles.

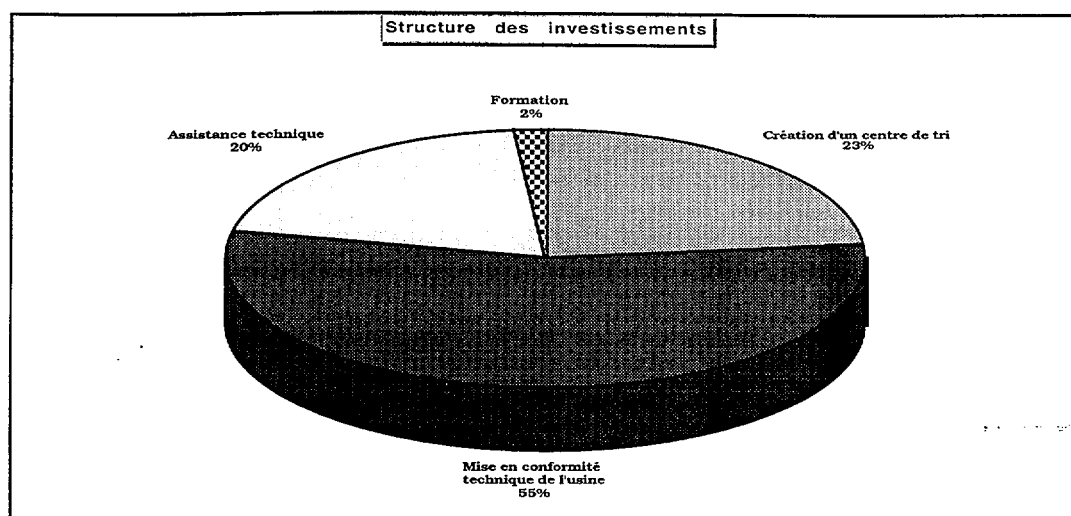
#### II.4.1.1 INVESTISSEMENT

Le montant total des investissements requis par le programme de mise à niveau s'élève à 1 695,5 mille DT détaillés comme suit :

Catégorie	Montant	Réalisation			
		Total	N + 1	N + 2	N + 3
<b>I. Investissements Matériels</b>					
1. Acquisition terrain (centre de tri)		50,0	50,0		
2. Equipements pour la mise en conformité de l'usine		941,0	450,0	405,0	86,0
3. Construction d'un centre de tri		250,0	250,0	0,0	0,0
4. Equipement du centre de Tri		90,0	70,0	20,0	0,0
<b>TOTAL I</b>		<b>1 331,0</b>	<b>820,0</b>	<b>425,0</b>	<b>86,0</b>
<b>II. Investissements immatériels</b>					
1. Étude de mise à niveau		16,0	16,0		
2. Formation		30,0	10,0	10,0	10,0
3. Assistance technique		319,5	119,5	60,0	140,0
<b>TOTAL II</b>		<b>365,5</b>	<b>145,5</b>	<b>70,0</b>	<b>150,0</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>		<b>1 696,5</b>	<b>965,5</b>	<b>495,0</b>	<b>236,0</b>

La réalisation de cette enveloppe d'investissement a été programmée sur une période de trois exercices. L'échéancier, ainsi obtenu, démarre à l'exercice 1998/1999. Afin de mieux visualiser l'importance relative de chacune des rubriques d'investissement, nous consignons dans le graphique suivant la structure de l'investissement global.





#### II.4.1.2 FINANCEMENT

Le schéma de financement, arrêté en concertation avec l'entreprise, est consigné dans le tableau suivant.

Investissements en Mille Dinars		Financement en Mille Dinars		
Désignation	Coût	Sources	Montant	en %
Investissements matériels	1 331,0	fonds propres	594,0	35%
Investissements immatériels	365,5	Crédit à moyen terme	1 102,5	65%
<b>TOTAL</b>	<b>1 696,5</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1 696,5</b>	<b>100%</b>

Nous avons opté pour un taux d'autofinancement de 35% hors primes d'investissement. Ces dernières viendraient, le cas échéant, consolider ce taux.

Les crédits à long et moyen terme s'élèvent à 1 102 500 DT arrondis à 1 100 000 DT.

Le tableau de remboursement des crédits requis par le programme de mise à niveau s'établit comme suit.

- Montant global: 1 100 000 DT
- Durée : 7 ans
- Taux : 9 %



(Unité 1000 DT)

		n+1		n+2		n+3		n+4		n+5	
n+1	n+2	P	I	P	I	P	I	P	I	P	I
550		0	49,5	78,6	42,4	78,6	35,4	78,6	28,3	78,6	21,2
	550	0	0	0	49,4	78,6	42,4	78,6	35,4	78,6	28,3
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>49,5</b>	<b>78,6</b>	<b>91,9</b>	<b>157,2</b>	<b>77,8</b>	<b>157,2</b>	<b>63,7</b>	<b>157,2</b>	<b>49,5</b>

Notons que jusqu'ici Vacpa n'a pas contracté de crédits LMT.

## II.4.2 EXPLOITATION ET RENTABILITÉ

### II.4.2.1 REVENUS PRÉVISIONNELS

Pour la définition des revenus prévisionnels nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes:

- un CA prévisionnel de 7 300 000 pour l'exercice 1998 (indication fournie par VACPA)
- une réduction du taux de rebut de 4% l'an : Actuellement VACPA perd l'équivalent de 20% de ces achats de dattes (pour cause d'infestation et autres problèmes liés à la qualité des dattes). Le programme de mise à niveau prévoit d'intégrer la filière par l'installation d'un centre de tri à proximité des zones de production de dattes.
- une augmentation de l'ordre de 5% l'an des prix de vente des dattes.

Les projections des CA prévisionnels s'établissent comme suit.

( unité : 1000 DT)

Année	Valeur de la production	Gain de recuperation (4%)	Augmentation des prix (5%)	Chiffre d'affaires global
N+1	7 300	292	380	7 972
N+2	7 972	319	415	8 646
N+3	8 646	346	450	9 442
N+4	9 442	378	491	10 311
N+5	10 311	412	536	11 259



Par ailleurs en tenant compte des subventions Foprodex (amenées à disparaître progressivement) et des autres revenus accessoires (transport de marchandises et autre conditionnement d'agrumes), les revenus prévisionnels s'établissent comme suit :

(unité : 1000 DT)

Année	Valeur de la production	Subventions Foprodex	Prestations de services (transport)	Revenus accessoires	Chiffre d'affaires global
N+1	7 972	100	270	60	8 402
N+2	8 646	70	285	65	9 066
N+3	9 442	40	300	70	9 852
N+4	10 311	10	315	75	10 711
N+5	11 259	0	330	80	11 669

#### II.4.2.2 CHARGES D'EXPLOITATION PRÉVISIONNELLES

- *Matières premières et consommables*

La valeur des biens consommés est établie en fonction des ratios de consommation relevés chez VACPA. D'après l'historique de l'exploitation la valeur des biens consommés correspond en moyenne à 64% du CA.

L'évolution prévisionnelle de la valeur des biens consommés est consignée dans le tableau suivant.

(Unité 1000 DT)

Année	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
CA hors augmentation des prix	7 592	7 911	8 257	8 635	9 047
64% du CA	4 859	5 063	5 284	5 526	5 790

- *Frais de personnel*

Nous tablons sur une augmentation annuelle de la masse salariale de l'ordre de 5%.

(Unité 1000 DT)

	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Salaire au début de l'année	600	630	662	695	730
Augmentation annuelle	30	32	33	35	36
Total	630	662	695	730	766



- *Frais financiers de fonctionnement*

Nous tenons compte du financement des biens consommés et des services consommés.

Aussi, il est tenu compte d'un recours à des dettes bancaires à court terme pour le financement de 180 jours de biens et services consommés chaque année. Ce délai représente le délai moyen historique accordé aux clients. La durée réelle de fabrication est de 12 jours (80% des achats au comptant et 20% à 60 jours).

Ainsi les frais financiers de fonctionnement au taux annuel global de 10% seront de :

(Unité 1000 DT)

ANNEES	BIENS ET SERVICES CONSOMMES + FRAIS DU PERSONNEL	FINANCEMENT BANCAIRE A C.T.	FRAIS FINANCIERS DE FONCTIONNEMENT : 10%
N+1	5 489	2 750	275
N+2	5 725	2 860	286
N+3	5 979	2 990	299
N+4	6 256	3 130	313
N+5	6 556	3 280	328

- *Autres frais généraux*

Ils sont évalués à 15% du chiffre d'affaires selon les normes historiques de la sociétés et en tenant compte des économies dues aux investissements de mise à niveau.

(Unité 1000 DT)

Années	Chiffre d'affaires	Autres frais généraux :15%
N+1	7 972	1 196
N+2	8 646	1 297
N+3	9 442	1 416
N+4	10 311	1 547
N+5	11 259	1 689

Le tableau suivant récapitule les charges d'exploitation prévisionnelles.

(Unité 1000 DT)

Années	Salaires	F.F.F*	Autres frais généraux	Total
N+1	630	275	1 196	2 101
N+2	662	286	1 297	2 245
N+3	695	299	1 416	2 410
N+4	730	313	1 547	2 590
N+5	766	328	1 689	2 783

\* Frais Financiers de Fonctionnement



- Les amortissements

Le tableau d'amortissement des investissements de mise à niveau s'établit comme suit.

	Montant total	Taux	Année de réalisation et Montant	Amortissement				
				N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
I. Investissements immatériels	365,5	33,33%	N + 1 145,5	24,0	48,0	49,0	24,5	0,0
			N + 2 70,0	0,0	12,0	24,0	24,0	10,0
			N + 3 150,0	0,0	0,0	25,0	50,0	50,0
<i>Total</i>				24,0	60,0	98,0	98,5	60,0
II. Construction	250	5%	N + 1 250,0	0,0	12,5	12,5	12,5	12,5
			N + 2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
			N + 3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Total</i>				0,0	12,5	12,5	12,5	12,5
III. Matériels et outils	1031	10%	N + 1 520,0	26,0	52,0	52,0	52,0	52,0
			N + 2 425,0	0,0	21,0	42,0	43,0	42,0
			N + 3 86,0	0,0	0,0	4,0	8,0	9,0
<i>Total</i>				26,0	73,0	98,0	103,0	103,0
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	1646,5			50,0	145,5	208,5	214,0	175,5

En tenant compte des investissements engagés en dehors du programme de mise à niveau le tableau des amortissements se présente comme suit.

(Unité 1000 DT)

	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Amortissements des immobilisations avant mise à niveau	190	190	190	190	190
Amortissements des immobilisations de mise à niveau	50	145,5	204,5	214	175,5
Amortissements totaux	240	335,5	394,5	404	365,5





**II.4.3 RÉSULTATS ET RENTABILITÉ****II.4.3.1 COMPTE D'EXPLOITATION PRÉVISIONNELLE**

Le compte d'exploitation aux prix courants se présente comme suit.

Désignation	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Produits (chiffre d'affaires)	8 402	9 066	9 852	10 711	11 669
Biens Consommés	4 859	5 063	5 284	5 526	5 790
Services consommés	2 101	2 245	2 410	2 590	2 783
R. B. E	1 442	1 758	2 158	2 595	3 096
Amortissements + provisions	660	789	888	940	949
F.F. de financement	50	92	78	64	50
Résultat avant impôts	733	877	1 192	1 591	2 097
Impôts sur les sociétés	0	0	0	0	0
<b>Résultat net après impôts</b>	<b>733</b>	<b>877</b>	<b>1 192</b>	<b>1 591</b>	<b>2 097</b>

**II.4.3.2 RENTABILITÉ**

	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Chiffre d'affaires	8 402	9 066	9 852	10 711	11 669
R.B.E	1 442	1 758	2 158	2 595	3 096
R. net de l'exercice	733	877	1 192	1 591	2 097
Dividendes distribués	400	500	600	700	800
Capitaux propres	2 870	3 247	3 839	4 730	6 027
Amortissement/provisions	660	789	888	940	949
Remboursement dettes à L.M.T	0	79	157	157	157
Rentabilité globale	17,16%	19,39%	21,90%	24,23%	26,53%
Rentabilité commerciale	8,72%	9,67%	12,10%	14,85%	17,97%
Rentabilité financière	25,52%	27,01%	31,05%	33,64%	34,79%
Cash flow	1 393	1 666	2 080	2 531	3 046
Cash flow cumulé	1 284	2 950	5 030	7 561	10 607
Capacité d'autofinancement	1 393	1 587	1 923	2 374	2 889
Capacité d'autofinancement cumulée	1 284	2 871	4 794	7 168	10 057



Les projections financières sur une période de cinq ans aboutissent aux résultats suivants :

- Taux de rentabilité financière : 35 % la cinquième année
- Délai de récupération des capitaux: 1 ans et 2 mois;
- Cumul Résultat Net : 6,5 MDT soit un Résultat Net moyen sur la période étudiée de 1,3 MDT contre un Résultat Net actuel de 0,8 MDT;
- Cumul dividendes: 3,0 MDT;
- Marge brute (5 ème année) : 26,5% contre une marge brute moyenne de 16,8% sur la période 1994-97 (cf. diagnostic financier);

La mise en oeuvre du programme de mise à niveau se traduira par une nette amélioration de l'ensemble des indicateurs de rentabilité.



---

ANNEXE I :

NORME TUNISIENNE N.T. 45 14

---



NORME  
TUNISIENNE

DATTES ENTIERES NATURELLES  
OU TRAITEES

N.T  
45.14  
(1985)

**SOMMAIRE**

1. OBJET
2. DOMAINE D'APPLICATION
3. SPECIFICATIONS
4. PRESENTATION
5. EMBALLAGE
6. ETIQUETAGE

ANNEXE I : LISTE PARTIELLE DES VARIETES DE DATTES AU SUCRE DE CANNE ET AU SUCRE INVERTI

ANNEXE II: DESINSECTISATION.

Descripteurs : Datte, conditionnement, emballage, classification,  
calibrage, tolérance, terminologie.

Date de prise d'effet :  
9 Janvier 1986

Norme homologuée par arrêté du Ministre de l'Industrie et  
du Commerce du 28 Novembre 1986 Jort N° 72 du 9 Décembre 1986

N.N.NOR.P.I. 1983  
Droits de reproduction  
réservés pour tous pays

## 1. OBJET

La présente norme a pour objet de définir les qualités que doivent présenter les dattes à tous les stades de la commercialisation, après conditionnement et emballage.

## 2. DOMAINE D'APPLICATION

La présente norme vise les dattes à l'état naturel ou traitées (1) entières non dénoyautées des variétés (2), issues du Phoenix dactylifera L. destinées à être livrées aux consommateurs. Elle ne s'applique pas aux dattes destinées à une utilisation industrielle, aux dattes pressées, ni aux dattes congelées.

## 3. SPECIFICATIONS

### A. Caractéristiques minimales

i) Dans toutes les catégories, compte tenu des dispositions particulières prévues pour chaque catégorie et des tolérances admises, les dattes doivent être :

- entières ;
- mûres, charnues et souples ;
- saines, et en particulier exemptes de moisissure, sans trace visible d'attaques d'insectes ou des parasites ;
- propres, pratiquement exemptes de matière étrangère visible ;
- exemptes d'odeur et/ou de saveur étrangères ;
- exemptes de fermentation ;
- exemptes de malformation ou de lésions importantes.

### ii) Teneur en eau

Les dattes doivent présenter un taux d'humidité(3) maximum de 26 % pour les variétés à sucre de canne et à 30 % pour les variétés à sucre inverti (4). Toutefois, pour les dattes de la variété Deglet Nour à l'état naturel le taux d'humidité maximal est fixé à 30 %.

Les dattes doivent présenter un état et un développement tel qu'il leur permette de supporter un transport et une manutention assurant leur arrivée dans des conditions satisfaisantes au lieu de destination.

- 1) Dattes traitées : dattes préparées à partir de fruits à l'état naturel par séchage, hydratation, lavage ou pasteurisation.
- 2) A la place de la notion de variétés, on peut retenir celle de cultivars.
- 3) On détermine le taux d'humidité en plaçant dans une étuve à  $100 \pm 2^\circ\text{C}$ , pendant 4 h, 50 grammes de dattes dénoyautées, réduites en fins morceaux avec pour adjuvants de l'alcool à 90° et du sable lavé à l'acide chlorhydrique puis desséché.
- 4) Une liste des variétés classées par la nature de leur titre des sucres se trouve dans l'annexe I.

- 7 g pour les fruits classés en catégorie "Extra" ;
- 6 g pour les fruits classés en catégorie "I" ;
- 4,75 g pour les fruits classés en catégorie "II" .

#### D. DISPOSITIONS CONCERNANT LES TOLERANCES

Des tolérances de qualité et de calibre déterminées en poids sont admises dans chaque colis pour les produits non conformes aux exigences de la catégorie indiquée.

#### Terminologie recommandée pour la norme relative aux dattes entières et définitions des défauts

##### a) Fruits fermentés

Les fruits dont les sucres ont été transformés en alcool et en acide acétique par l'action des levures ou/et des bactéries ; défaut perçu par un goût aigre caractéristique.

##### b) Fruits pourris :

Les fruits en état de décomposition et dont l'aspect est particulièrement inadmissible.

##### c) Fruits moisis(moisissures) :

Les fruits qui présentent des filaments visibles de moisissures.

##### d) Fruits souillés :

Les fruits avec des incrustations de matières organiques ou inorganiques telles que saletés et sable et affectant une superficie de plus de 3 mm de diamètre.

##### e) Fruits endommagés ou contaminés par des insectes ou des acariens :

Les fruits endommagés visiblement à l'oeil nu par des insectes ou des acariens, ou contaminés par des insectes ou des acariens morts, ou par des fragments d'insectes ou d'acariens ou par leurs déjections.

##### f) Fruits immatures :

Les fruits légers, rabougris ou de consistance nettement caoutchouteuse.

##### g) Fruits non pollinisés

Les fruits qui n'ont pas été pollinisés et qui se présentent comme des fruits rabougris et immatures et dépourvus de noyau.

## 1 Tolérances des défauts

Défauts admis	Tolérances admises en pourcentage par rapport au poids		
	Extra	Cat. I	Cat. II
A. <u>Tolérance globale</u>	5	10	20
B. <u>Tolérance des défauts particuliers</u>			
Entre les limites établies par la tolérance globale, les tolérances maximales suivantes sont admises :			
a) Fruits fermentés pourris ou moisissés	0	0	1
b) Fruits souillés ou contaminés par des insectes ou des acariens.	3	5	6
c) Fruits endommagés, immatures ou non pollinisés.	2	4	6
d) fruits tachés.	3	5	7
C. Impuretés minérales en gramme par Kg (ne comptant pas dans la tolérance globale).			
- Dattes traitées	1	1	1
- Dattes à l'état naturel.	1	2	3

## 2- Tolérance de calibre

Pour toutes les catégories 10 % de dattes d'un poids unitaire inférieur au poids minimal exigé.

## 4. PRESENTATION

### A. Homogénéité

Le contenu de chaque colis doit être homogène et ne comporter que des fruits de même origine et qualité.

Les dattes doivent être conditionnées dans les emballages neufs, résistants et selon les dispositions suivantes en fonction des catégories de classement, d'autres unités de poids peuvent être utilisés à la demande de l'importateur

Pour toutes les catégories

- emballage divisionnaire en carton, bois, métal, matière plastique ou paquetage sous pellicule cellulosique de 0,125- 0,250- 0,500 et 1 kg.
- emballage de 1 à 20 kg net.

6. ETIQUETAGE

Outre les dispositions de la Norme NT15.23(1983) relatives à l'étiquetage et la présentation des produits alimentaires préemballés, chaque colis et emballage divisionnaire doivent porter en caractères groupés sur un même côté, lisibles, indélébiles et visibles de l'extérieur, les indications ci-après :

A. Identification

Emballeur	]	
et/ou	]	Nom et adresse ou identification symbolique
Expéditeur	]	
et/ou producteur	]	

B. nom et origine du produit

Dattes suivies du nom de la variété  
ex. : Deglet Nour de Tunisie.

Si la variété n'est pas définie, on utilise la convention "Dattes communes de Tunisie".

- La mention " en régime" ou "en branchette" pour les dattes ainsi présentées.

C- Caractéristiques Commerciales :

- catégorie ;
- année de récolte (indication facultative);
- date limite d'utilisation;
- poids net, ou nombre d'emballages divisionnaires suivi du poids net unitaire pour les colis renfermant de tels emballages.



ANNEXE II

DESINSECTISATION

Toutes les dattes destinées à la consommation doivent subir avant leur mise en vente l'opération de désinsectisation. Cette opération doit être dûment certifiée.

---

**ANNEXE II :**

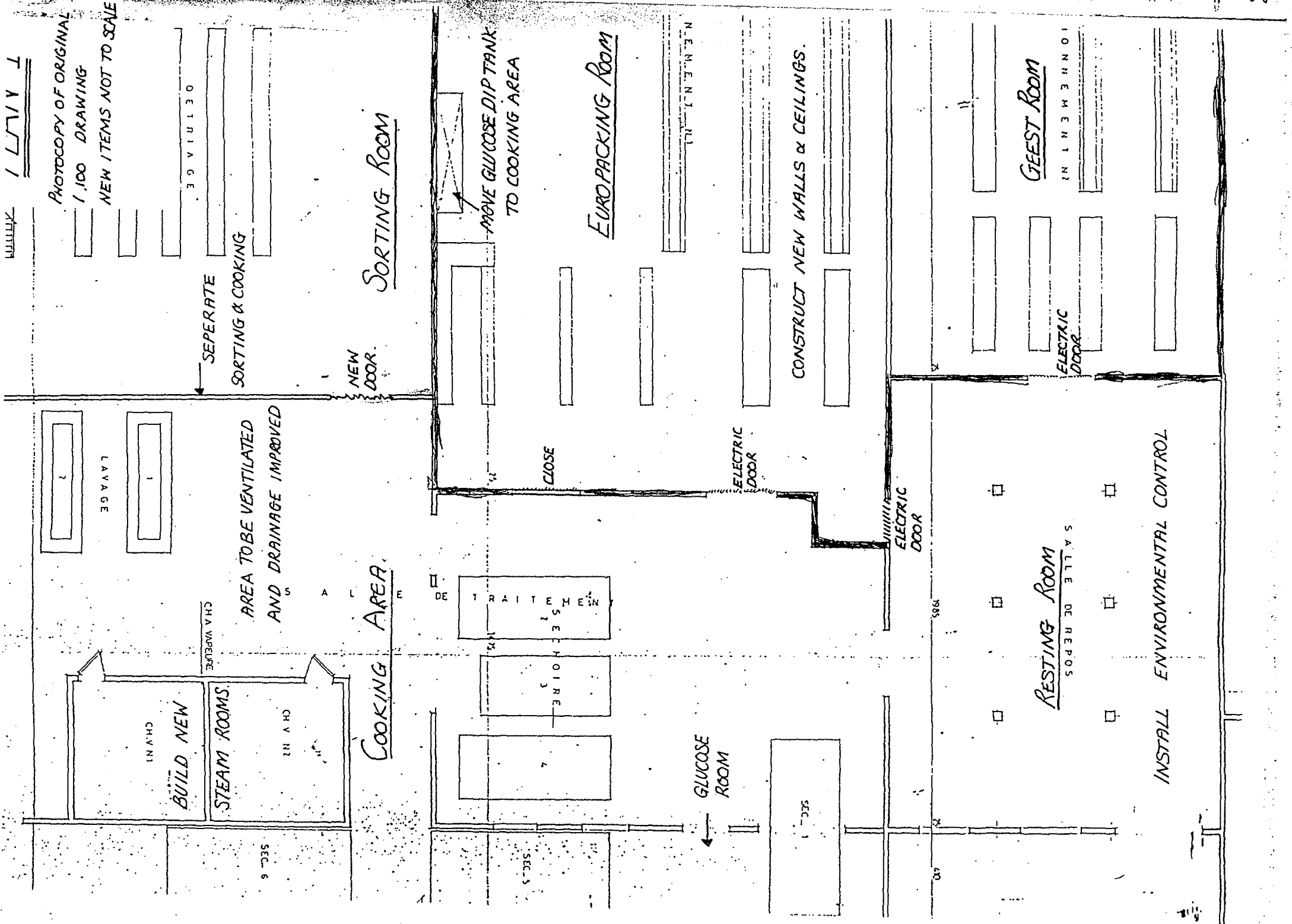
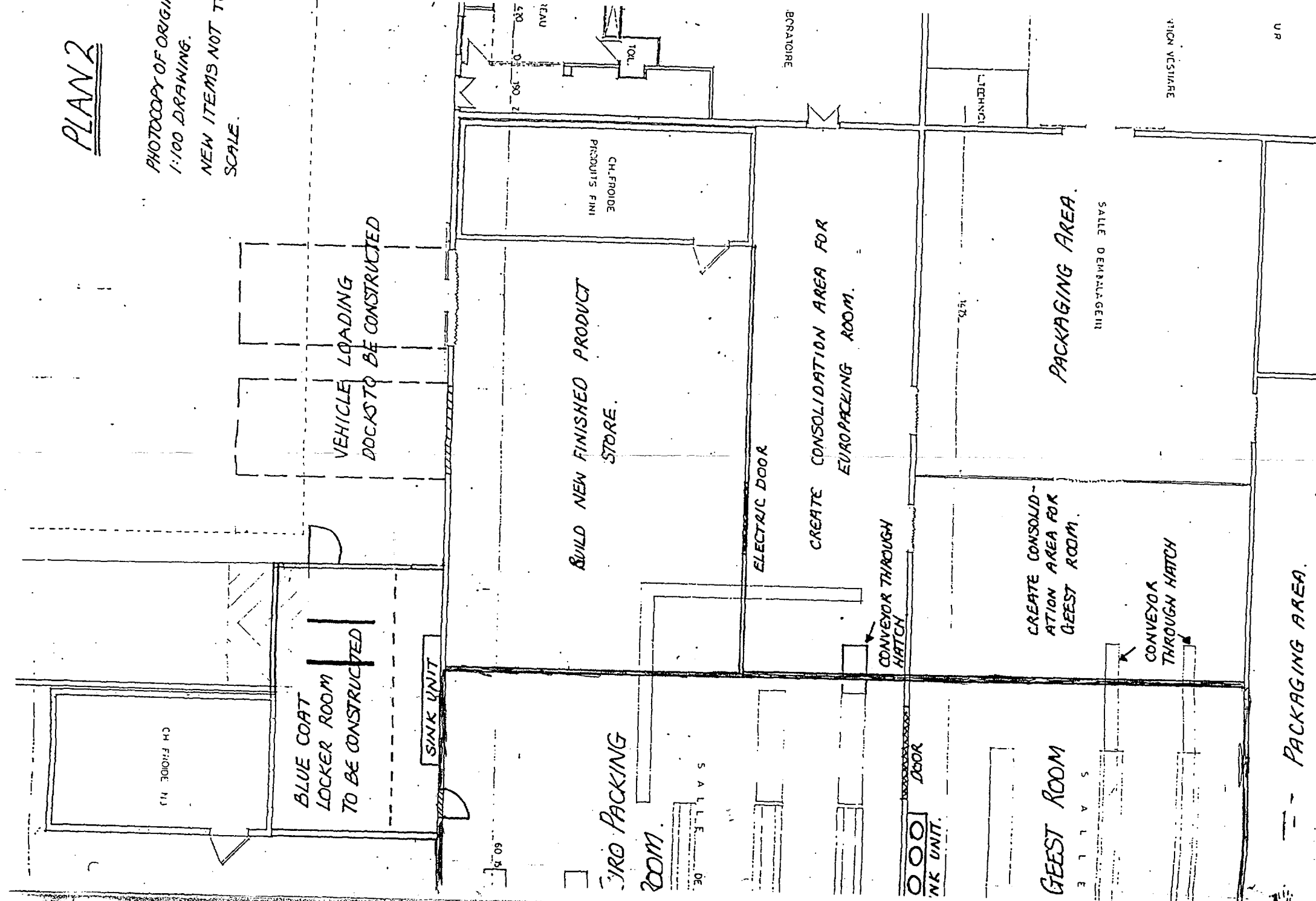
**SCHEMA D'IMPLANTATION DE L'USINE**

---



PLAN 2

PHOTOCOPY OF ORIGINAL  
1:100 DRAWING.  
NEW ITEMS NOT TO SCALE.



PACKAGING AREA.

INSTALL ENVIRONMENTAL CONTROL

RESTING ROOM

GEEST ROOM

EUROPACKING ROOM

TIRO PACKING ROOM

COOKING AREA

SORTING ROOM

BUILD NEW STEAM ROOMS

AREA TO BE VENTILATED AND DRAINAGE IMPROVED

PHOTOCOPY OF ORIGINAL 1:100 DRAWING NEW ITEMS NOT TO SCALE

PLAN 2

# PLAN 3

PHOTOCOPY OF ORIGINAL  
1:100 DRAWING  
NEW ITEMS NOT TO SCALE

