



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

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



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

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

FAIR USE POLICY

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

CONTACT

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

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

21987

140 p.
table
diagrammes

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

ONUDI

SERVICE DES ACHATS ET DES MARCHES
DIVISION DE L'APPUI OPERATIONNEL
TUNISIE - PROJET US / TUN / 88 / 224 / 11 - 52

CONTRAT N° 97 / 160

SOCIETE MOHAMED SALLEM ET FILS

ETUDE DE MISE A NIVEAU

- RAPPORT FINAL -

Assistance Conseil et Fiduciaire Comptable

LETAIEF ABDELWAHEB

16, Avenue de MADRID - Tunis - TUNISIE

TEL (01) 339 739 - FAX (01) 335 731

PLAN DE L'ETUDE

- **INTRODUCTION**
- **CORPS DU RAPPORT**
 - **Première partie : PRESENTATION DE LA SOCIETE**
 - **Deuxième partie : DIAGNOSTIC SUR LA SOCIETE**
 - **Troisième partie : LA SOCIETE ET LA MISE A NIVEAU**
- **ANNEXES**

INTRODUCTION

INTRODUCTION

La Société Mohamed SALLEM ET FILS fait partie d'un nombre restreint d'entreprises Tunisiennes qui ont commencé depuis plus ou moins longtemps à arborer des raisonnements à un niveau mondial. La Société est d'ores et déjà extravertie et s'est inscrite dans une réelle préoccupation de qualité, comme en témoigne une étude réalisée en 1992 sur l'initiative propre du chef de l'Entreprise et qui demeure jusqu'à nos jours d'actualité. Le programme gouvernemental de mise à niveau est venu après, pour conforter ce dernier dans ses convictions.

Constituée depuis 1975, la Société Mohamed SALLEM ET FILS a connu, au cours de sa relative longue existence, plusieurs satisfactions et réussites la consacrant à juste titre d'ailleurs, doyenne des Entreprises Tunisiennes dans le domaine de la commercialisation des produits de mer, et lui valant un leadership incontesté. Ce n'est pas par hasard d'ailleurs, qu'aujourd'hui, l'actuel premier dirigeant de la Société est le président de l'association Tunisienne des exportateurs de produits de mer.

Il est vrai, toutefois que depuis trois années, la Société passe par une période difficile et se trouve confrontée à une situation financière assez délicate, suite à des contretemps imprévisibles qu'elle a subis. Mais ces problèmes passagers, qui ne sont que d'ordre financier, ne sauraient entamer le moral des dirigeants ou entraver les plans soigneusement arrêtés par la direction de la Société, dans le but d'atteindre les nouvelles ambitions et notamment de réussir un programme de mise à niveau mûrement réfléchi.

Le présent rapport comportera trois parties et sera structuré comme suit :

- PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE LA SOCIETE :

Dans cette première partie, nous jugeons utile d'accorder un grand égard à l'historique de la famille SALLEM avec le monde de la pêche, partant de l'adage qui dit que le passé éclaire l'avenir. Nous insisterons sur la présentation de l'acharnement du chef de file de la famille pour le créneau des produits de mer.

- DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC DE LA SOCIETE :

Ce diagnostic a été réalisé sur la base des termes de référence fixés dans le cahier des charges afférent à l'étude de mise à niveau de la Société. Cette partie de l'étude a été réalisée en étroite collaboration entre le cabinet AS.CO.FID., bureau Tunisien, et l'expert international représentant du bureau AGORA'2000.

Dans cette partie, nous avons attaché plus d'attention aux aspects positifs confortant le nombre assez important de points forts disponibles ; les points faibles sont, pour leur part, pris en considération pour définir et proposer les actions à prendre en vue d'assurer une mise à niveau tenant compte des contraintes et handicaps existants

C'est ainsi que nos conclusions seront présentées dans un chapitre intitulé **BILAN DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES**. Ce bilan tiendra, de toute évidence, compte des objectifs primordiaux des propriétaires et des possibilités envisageables pour les atteindre.

- TROISIEME PARTIE : LA SOCIETE ET LA MISE A NIVEAU :

Dans cette dernière partie, nous avons tâché de proposer un plan d'actions à mener, compte tenu des potentialités et des contraintes qui se posent aux propriétaires.

Ce plan trace un cadre de priorités au niveau des actions préconisées et propose un programme à plus ou moins moyen terme pour sa réalisation.

PREMIERE PARTIE

PRESENTATION DE LA SOCIETE

PRESENTATION DE LA SOCIETE

1 - LA FAMILLE SALLEM ET LA PECHE :

1 - 1 - HISTORIQUE DE LA FAMILLE AVEC LA PECHE

1 - 2 - STRATEGIE ADAPTEE PAR LE CHEF DE FILE

2 - LA SOCIETE MOHAMED SALLEM ET FILS :

2 - 1 - LA STRUCTURE DU CAPITAL

2 - 2 - LE CRENEAU

2 - 3 - LE CRENEAU RETENU

2 - 4 - L'ACTIVITE

2 - 4 - 1 / Caractéristiques de l'activité

2 - 4 - 2 / Produits commercialisés

2 - 4 - 3 / Evolution de l'activité

2 - 4 - 4 / Les approvisionnements

2 - 4 - 5 / Les moyens de transport

2 - 4 - 6 / Les clients

PRESENTATION DE LA SOCIETE

1/ LA FAMILLE SALLEM ET LA PECHE

1-1 HISTORIQUE DE LA FAMILLE AVEC LA PÊCHE :

✍

Originaire de l'île de Kerkena (région de Sfax) située dans le littéral sud de la Tunisie, la famille SALLEM a fait de la mer et des activités de la pêche son gagne pain, depuis plus de trois générations.

Cette vocation maritime de la famille s'est traduite dans les faits, par une implication sans limite dans le monde de la mer. En gestionnaire averti, et croyant fermement dans le créneau dans tous ses volets, la famille SALLEM n'a pas laissé passer une opportunité dans le domaine de la pêche sans l'avoir exploitée.

Tenant à se placer continuellement à l'avant garde dans le domaine de la pêche, elle n'a cessé de s'accommoder avec les orientations économiques du Gouvernement Tunisien qui a fait de l'encouragement à la pêche son cheval de bataille durant la décennie 1970 - 1980. Successivement, la famille SALLEM est devenue constructeur naval, armateur et commerçant ;

- Constructeur Naval : la famille a monté une Société, ayant pour objet la construction de chalutiers et bateaux de pêche. Le choix du créneau de la construction navale a été favorisé par les considérations ci-après :

- Orientations gouvernementales visant à encourager la pêche.

L'accroissement de la demande d'embarcations (petits métiers - embarcations moyennes et chalutiers) a constitué un stimulant de taille pour la famille SALLEM pour créer la Société de construction navale. L'abondance des demandes à l'époque, outre qu'elle justifiait l'exploitation d'un chantier naval, favorisait une rentabilité certaine dans la mesure où les dites commandes étaient financées par des crédits gouvernementaux spécifiques (FOSEP - FOSDA).

- Enrichissement de la flotte familiale :

De vocation de pêcheurs, les membres de famille ont obtenu des financements pour la construction d'unités de pêche pour leur propre compte. Il était évident que ces commandes aient été réalisées dans le chantier de la Société de la famille.

- Armateur : Progressivement et répondant à un besoin grandissant en produits de mer pour la consommation nationale, qui s'est considérablement accru avec le développement rapide du tourisme en Tunisie d'une part, et la vulgarisation des coutumes du Tunisien pour la consommation du poisson d'autre part, la famille SALLEM s'est dotée d'une flotte ayant atteint 15 grandes unités de pêche (de 22 à 30 m).

Commerçant : la Société SALLEM ET FILS a été l'aboutissement logique d'une vision judicieuse du monde des affaires. L'activité de la commercialisation a constitué, pour la famille, le troisième maillon bouclant la chaîne et permettant une maîtrise absolue du créneau -activités de pêche-, dans ses facteurs essentiels que sont:

- * Les moyens de production (Navires en propriété)
- * L'approvisionnement (son propre fournisseur)
- * L'écoulement (clientèle fidèle et bien entretenue)

1-2/ STRATÉGIE ADOPTÉE PAR LE CHEF DE FILE :

✍

Dans son histoire contemporaine (depuis 4 à 5 décennies), la famille SALLEM est guidée par M. Mohamed SALLEM, actuellement gérant statutaire de la Société SALLEM ET FILS.

Comme chef de file bien averti et père de famille soucieux de l'avenir de ses enfants, Monsieur SALLEM a planifié une stratégie à long terme axée sur une double orientation, garantissant une relève sûre et adaptant une politique commerciale réfléchie, fondée sur une intégration horizontale bien « cousue ».

1-2.1/ Orientation des enfants :

Croyant fermement dans le créneau, il n'a pas beaucoup hésité pour planifier l'avenir de ses fils. Cet avenir a été circonscrit autour du secteur de la pêche. Ainsi, il n'a pas trouvé mieux que de les orienter vers des études intimement liées aux activités de la pêche, telles la construction navale, la congélation, et en leur inculquant le moyen de communication et le sens du raisonnement en leur assurant des études supérieures spécifiquement ciblées ;

1. M. Ali SALLEM : Directeur en exercice de la Société SALLEM ET FILS a obtenu un diplôme d'architecture navale de l'Université de Southampton (Angleterre) et s'est vu confier la charge de la direction de la production du chantier naval, jusqu'à sa mise en veillesuite à un changement de stratégie.

Préservant toujours dans le domaine de la pêche et ses activités connexes, Monsieur Ali SALLEM s'est forgé une formation soutenue dans la spécialité du froid et de la congélation des produits de mer, et a obtenu un savoir faire en tant que

Frigoriste à l'issue de stages chez SAMIFI BABCOK (France), qui est le fournisseur de la Société SALLEM ET FILS en installations frigorifiques et machines de froid, pendant le démarrage de cette dernière.

2. Les autres fils ont été eux aussi impliqués progressivement dans le créneau et se sont vus confier soit, la charge de l'exploitation de chalutiers et autres unités de pêche achetés ou construits dans le chantier de la Société de construction navale, appartenant à la famille, soit des responsabilités de second ordre au sein même de la Société Mohamed Sallem et fils.

1-2.2 / Politique économique :

Dans un souci de maximisation des profits, et animé d'une foi dans le secteur de la pêche, le chef de la famille a opté pour une intégration horizontale lui permettant de maîtriser tout le cycle. -Approvisionnement en produits de mer-jusqu'à l'écoulement-

La Société SALLEM ET FILS de commercialisation des produits de mer a été constituée dans le but de s'assurer une main mise sur le créneau et d'éviter les contraintes que poseraient une dépendance aux fournisseurs de produits d'une part, et la nécessité d'aboutir à une régulation des prix à l'achat, d'autre part.

2 - LA SOCIETE MOHAMED SALLEM ET FILS



La Société SALLEM ET FILS a été constituée le 24 Septembre 1975 avec pour objet essentiel « la fabrication de glace et la congélation des produits de mer ».

2-1 / LA STRUCTURE DU CAPITAL :

Constituée sous forme de Société à Responsabilité Limitée -SARL-, la Société a démarré avec un capital de 50.000 (DT), soit environ 48.000US \$.

Les associés sont des membres de la famille, à savoir Mohamed SALLEM, le père, et ses trois (03) fils.

La structure du capital a connu une évolution rapide au cours de la première décennie d'activité. Celle-ci a concerné aussi bien le montant du capital, (augmenté à deux reprises, pour passer du simple au triple) que sa structure, (transfert de parts sociales entre associés).

L'évolution de la structure du capital se résume comme suit :

<i>ASSOCIES</i>	<i>Nbre parts a la Constitution</i>	<i>Nbre part 1er Aug.</i>	<i>Nbre part 2ème Aug.</i>
Mohamed SALLEM	800	2240	3000
Ali Ben Med SALLEM	600	1680	6000
Ridha Ben Med SALLEM	600	1680	-
Adel Ben Med SALLEM	600	1680	-
Kamel Ben Med SALLEM	6 000	1680	-
Mounir Ben Med SALLEM	600	1680	3000
Sami Ben Med SALLEM	600	1680	3000
	5 000	14 000	15 000

2 - 2 / LE CRENEAU :

a / Etendu du créneau :

L'activité « commercialisation des produits de mer » est un créneau très vaste, de par l'importance du nombre d'espèces qu'il englobe et diversifié pour la qualité du produit final présenté à la vente.

a - 1 / Espèces de produits de mer :

Les produits de mer sont généralement distingués sous trois familles différentes

*** LES CRUSTACES :**

- Langouste
- Cigale
- Homard
- Crevette

*** LES MOLLUSQUES :**

- Palourde
- Poulpes
- Moule
- Seiche
- Calamar

*** LES POISSONS FRAIS**

a - 2/ Qualités des produits

La commercialisation des produits de mer se fait en diverses qualités, selon la nature des traitements de ces produits avant expédition, ainsi que leur présentation commerciale.

Les produits sont aussi commercialisables:

- Vivants : langouste, Palourdes, Clovisses
- Frais : poissons, Crevettes, Seiches, Poulpes.
- Congelés : toutes les espèces
- Transformés : conserves, cuits, fumés, étetés.....

2 -3 / CRENEAU RETENU :

Au démarrage de la Société SALLEM ET FILS en 1975, l'activité ciblée était limitée à la fabrication de glace, l'entreposage et la congélation (essentiellement semi-industrielle). Cette activité était destinée à satisfaire la demande croissante des pêcheurs et armateurs, en glace et en congélation et ce, pour les besoins de la conservation de leurs produits. Progressivement, l'activité s'est métamorphosée avec son extension sur la commercialisation pour son compte, des produits de mer.

Il est vrai que toutes les conditions s'y prêtaient : disponibilités en installations frigorifiques- Fabrique de glace et tunnel de congélation Tout naturellement, le créneau retenu a été circonscrit aux produits ci-après :

- *Poulpes*
- *Seiches*
- *Crevettes*

Progressivement et tenant compte des goûts des consommateurs, manifestés par les commandes des principaux clients réguliers, l'activité principale a été soigneusement délimitée aux espèces et qualités de produits :

ESPECES

Poulpes

Crevettes

Seiches

QUALITE

Congelés

Congelés et fraîches

Noires, fraîches et congelées et /ou

nettoyées fraîches et congelées

2 - 4 / L'ACTIVITE

2 - 4 -1 / Caractéristiques de l'activité :

✍

La commercialisation des produits de mer est une activité intimement liée à la pêche ; c'est une activité essentiellement saisonnière qui obéit aux conditions climatiques et au phénomène de saisons. L'abondance des espèces de produits de mer dans l'espace et dans le temps est facteur des considérations précitées.

Par ailleurs, la pêche en Tunisie et dans d'autres pays soucieux de préserver leurs réserves halieutiques, est strictement réglementée par les autorités.

En Tunisie, les périodes de pêche autorisées pour les espèces de produits commercialisées par la Société SALLEM ET FILS se présentent comme suit, dans l'année :

- Le Poulpe → Octobre à Avril
- La Seiche → Toute l'année avec repos
biologique, en Août et septembre
- Les Crevettes → Toute l'année avec repos
biologique, en Août et septembre

Ainsi, dans le temps, l'intensité de l'activité est schématisée comme ci-parés :

Espèces / mois :

Janv. Fev. Mars Avril Mai Juin JUIL. Août Sept. Oct. Nov. Dec.

Poulpe : _____ Repos _____

Seiche : _____ Biologi- _____

Crevette: _____ Que. _____

Il s'en suit que l'activité prend généralement trois tendances :

- Avril, Juillet et Octobre à Janvier avec une activité maximale.
- Janvier à Mars : concentration de l'activité sur les Seiches et les Crevettes
- Août et Septembre : repos biologique.

Les mois d'Août et Septembre sont consacrés à la maintenance des installations. IL est bien évident que pendant cette période, la Société assure la liquidation des stocks.

2 - 4 - 2 / Produits commercialisés

☞

2- 4-2-1/ les espèces

La Société SALLEM ET FILS exporte les produits ci-après :

a / Les Crevettes Congelées :

a-1/ - La présentation commerciale :

Les Crevettes sont exportées dans des cartons ondulés de 12 (douze) boites de 1 Kilogramme, ou en 24 (vingt quatre) boites de 0.500 Kilogramme.

Les boites sont plastifiées, avec fonds et couvercles illustrés en quadrichromie. Des «masters cartons » accompagnent chaque lot. Toutes les indications nécessaires concernant les informations réglementaires et commerciales sont bien précisées sur les masters cartons.

Ces masters cartons sont imprimés en différentes couleurs. Chaque couleur identifie la qualité des crevettes (entières- sans têtes) et le poids (1Kg ou 0.5Kg).

a-2/ - Le calibrage:

Les Crevettes entières sont calibrées comme suit :

<u>Numéro</u>	<u>Nbre Pièces / Kg</u>
0	10 à 15 Pièces / Kg
1	16 à 20 Pièces / Kg
2	21 à 30 Pièces / Kg
3	31 à 40 Pièces / Kg
4	41 à 60 Pièces / Kg
5	61 à 90 Pièces / Kg
6	91 à 120 Pièces / Kg

Les Queues des Crevettes sont calibrées en :

- Grosses (0, 1 et 2)
- Moyennes (3 et 4)
- Petites (5 et 6)

b / Les Crevettes Fraîches :

Les crevettes fraîches sont conditionnées et présentées commercialement en fonction de la demande des clients, soit :

- Sous glace, dans des caisses polystyrène de 3 Kg
- Tout venant.

c / Les poulpes congelés :

c-1/ Présentation commerciale :

Les poulpes sont conditionnés dans des cartons de 02 blocs de 6 Kg. Chaque bloc et mis dans un sachet polyéthylène.

Ils sont aussi congelés individuellement (IQF), en sachet et emballés en cartons de 12 Kg.

c-2/ Calibrage :

Le calibrage des poulpes se fait en fonction des pays de destination :

-Pour le marché Européen ; la codification des produits se présente comme suit :

<u>CODE</u>	<u>POIDS / PIECE</u>
0.1	1 Kg / Pièce
1	2 Kg / Pièce
2	3 Kg / Pièce
3	Plus que 3 Kg / Pièce

- Pour le marché Japonais ; la codification est la suivante :

T1	4 Kg et plus / pièce
T2	3 - 4 Kg / pièce
T3	2 - 3 Kg / pièce

T4	1 - 2 Kg / pièce
T5	1 à 1,5 Kg / pièce
T6	0,5 Kg à 1 Kg / pièce
T7	0,3 Kg à 0,5 Kg / pièce
T8	0,2 Kg à 0,3 Kg / pièce

d / Les Seiches Congelées :

Les Seiches sont commercialisées, soit entières, soit nettoyées :

d-1/ Entières:

Conditionnées en cartons de 2 blocs de 5 Kg et calibrées comme suit :

- 400 grammes / pièce
- 200 / 400 grammes / pièce
- 100 / 200 grammes / pièce
- 50 / 100 grammes / pièce

d-2/ Nettoyées :

Conditionnées en 2 blocs de 5 Kg ou en (IQF) dans des cartons de 10 Kg dans les mêmes calibres que pour les seiches entières.

e / Les Seiches Fraîches :

Elles sont commercialisées, soit entières, soit nettoyées, en tout venant ou calibrées et mises sous glace dans des boites de polystyrène de 5 Kg.

2 - 4 3 / Evolution de l'activité

Au cours des cinq dernières années, l'activité de la Société a connu une évolution en dents de scie. En effet, après une période faste, au cours de la quelle, le chiffre d'affaires réalisé a enregistré un niveau record de Huit Millions de dinars Tunisiens (environ Neuf Millions Trois Cent Mille Dollars US), la Société est entrée dans une phase délicate. Le non recouvrement d'une créance très importante (Un Million Cinq Cent Mille Dinars), sur l'un de ses principaux clients européens, a entraîné la Société dans un cycle de difficultés financières.

2- 4-3-1 / contre temps subis :

Comme toutes les activités de commercialisation se mesurent, de point de vue volume d'activité, à leur niveau de chiffre d'affaires, leur capacité d'achat n'en constitue pas moins l'indice le plus significatif. Il est bien évident, par ailleurs, que les achats et les approvisionnements en particulier, sont intimement liés à la capacité financière et notamment à la solidité du fonds de roulement.

Financièrement, par l'importance de la valeur des impayés précités, la Société Mohamed SALLEM ET FILS a frôlé la catastrophe, avant de se ressaisir pour circonscrire une situation assez difficile, et ce en puisant dans la patrimoine personnel de ses associés.

Les événements négatifs se sont succédés :

- Le plus important de ses clients a accumulé un total de Un Million Cinq Cent Mille Dinars (soit Un Million Sept Cent Mille US Dollars) d'impayés.
- La principale banque, ayant assuré le financement des exportations de la Société, a réduit considérablement son concours.

- La concurrence est devenue de plus en plus menaçante avec l'émergence rapide de plus de 700 unités d'exportation agréées. (voir Annexe N°1).

A ces problèmes, sont venues s'ajouter les prescriptions européennes mettant à la charge des opérateurs Tunisiens exportateurs de produits de mer, de nouveaux engagements en investissements contraignants et indispensables.

2-4-3-2 L'évolution de l'activité :

a / Quantités exportées :

Au cours de la période 1994 à 1996, l'évolution de l'activité de la Société a été marquée par une baisse importante de la production. En effet, le niveau de l'activité s'est limité et la recherche d'issues garantissant le maintien des clients les plus fidèles.

La véritable reprise a été amorcée en Mai 1997. En effet, le chiffre d'affaires a atteint 3.166,148 (DT) pour seulement 07 mois d'activité.

Les quantités exportées, au cours de cette période est présentée comme suit :

QUANTITES PAR ESPECE

PERIODE : 1994 À 1996

(EN KG)

PRODUITS	ANNEES			SOUS Référence
	1994	1995	1996*	
- CREVETTES	134287	159924	7472	1
- SEICHES	294049	232912	107682	2
- POULPES	120153	29302	35712	3
- AUTRES PRODUITS	4242	4487	1000	
	553031	426625	151866	
	Annexe N°2	Annexe N°3	Annexe N°4	

(*) sur 03 mois seulement.

b/ le chiffre d'affaires :

L'évolution des ventes au cours de la même période est présentée comme suit :(en DT)

PRODUITS	ANNEES		
	1994	1995	1996
- CREVETTES	1487846	1988631	91954
- SEICHES	768744	232912	299624
- POULPE	530085	112678	182647
- AUTRES PRODUITS	28116	59650	25922
TOTAL C.A.	2814791	2393871	600147
	ANNEXE N° 2	ANNEXE N° 3	ANNEXE N° 4

2-4-4/ Les approvisionnements :

Pour ses approvisionnements en produits de mer , la Société dispose de deux atouts de taille :

- En premier lieu, la vocation d'armateurs des membres de la famille, lui assure naturellement la totalité de la production des unités de pêche exploitées par ces derniers.

- En second lieu, des accords sous forme de gentlemen agreement sont conclus avec d'importants armateurs de la région garantissant à la Société et en priorité de potentialités considérables d'approvisionnement.

Il y'a lieu de souligner que dans l'état actuel des installations disponibles, la Société n'est pas en mesure d'absorber la totalité des marchandises qui lui est proposée à l'achat et ce pour les motifs ci-après :

- La capacité de stockage et de congélation est assez limitée.
- La situation financière, et notamment la dégradation du fonds de roulement, se pose comme une contrainte limitant la marge de manoeuvre de la Société.

2-4-5 / les moyens de transport et de distribution

2-4-5 - 1 / au niveau des approvisionnements :

La Société, rappelons le, s'approvisionne en produits de mer (en plus de la production des unités exploitées par les membres de la famille) dans les ports de la région de Sfax, Gabès, Sousse et Zarzis. Ces trois dernières villes sont distantes de l'usine respectivement de 80, 120, et 280 Km. Pour assurer en permanence des

liaisons avec les points de collectes, la Société s'est équipée de moyens de transport appropriés. Sa flotte comprend :

- 1 Camion de 3 tonnes
- 02 Camions de une tonne.

Ces camions sont parfaitement isolés et dotés de système de refroidissement garantissant la bonne conservation des produits.

2-4-5 - 2 / au niveau de la distribution :

2- 4- 5 - 2 - 1 / Pour les produits frais :

La ville de Sfax est dotée d'un aéroport qui se trouve à une dizaine de Km de l'usine. Cet aéroport assure des liaisons directes périodiques entre Sfax et les principales villes Européennes.

Par ailleurs, l'exportation des produits frais à partir du principal aéroport de la Tunisie, qui est à Tunis, ville distance de 270 Km de Sfax, ne devait pas poser de problème tant la route reliant les deux villes est très valable. Une trançon d'autoroute d'environ 180 Km rend très rapide les déplacements entre les deux villes.

2- 4- 5 - 2 - 2 / Pour les produits congelés :

La Société jouit de toutes les commodités en matière d'exportation de produits congelés. En effet, les accords conclus avec les clients portent sur des livraisons départ usine. Le transport est assuré par les clients eux mêmes, qui pour la circonstance, acheminent par bateaux leurs moyens de transport propres jusqu'à l'unité de production de la Société.

Les livraisons de produits sont synchronisées en fonction des partances du port de Sfax vers les ports européens.

2 - 4 - 6 / Les Clients

La Société compte plus d'une vingtaine de clients dans six pays de la communauté européenne, dont les plus importants sont :

L'ESPAGNE : 06 Clients : **% du C. A.**

- Barrufet E Hijos SA - à Barcelone	10%
- Sabate E Hijos SA - à Barcelone	15%
- Molipesca SA - à Madrid	7%
- Frigorifies Ferrer SA - à Barcelone	10%
- Buenaventura Borrás - à Lerida	3%
- Manet Import -Bacelone	<u>10%</u>
	55%

LA FRANCE : 04 Clients : **% du C. A.**

- Krustanord, SA ST Laurent du Mar	5%
- Crustimex SA - Marseille	5%
- Compagnie Européenne de Sirgelés - Lyon	15%
- Barogel - Marseille	<u>5%</u>
	30%

L'ITALIE : 04 Clients : **% du C. A.**

- Panatrade SPA Masse E Cozzile	4%
- Emiliani SPA - Rimini	5%
- Bovo - Tiziano	3%
- Vitinmare - Rome	<u>3%</u>
	15%

Les conditions de paiements arrêtées avec ces clients, sont de 30 à 60 jours, dates d'exportations, couvertes par des lettres de crédit, refinançables par les banques.

DEUXIEME PARTIE

DIAGNOSTIC SUR LA SOCIETE

DIAGNOSTIC TECHNIQUE ET TECHNOLOGIQUE

1/ RAPPEL DE LA NATURE DE L'ACTIVITE DE LA SOCIETE

2/ CONTROLE DES PRODUITS A L'ACHAT ET A L'EXPEDITION

3/ APPRECIATION DES LOCAUX

3 - 1 / CONDITIONS PROPRES DE MODERNISATION

3 - 2 / VALIDITE TECHNIQUE DES LOCAUX ET DES INSTALLATIONS

3 - 2 - 1 / COMMODITES AUX ALENTOURS DU LIEU
D'IMPLANTATION

3 - 2 - 2 / APPRECIATION DES LOCAUX ET INSTALLATIONS

3 - 2 - 3 / APPRECIATION DES EQUIPEMENTS ET DES
PROCEDES DE PRODUCTION

3 - 2 - 2 - 1 / *Appréciation des équipements*

3 - 2 - 2 - 2 / *Appréciation des procédés*

a / Conditions d'hygiène

b / Procédés de traitement

I - / DIAGNOSTIC TECHNIQUE ET TECHNOLOGIQUE :

✍

1/ RAPPEL DE LA NATURE DE L'ACTIVITE DE LA SOCIETE :

L'activité exercée par la Société Mohamed SALLEM ET FILS, nous la rappelons, est la commercialisation des produits de mer en frais et en congelé. La congélation appelle d'une part, la réalisation de traitements de divers ordres sur les produits, et d'autre part une technique et une expertise dans le domaine de la conservation et de la présentation commerciale.

Il s'agit donc d'une activité semi industrielle ralliant le savoir faire à la qualité des contrôles de qualité avant et après les traitements d'usage.

Les aspects technique et technologique, dans l'esprit des termes de références afférents à l'étude, concernent la Société Mohamed SALLEM ET FILS sous les angles ci-après :

- Contrôle des produits à l'achat.
- Appréciation des locaux et des installations.
- Appréciation des procédés de traitement utilisés.

2/ CONTRÔLE DES PRODUITS À L'ACHAT ET À L'EXPÉDITION :

*** A l'achat :**

Compte tenu de la délicatesse de leur conservation, les produits de mer subissent avant leur mise à la vente, un contrôle systématique d'hygiène par les

autorités locales. Ces contrôles sont matérialisés par la remise de quittances justifiant leur validité à la consommation.

Toute infraction à ces prescriptions, est sévèrement sanctionnée.

*** A / la vente :**

Avant leur expédition, les produits de mer de toute espèce et de toute nature sont soumis à un contrôle de qualité par les services vétérinaires dépendant du Ministère Tunisien de tutelle (Ministère de l'Agriculture).

** Contrôle interne de qualité :*

En plus des contrôles en amont et en aval exercés par les autorités, les services compétents de la Société assurent systématiquement des contrôles de qualité, et ce aux stades ci-après :

- A la réception des produits et avant leur mise sous glace.
- A leur mise en boîte, avant congélation.
- Au moment du glassurage, avant leur mise dans les cartons.

3/ APPRÉCIATION DES LOCAUX :

3 - 1/ CONDITIONS PROPRES DE MODERNISATION :

Il importe de souligner de prime abord que l'unité de production actuellement exploitée a subi, au cours de son existence, une série de petites transformations rendues nécessaires par les contraintes d'une époque.

Depuis environ trois années, les événements touchant l'activité, se sont succédés d'une façon telle qu'il n'y avait plus de droit qu'à la perfection.

En effet, :

- Les pays de la communauté européenne ont rendu obligatoires des prescriptions d'hygiène et de salubrité, pour tous les partenaires du monde entier traitant avec leurs membres dans les produits à consommation humaine, et notamment les produits de mer.

- La Tunisie, après son adhésion à l'OMC en 1994, est appelée à l'ouverture de ses frontières à l'économie mondiale et de ce fait, l'avenir appartiendra à ceux qui affectionnent la qualité.

Dans ces nouvelles horizons, la Société Mohamed SALLEM ET FILS n'avait plus les moyens de « se déborder » aux exigences de la présente époque.

Et comme un avènement en appelle un autre, l'obligation de se conformer aux prescriptions de la C.E.E. dont les pays constituent le principal débouché aux produits de la Société, a concidé avec la mise en place, en Tunisie, du programme de la mise à niveau des entreprises .

La direction de la Société n'a pas trouvé mieux que d'entamer sa métamorphose dans des conditions encourageantes.

3-2/ VALIDITÉ TECHNIQUE DES LOCAUX ET DES INSTALLATIONS :

3-2-1/ Commodités aux alentours du lieu de l'implantation de l'Usine :

L'Usine est implantée à proximité du port de pêche , lequel est distant de quelques dizaines de mètres du port marchand.

Les propriétaires disposent d'un terrain adjacent à l'Usine sur lequel toute extension est envisageable.

L'Usine est servie par l'aqueduc de la Municipalité (Mairie), ce qui résout les problèmes de son approvisionnement en eau. En plus, l'unité est équipée de châteaux d'eau, à même de lui assurer une réserve importante en cette matière.

L'énergie électrique est débitée par le réseau national.

3 - 2 - 2 / *Appréciation des locaux et installations*

3 - 2 - 2 - 1/ *Appréciation d'ensemble des locaux :*

Nous rappelons que l'unité de production actuellement exploitée est le fruit d'une transformation radicale de l'ancienne usine. De cette bâtisse, seule sa structure, qui est érigée en maçonnerie solide, a été gardée.

Tout l'intérieur, à savoir les aménagements et les lignes de production, a été conçu conformément aux prescriptions et normes généralement exigées pour l'obtention des agréments requis.

Les carrelages sont dotés de siphons permettant une évacuation facile des eaux et évitant leur stagnation qui pourrait être à l'origine de pollution. En outre, des coins arrondis sont conçus entre les parois et le plancher ; ces derniers étant recouverts de peinture facilement lavable.

La disposition des locaux est telle que les produits, depuis leur réception jusqu'à leur préparation d'avant expédition, sont traités en ligne, sans aucune entrave.

L'éclairage est excellent et favorise des conditions parfaites de travail. Les portes de communication dans les secteurs productifs sont en rideaux en plastique transparent qui se prêtent aisément au nettoyage.

Tous les locaux sont dotés de grandes fenêtres permettant un éclairage très correct. Les fenêtres son dotées de système de protection contre l'entrée des insectes. Les locaux, abritant les installations de froid, sont équipés de portes à isolation thermique.

En conclusion, si les bâtiments répondent dans l'ensemble aux besoins d'une exploitation pour un palier moyen d'activité, ils s'avéreront relativement étroits pour une production plus importante et surtout plus mécanisée.

3 - 2 - 2 - 2 / La structure du bâtiment :

- **L'entrée :**

Le bâtiment dispose d'une cour de dimensions assez valables pour permettre aisément le stationnement des moyens de transport et le déchargement des produits à la salle de réception, laquelle commence le maillon de la chaîne de traitement.

Le plancher de la salle de réception est en fer et en ciment. Il est correctement nivelé et est doté de siphons soigneusement placés pour recevoir les eaux de pluie et de lavage.

Les pentes sont suffisamment conçues pour permettre l'évacuation rapide des eaux.

- **Salle de réception des marchandises :**

-

Le local abritant la salle de réception des marchandises est situé à 70 Cm environ en haut du niveau de la terre, ce qui permet de faciliter le déchargement des produits directement dans la dite salle, sans l'utilisation de moyens mécaniques.

Le plancher est en carrelage et le plafond est doté de panneaux à isolation thermique appropriée.

Les murs et les plafonds sont parfaitement couverts de peinture lavable. Des siphons d'évacuation des eaux se trouvent au centre du plancher.

• **Bureau de contrôle des poids :**

A côté de la salle de réception des marchandises, se trouvent trois locaux destinés successivement :

- Un premier local au responsable du contrôle quantitatif à l'arrivée des marchandises.
- Un deuxième au stockage des produits d'entretien.
- Un troisième servant pour vestiaires.

Les portes de ces trois locaux sont en PVC. leurs parois et les planchers sont couverts en peinture lavable.

• **Couloir de desserte :**

Le couloir de desserte permet une séparation parfaite entre les zones dites souillées et celles dites propres. Après le pesage, les produits sont acheminés sur les lignes de traitement, ou en cas de surplus, sont conservés dans deux chambres froides à

0 à + 2°C, lesquelles se trouvent dans le couloir même, à côté d'un local abritant la fabrique de glace. Cette dernière, étant soigneusement située dans la zone souillée, permet un accès à la glace sans passer par la zone propre. La chambre à glace, revêtue en matériel isolant, est recouverte par un vernis aisément Lavable.

• **Chambres froides :**

La Société est équipée de deux chambres froides à 0 à 2°C, revêtues par des panneaux isolants et dotées de deux portes à isolation thermique. Ces deux chambres froides sont d'une capacité d'environ 2 tonnes, et sont équipées de thermomètre pour le contrôle de la température. L'emplacement de la boule de thermomètre dans la zone la plus chaude de la chambre assure un refroidissement effectif à 0 à 2°C.

Les produits à conserver sont mis dans des cuves en plastique alimentaire qui peuvent contenir environ 200 Kg par unité.

• Services :

Le bloc social est situé près du local abritant la salle de réception. Ce local est parfaitement isolé des secteurs productifs, et est cindé en deux zones distinctes hommes et femmes. Chaque zone comprend :

- Des vestiaires pour hommes équipées d'armoires individualisées.
- Des toilettes et douches en nombre suffisant.
- Des attaches bottes.
- Une buanderie pour laver les tabliers.
- Une petite cuisine et un réfectoire.

• Salles de travail :

L'unité dispose de trois salles de travail :

- Une, pour la préparation des mollusques.
- Une, pour la préparation des crevettes.
- Une, polyvalente.

Ces trois salles sont bien séparées l'une de l'autre. Leur conception répond généralement aux prescriptions d'hygiène et de propreté. En effet,

- Le carrelage les couvre entièrement.
- Des siphons permettent l'évacuation facile des eaux.
- Les plafonds sont en panneaux à isolation thermique.

- Les plafonds et parois sont couverts en peinture Lavable.
- Les fenêtres sont dotées de protections contre les insectes.
- Les portes d'entrée sont en rideaux en plastique transparent facilement lavable.
- Tout le matériel de traitement (Tables, estrades, balances, robinets..... sont en acier inoxydable).
- L'éclairage est parfait.

Par ailleurs, la salle de préparation des mollusques est équipée d'un système automatique pour la stérilisation des objets qui sont en contact avec les produits .

En conclusion, la salle de travail et de préparation des produits présente de bonnes conditions d'hygiène, mais elle nécessite une climatisation du local et une installation de purification de l'aire.

- **Armoire de surgélation :**

L'unité est dotée d'une armoire de surgélation à -40°C. Cette armoire est à étages. Les produits y sont surgelés dans des plateaux métalliques et / ou dans des boîtes en carton.

L'armoire de surgélation est placée à la sortie des salles de production et est dotée d'un thermomètre de contrôle de la température à l'intérieur.

- **Tunnel de surgélation:**

Ce tunnel sert essentiellement à la surgélation des mollusques. Son emplacement se trouve près des salles de production, ce qui permet la surgélation dans des conditions parfaites. Les produits y sont acheminés dans des chariots.

Les parois, le plafond et les portes sont parfaitement conçus. Un thermomètre extérieur permet le contrôle de la température pendant le traitement. La boule de thermomètre, bien située à l'intérieur, assure un contrôle parfait du traitement.

- **Chambres froides :**

L'unité est équipée de deux chambres froides destinées à la conservation à (-20°C) des produits surgelés retirés, soit, du tunnel de congélation, soit de l'armoire de surgélation.

Les produits conditionnés prêts à l'exploitation sont stockés dans ces deux chambres dans des cartons . Les cartons sont rangés en une seule couche, à défaut d'un moyen de levage permettant les manipulations d'objets lourds.

Les mêmes diligences sont effectuées, quant à la validité des parois, le dallage, les portes, et le thermomètre de contrôle de la température.

- **Salle d'emballage :**

Située à proximité du tunnel et de l'armoire de surgélation et près des chambres froides, la salle d'emballage est correctement conçue eu égard aux prescriptions et normes généralement préconisées dans le domaine du traitement des produits de mer.

- **Locaux de services divers :**

L'unité dispose de cinq locaux de services divers. Ces locaux, isolés des secteurs de travail et adjacents aux zones de traitement, sont utilisés :

- Un local pour le lavage des plateaux.
- Un local pour le lavage des chariots.
- Un local pour le dépôt des plateaux.

- Un local pour le dépôt des chariots.
- Un local pour le stockage des emballages.

Tous ces locaux sont construits selon les prescriptions et normes exigées.

- **Salles machines :**

La salle machines actuellement utilisée est vieille de plus de 20 ans (construite en 1975). Elle est équipée de 04 compresseurs dont deux seulement sont opérationnels.

La salle est située dans un bloc isolé vers le côté extérieur de l'usine, mais proche des zones productives.

- **Bâches d'eau :**

L'unité est équipée de deux châteaux d'eau qui assurent en continuité l'approvisionnement régulier de l'usine en cette matière, et qui sert, au besoin, à éviter toute rupture de la production pour manque d'eau, dans la mesure où ces deux châteaux servent aussi de réserve en cas d'interruption dans le réseau public.

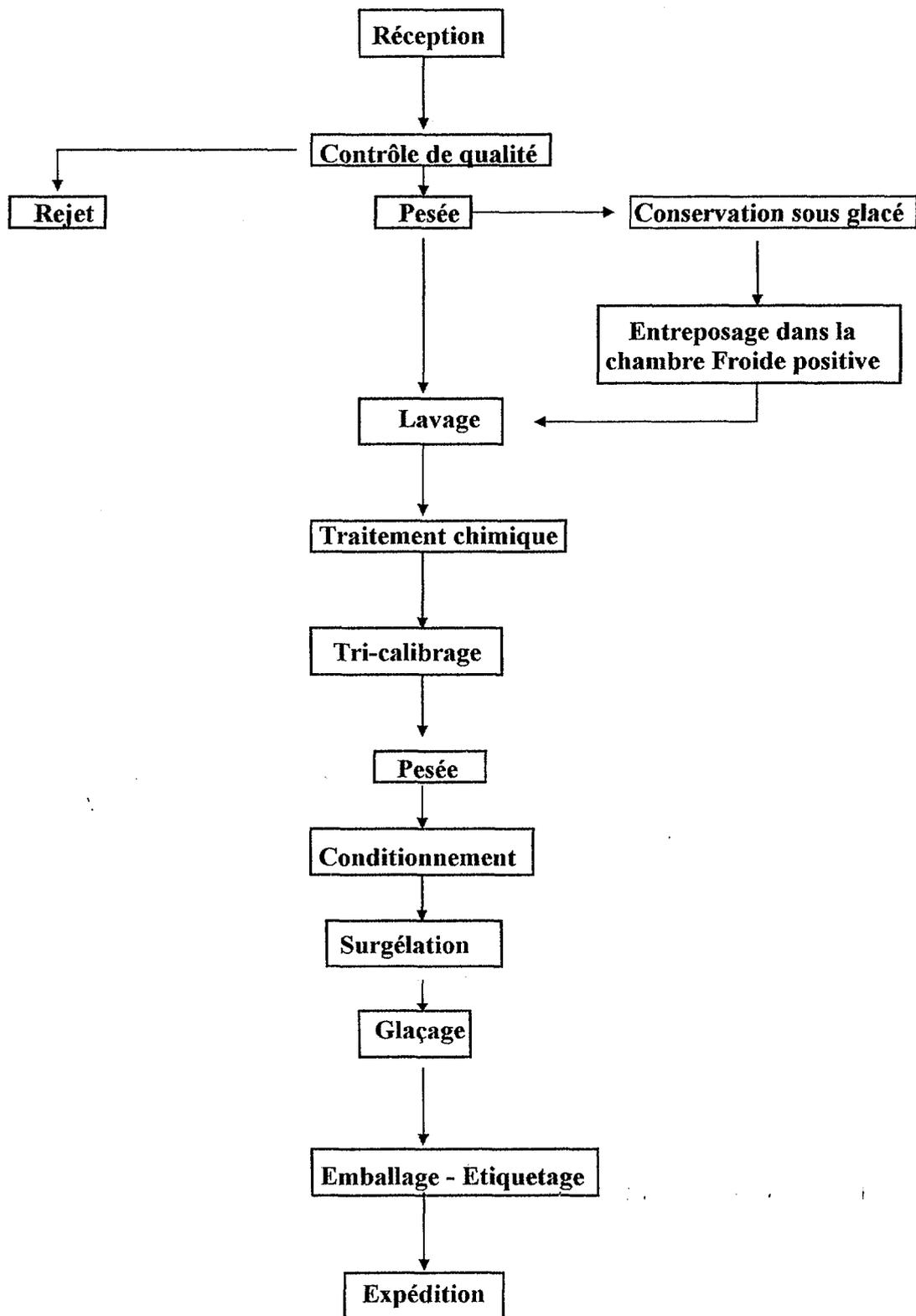
3 - 2 - 2 - 3/ Appréciation des procédés :

La Société a acquis des connaissances techniques parfaites dans le domaine du traitement des produits de mer et leur conditionnement et ce, grâce aux multiples séjours de formation de son cadre dirigeant dans plusieurs pays Européens (notamment l'Espagne) et aux Etats Unis d'Amérique. Les procédés de production actuellement utilisés par la Société ont pour origine des références de renommée internationale, à savoir :

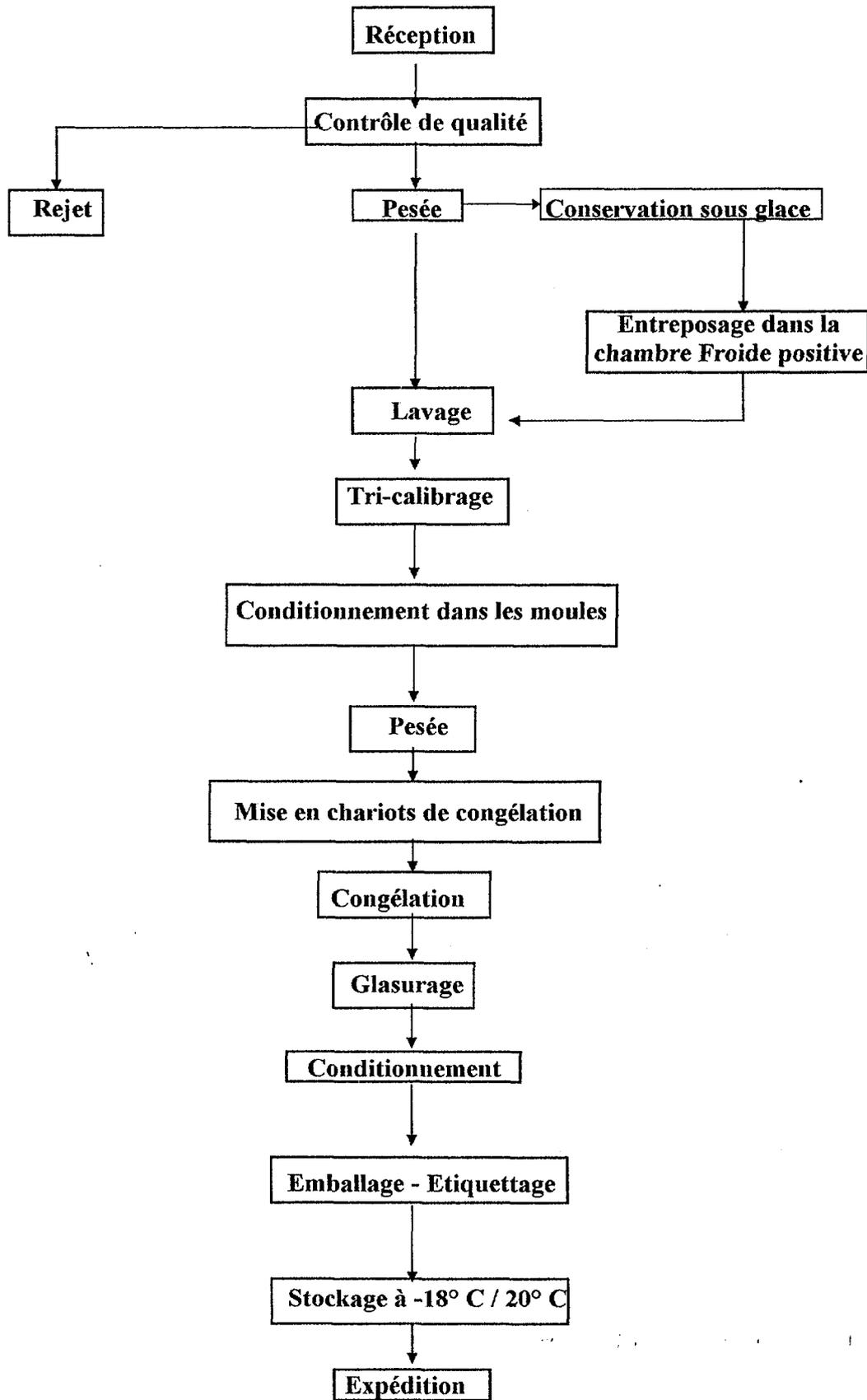
- Crustimex, Marseille, - France -
- Krustanord, ST Laurent du Var, France-
- Mathe S.A. Plats Cuisines, ST Philibert de Grand Lieu - France -
- Gelmer, Boulogne sur Mer - France -
- Artic Alaska Fisheries, Seattle - USA-
- Cupimar, San Fernando - Espagne -
- Pescados Videla, Barcelone - Espagne -
- Pesfra SA, Barcelone - Espagne -
- Islamar, Vigo - Espagne -
- Italgela, San Benedetto del Tronto - Italie -
- Pergamar SPA, Chioggia - Italie -

Dans les pages qui suivent, nous présentons les digrammes des procédés de production des principaux produits.

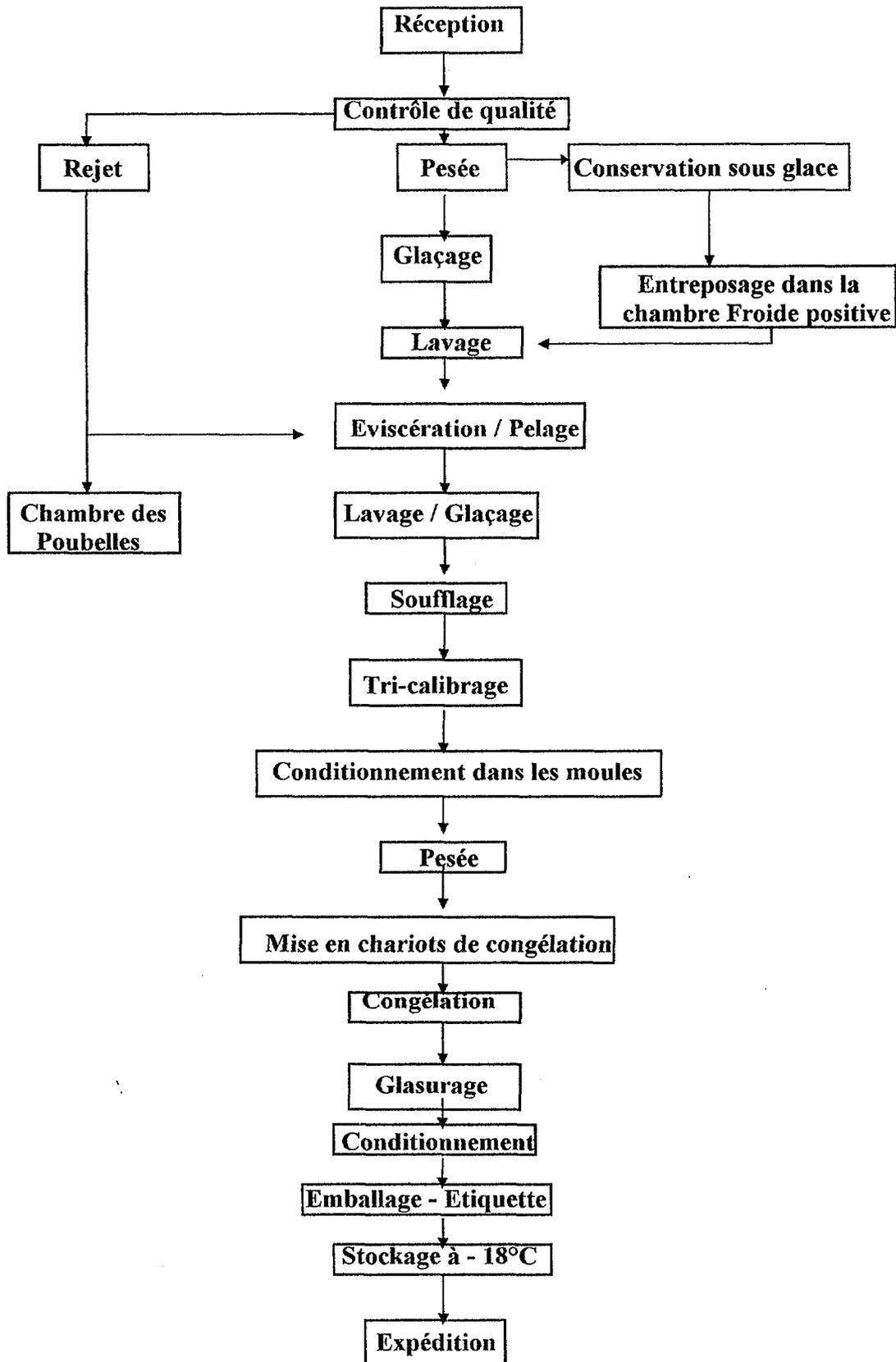
REPARATION ET CONDITIONNEMENT DE LA CREVETTE CONGEELEE



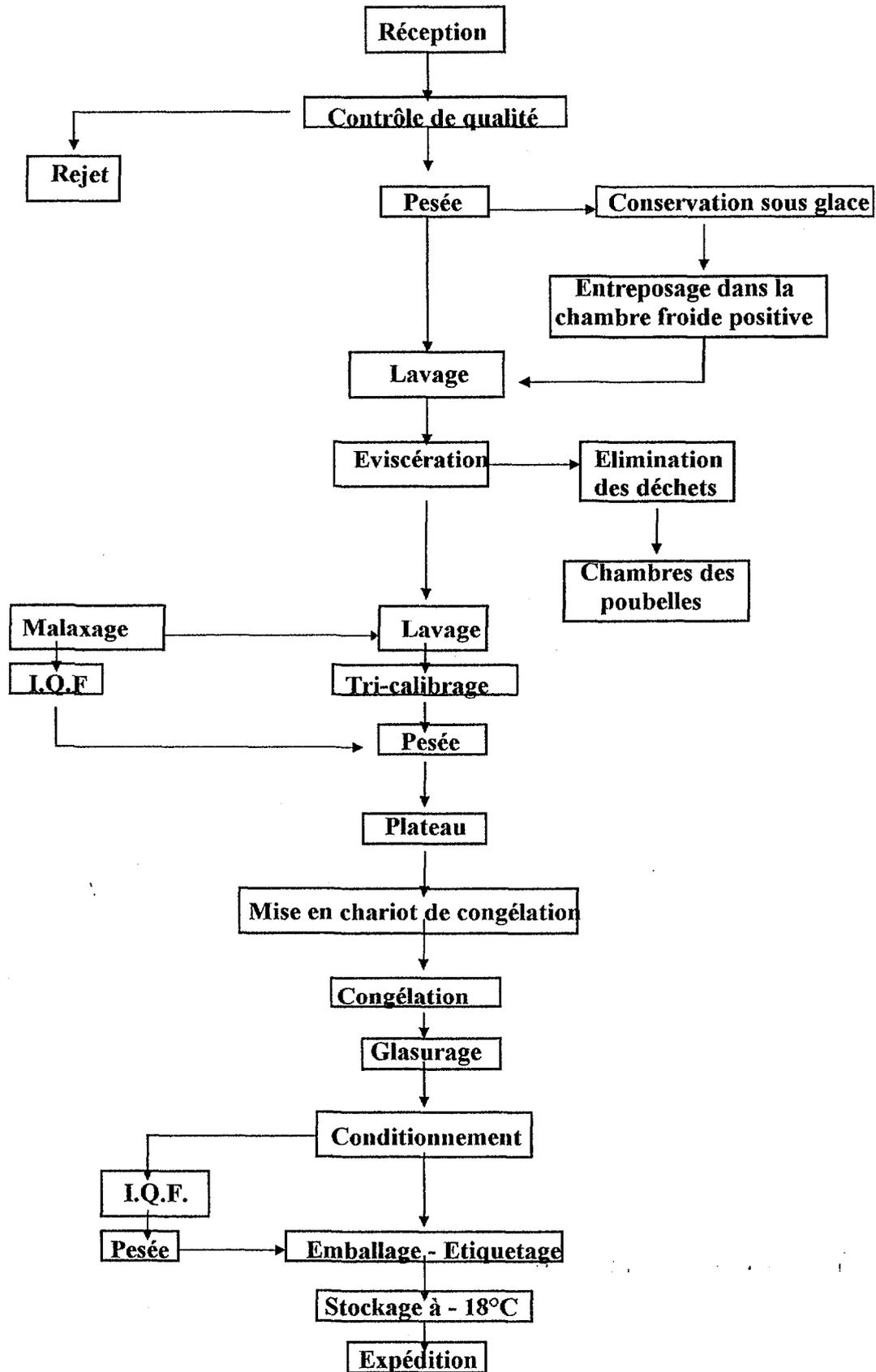
PREPARATION ET CONDITIONNEMENT DE LA SEICHE NOIRE:



PREPARATION ET CONDITIONNEMENT DE LA SEICHE NETTOYEE:



PREPARATION ET CONDITIONNEMENT DU POULPE EVISCERE :



Toutefois, il y' lieu de souligner que certaines phases de traitement des produits demeurent non mécanisées.

Il en est ainsi :

- Du décortiquage des crevettes
- Du calibrage des produits de mer au stade de la mise en boites.
- De l'étiquettage des cartons extérieurs.
- De la fermeture des cartons.

D'autre part, l'usine manque les équipements ci-après :

- Une station de lavage à haute pression.
- Une centrale de climatisation et de filtration d'aire.
- Deux machines à laver en continu les bacs, les plateaux et les casiers.
- Un matériel de buanderie plus performant.
- Des poubelles appropriées (avec roues).
- Un local déchets climatisé.

En conclusion,

Les normes de production des produits de mer sont de plus en plus contraignantes avec les pays de l'Union Européenne, principaux clients de la Société, et il est essentiel de mécaniser toutes les phases de manipulation des produits, car l'objectif que doivent viser les dirigeants demeure en premier lieu la certification future de leurs produits.

**3 - 2 - 3 / APPRECIATION DES EQUIPEMENTS DISPONIBLES ET DES
PROCEDES DE PRODUCTION :**

3 - 2 - 3 - 1/ Les équipements disponibles :

Les conclusions que nous tirons de notre diagnostic technique et technologique se résument ainsi :

- Un manque de mécanisation dans les points clefs du cycle de production.
- Equipements disponibles peu performants, ne pouvant répondre aux besoins d'un palier supérieur d'activité.
- Capacités assez limitées des installations de base (chambres de stockage).
- Equipements frigorifiques vétustes.

Dans l'état actuel de la situation, la Société MOHAMED SALLAEM ET FILS ne dispose pas de suffisamment de moyens pour espérer atteindre un palier supérieur d'activité et assurer un degré convenable de compétitivité. Par ailleurs, la nécessité de migrer vers les produits élaborés à plus fortes valeurs ajoutées implique l'acquisition d'équipements spécifiques ainsi qu'un « Know how » nouveau.

En perspective d'une évolution quantitative et qualitative de son niveau d'activité, laquelle constitue, à notre sens, une alternative pour garantir un avenir sûr, il est très indiqué pour le chef de l'entreprise de prendre en considération les réalités ci-après :

1- La nature de l'activité de la Société (commercialisation des produits de mer essentiellement en congelé) appelle une maîtrise totale et parfaite des techniques de conservation dans toutes ses variantes (mise sous glace - congélation - surgélation et glazurage), ainsi que la disponibilité de moyens performants dans ce domaine.

[Or, nous avons relevé que la Société, si elle dispose de bons techniciens dans le domaine précité, les équipements dont elle est dotée sont d'une performance assez limitée ne permettant pas de flexibilité nécessaire pour une production optimale.]

2- La Société traite avec ses clients réguliers sur la base de contrats annuels. Ces contrats fixent des fourchettes de prix sur toute la période contractuelle. D'autre part, les prix à l'achat des produits de mer, sont fluctuants sur l'année et sont fonction du degré de leur abondance dans le temps. La fluctuation des prix peut atteindre jusqu'à $\pm 30\%$ de la moyenne des prix sur l'année. Une régulation des prix à l'achat (achat en grandes quantités et stockage quand les prix sont à leur plus bas prix) se pose comme préalable à la réduction des coûts de production.

[La Société manque une chambre de stockage à 0°C de volume suffisant permettant d'augmenter la capacité de stockage en matières premières.. En augmentant sa capacité de stockage, la Société disposera de plus de moyens pour rationaliser ses achats dans le temps et pourra réduire conséquemment ses coûts de production.]

3 - Les prix de ventes de produits de mer enregistrent une augmentation conséquente pendant une période de l'année. Une politique de stockage et d'écoulement des produits finis aux prix les plus forts, ne peut pas être menée dans l'état actuel des capacités de stockage disponibles.

[La Société ne dispose pas suffisamment d'aires appropriées de stockage des produits finis.]

4 - L'augmentation de la capacité de stockage des produits finis (toutes variétés confondues : plusieurs produits et plusieurs gammes par produits), appelle l'utilisation de moyens appropriés de manipulation et de rangement.

[La Société n'est pas équipée de moyens de levage et de rangements spécialement conçus pour les manipulations dans des températures particulières.]

5 - Les produits commercialisés par la Société sont présentés sous plusieurs variantes (par grosseur - par nombre de pièces / Kg - par boites de 1 Kg - par boites de 0.5 Kg).

Actuellement, le calibrage des produits se fait à la main ; ceci est de nature à :

- Ne pas permettre un calibrage homogène des produits.
- Ne pas permettre des pesées parfaites par boite (donc perte de poids).
- Ne pas permettre un triage rapide des produits.

[L'équipement de la Société d'une calibreuse est indispensable pour assurer une meilleure productivité].

6 - Les crevettes sont des produits de mer assez fragiles qui perdent facilement leur bonne qualité à l'occasion de leur manipulation (déchargement - mise sous glace - triage....). Ces différentes manipulations se font actuellement à la main.

Les quantités de crevettes « abimées » constituent des pertes sèches pour la Société, ou sacrifiées à des prix dérisoires.

[La Société ne dispose pas d'une machine à décortiquer les crevettes, laquelle permettra de commercialiser des crevettes décortiquées entières ou en queue de crevettes. Dans l'état actuel de la situation, il n'est pas possible de réaliser ce type de produits.]

Par ailleurs, les quantités de crevettes « abimées » pourront être traitées et commercialisées en produits élaborés (beignets de crevettes, crevettes décortiquées), une fois les lignes de traitement des produits élaborés introduites.

7 - La production des produits de mer obéit à une multitude d'analyses bactériologiques (analyse des produits, de l'eau de puits, de l'eau du réseau, ainsi que des tests de surface). Actuellement, en l'absence d'équipements de laboratoire, la Société réalise ces analyses en ayant recours à des intervenants externes, contre facturation de leurs services. Cette dépendance à la sous traitance, outre qu'elle occasionne des coûts relativement importants et répétitifs, n'est pas de nature à

rassurer quant à la rapidité des interventions des techniciens et la qualité de leurs services.

[La Société ne dispose pas actuellement d'équipements de laboratoire à même de lui éviter de supporter des charges d'exploitation répétitives et de lui garantir la maîtrise de la qualité d'hygiène].

A - 2 / IDENTIFICATION DES OUTILS DE LA MODERNISATION ET DU DEVELOPPEMENT DE LA PRODUCTION :

La Société Mohamed SALLEM ET FILS, pour capitaliser son savoir faire et maintenir sa position de leader sur le marché, se trouve dans l'obligation d'augmenter sa production et de la diversifier.

Cela passe par le renouvellement d'un équipement souvent vétuste et l'introduction de nouveaux outils de mécanisation et de contrôle de qualité pour aller vers la certification des produits.

Ces équipements sont de quatre ordres :

- Des équipements qui améliorent la production et la productivité.
- Des équipements qui améliorent la présentation commerciale des produits.
- Des équipements de sécurité et d'hygiène.
- Des équipements de production des produits élaborés.

Les besoins en investissements nécessaires sont détaillés ci-après et présentés en deux groupes, à savoir :

- Equipements communs pour toutes les lignes de production.
- Equipements spécifiques.

A-2-1/ Besoins en équipements communs

1 - Une centrale frigorifique :

1 - 1 Utilité :

En remplacement de la vieille centrale acquise depuis 1975, cette nouvelle centrale doit être suffisamment puissante (400Kw) pour alimenter, en froid, les équipements ci-après :

- 04 Tunnels de congélation
- 01 Surgélateur à spirales
- 01 Bac de congélation en saumure
- 02 Chambres de stockage à -20°C.
- 01 Installation pour fournir l'eau glacée.
- 01 Installation pour récupérer l'eau chaude sur le retour de gaz chauds.
- 01 Chambre à 0°C
- 01 Installation de prérefroidissement après glazurage (remise en température des produits).

1 - 2 / Caractéristiques techniques de la centrale à acquérir :

Cet équipement comprend :

- 2 groupes motocompresseurs d'une puissance unitaire de 200 Kw (à 85% de sa capacité .) avec accessoires
- Réservoir de liquide HP
- Bouteille intermédiaire
- Séparateur de liquide BP
- Station de pompe fréon 22
- Dispositifs de récupération d'huile
- 2 Condenseurs à air de 762 K Cal de puissance de réjection.
- 2 Evaporateurs pour les chambres froides à - 20°C de 37.5 Kw de puissance.

- 4 Batteries d'évaporateurs sur pieds pour les 4 tunnels de congélation de puissance 55 Kw l'unité.
- 1 Armoire électrique avec démarrage électronique et commande automatique avec accessoires.
- 1 Installation électrique comprenant un tableau général de basse tension avec câblage de connexion.
- Lots de tuyauterie - vannes - robinetterie et filtres

1 - 3 / Coût total avec montage = 390.000 DT

2 - Une chambre à 0°C de stockage de produits frais :

2 - 1 / Utilité

D'une capacité de 100 M3, cette chambre de stockage sera complémentaire à la chambre existante et renforce la capacité de stockage de matières premières. Elle permet aussi de séparer le stockage des crustacés des mollusques.

2 - 2 / Coût : = 39.000 DT

3 - Deux chambre froides de stockage à - 20°C :

3 - 1 / Utilité:

Ces deux chambres, de capacité 900 M3 chacune, permettront de stocker les produits finis selon les normes requises et de pouvoir alloter la production (assurer la traçabilité dans les mouvements de stockage compte tenu du nombre important de variétés des produits finis à stocker).

Les produits finis seront empilés sur des convertisseurs à palettes, ce qui permet d'assurer une utilisation rationnelle des volumes et une bonne circulation dans les couloirs.

<u>3 - 2 / Coûts :</u>	=	<u>180.000 DT</u>
- 2 Chambre froides - 20°C	=	130.000 (DT)
- 500 Convertisseurs	=	50.000 (DT)

4- Un silo à glace :

4 - 1/ Utilité

De capacité de 10 Tonnes, le silo à glace assure une réserve de sécurité de glace en écailles de 24 Heures au moins, en plus de la glace que produit la machine existante. Ceci permet de faire face aux besoins en cette matière, pendant les pointes.

Ce silo sera orbital, ce qui facilite la distribution automatique de la glace selon le système FIRST IN - FIRST OUT et évite le contact de la glace avec tout élément extérieur, garantissant ainsi et en permanence une bonne qualité en cette matière.

4 - 2 / Coût : = 35.000 DT

5 - Deux Machines à laver les plateaux et les casiers :

5 - 1/ Utilité:

Ces deux machines sont indispensables pour nettoyer et désinfecter le matériel d'une manière continue et hygiénique et permettent une économie de main-d'oeuvre ainsi qu'une meilleure qualité de nettoyage

- Une machine servira à laver les plateaux de congélation et autres ustensiles.
- Une machine servira à nettoyer les casiers de matières premières revenant des diverses lignes de production.

5 - 2 / Coût : = 62.000 DT

6 - Une centrale de climatisation et de filtrage d'air :

6 - 1/ Utilité :

Les salles de traitement des produits périssables doivent être climatisées et protégées contre la poussière et les micro-organismes. Il en est ainsi pour la nécessité de préserver la qualité des produits.

6 - 2/ Coût : = 60.000 DT

7 - Une station de lavage à haute pression :

7 - 1/ Utilité :

Elle assure l'alimentation en eau sous pression chaude et froide, mélangée ou non avec des détergents et désinfectants en plusieurs points de l'Usine. Cette station est indispensable pour le nettoyage et la désinfection des locaux et du matériel s'y trouvant.

7 - 2/ Coût : = 18.000 DT

8 - Deux chariots élévateurs :

8 - 1/ Utilité :

- Un chariot servira à assurer les mouvements de stockage en températures négatives sur trois niveaux.
- Un deuxième chariot assurera les mouvements de stockage et d'acheminement de la matière première fraîche.

8 - 2/ Coût : = 57.000 DT

9 - Un surgélateur à tapis spirales:

9 - 1 / Utilité :

Il constitue l'une des pièces maîtresses de l'équipement frigorifique. D'une capacité de 700 Kg / Heure, il permet en premier lieu l'accès à la congélation rapide (surgélation), ce qui donne un produit fini de meilleure qualité organoleptique, et occasionne moins de perte de poids du produit fini lors de la congélation.

Le produit sera transporté sur un tapis d'une manière continue, ce qui permet de mécaniser en amont et en aval du surgélateur toute la ligne de production, et d'imprimer ainsi un rythme de production plus rapide.

Peu encombrant, cet équipement est doté d'un laveur de tapis en continu, ce qui assure une bonne hygiène et permet de passer de la surgélation d'un produit à un autre sans interruption.

9 - 2 Coût : = 192.0000 DT

10 - Un surgélateur à azote liquide :

10 - 1 / Utilité

D'une capacité de 500 Kg / Heure, cet équipement présente plusieurs avantages :

- Il permet la surgélation individuelle (IQF) en continu, surtout pour les produits de faibles épaisseurs.
- Il peut servir d'appoint pour la surgélation mécanique.
- Il occasionne une perte de poids négligeable.
- Il permet une surgélation presque instantanée.
- Il permet un deuxième glaçage du produit
- Il est très simple d'utilisation.

10 - 2 / Coût : = 80.000 DT

11 - Station de prérefroidissement :

11 - 1 / Utilité :

Elle sert à récupérer les frigories perdues lors de l'opération de glazurage et permet d'effectuer un deuxième glazurage.

11 - 2 / Coût : = 61.000 DT

12 - Station de glazurage :

12 - 1 / Utilité :

Elle permet de récupérer la perte de poids occasionnée par la congélation et de protéger les produits contre la dessiccation, lors de l'entreposage.

12 - 2 / Coût : = 42.000 DT

13 - Calibreuse électronique :

13 - 1 / Utilité :

D'une capacité de 2.5 Tonnes / 8 Heures, cet équipement permet le triage en 10 tailles (par exemple, pour les crevettes = 10/15 - 16/20 - 21/30 pièces / Kg, ou en nombre de pièces / Kg fixes 15p / Kg - 25p / Kg).

Cet équipement permet le comptage des pièces par taille ainsi que le pesage de chaque taille : boîte de 1 Kg, boîtes de 0.5 Kg, etc... Il évite notamment les pesées approximatives (en plus ou en moins).

Les autres avantages procurés par cet équipement sont :

- Il contribue à mécaniser toute une ligne de production
- Il économise l'emploi de la main d'oeuvre

- Il permet de répondre à des demandes spécifiques de clients
- Il augmente le rythme de production
- Il évite des pénalisations éventuelles de clients, en cas de manque de poids.

13 - 2 / Coût : = 125.000 DT

14- Deux machines à fermer les cartons :

14 - 1 Utilité :

Une machine sera installée en bout de la ligne de production des crustacés, et l'autre en bout de la ligne de production des mollusques. Ces machines sont très utiles pour, d'une part, tenir des cadences régulières de production, et d'autre part, permettre une meilleure présentation de l'emballage final.

14 - 2 Coût : = 25.000 DT

15 - Une imprimante d'étiquettes avec distributeurs

15 - 1 Utilité :

Elle sert à imprimer les étiquettes de code à barres ainsi que diverses étiquettes à coller sur les emballages précisant les informations réglementaires sur le produit.

Muni de distributeur, cette machine permet à la Société de produire elle même les étiquettes à un moindre coût.

15 - 2/ Coût : = 11.000 DT

16 - Equipement de laboratoire :

16 - 1 / Utilité :

Il est indispensable pour le suivi de la qualité des produits et de l'hygiène et permet de faire des économies sur les factures d'analyses bactériologiques ; très

nombreuses sur l'année (analyse des produits, de l'eau de puits, de l'eau du réseau, des tests de surfaces, etc....).

L'équipement se compose de :

- Une paillasse centrale et mur
- Une hotte
- Une armoire pour verrerie et réactifs
- Une balance à cadran
- Un microscope binoculaire

16 - 2 / Coût : = 30.000 DT

17 - Deux Machines à emballer sous film rétractable :

17 - 1 / Utilité :

Ces deux machines servent à :

- Surenvoyer les boîtes de crevettes avec « fenêtre », ce qui améliore la présentation du produit et l'inviolabilité de l'emballage. Cette confection vise la grande distribution, donc le consommateur final. Cette présentation commerciale dégage une plus value de l'ordre de 2 à 3 FF par / Kg, sans compter une forte demande.

- Présenter en barquettes les salades de fruits de mer, les anneaux de calamar, les seiches nettoyées, les poulpes cuits et rondelles de poulpes, etc....

17 - 2 / Coût : = 44.000 DT

18 - Une machine à emballer sous vide :

18 - 1 / Utilité :

Permet de préserver la bonne qualité des produits de mer (organoleptique et bactériologique).

Permet aussi de répondre à des commandes spécifiques d'une catégorie de clientèle préférant ce genre d'emballage.

18 - 2 / Coût :

=

158.000 DT

A 2 - 2 - / Besoins en équipements spécifiques :

19 - Une ligne de cuissons de poulpes et crevettes : (capacité de 500Kg / Heure)

19 - 1/ Utilité :

Cette ligne se compose principalement d'une chaudière à vapeur et d'un cuiseur. Elle sert à préparer du poulpe entier cuit, du poulpe cuit en rondelles (très demandé en Europe, au Japon et aux USA), des crevettes ainsi que des salades de fruits de mer.

Le produit final sera présenté en barquettes, sous film rétractable ou en barquettes sous vide.

19 - 2/ Coût : = 67.000 DT

20 - Une ligne d'élaboration des mollusques :

De capacité de 12 Tonnes / Jour, cette ligne est composée de :

- 05 stations de lavage de produits en continu, d'une capacité de 800 L, avec tapis élévateur (avec accessoires).
- 05 tapis de triage et d'inspection de produits de 4 mètre de long chacun.
- 01 Table intermédiaire en inox.
- 03 stations de nettoyage de mollusques avec bandes transporteuses de produits et bandes d'évacuation des déchets (longueur 6 mètres chacune).
- 02 machines à peler les mollusques.
- 05 malaxeurs à hélice.
- 20 bacs de capacité unitaire de 650 L.
- 05 balances électroniques étanches de 15 Kg.

20 - 1/ Utilité :

Cette ligne sert à réaliser les produits élaborés.

20 - 2 / Coût : = 286.000 DT

- 02 Machines à peler (300Kg / Heure chacune	=	28.000
- 01 Machine à découper (100 Kg / Heure)	=	7.000
- 05 Malaxeurs à helices (400 Kg / Heure)	=	48.000
- 06 Laveuses de mollusques de 800 litres	=	108.000
- 05 Tapis de connexion et tables de travail	=	80.000
- 05 Balances électroniques	=	<u>15.000</u>
TOTAL	=	286.000

21 - Un groupe électrogène de puissance 300 KVA

21 - 1/ Utilité:

Il permet de pallier à toute défaillance du réseau électrique, ce qui préserve la qualité des produits pendant d'éventuelles pannes d'électricité. Il est exigé par les assurances et permet de réaliser des économies d'énergie pendant les heures de pointe.

21 - 2/ Coût : = 60.000 DT

22 - Un poste transformateur de 800 KVA :

22 - 1 / Utilité :

Le poste actuellement utilisé est, d'une part vétuste, et d'autre part de puissance limitée (500 KVA). Son remplacement est indispensable.

22 - 2/ Coût : = 50.000 DT

TABLEAU A :

BESOINS EN EQUIPEMENTS EN VUE

D'AMELIORER LA PRODUCTIVITE

<u>ORDRE</u>	<u>DESIGNATIONS</u>	<u>COUTS EN DT</u>
1	01 Centrale frigorifique	390.000
2	01 Chambre à 0°C de stockage des produits frais	39.000
3	02 Chambres froides de stockage à (-) 20°C	130.000
4	01 Silo orbital à glace	35.000
5	- 02 Chariots élévateurs	57.000
6	- 30 Baces en plastique de 100 Kg / unité	18.000
7	01 Surgélateur à tapis spirales	192.000
8	01 Surgélateur à azote liquide	80.000
9	01 Station de prérefroidissement	61.000
10	01 Station de glazurage	42.000
11	01 Calibreuse électronique	100.000
12	Equipement de laboratoire	30.000
	TOTAL	1 174.000

TABLEAU B :

BESOINS EN INVESTISSEMENTS EN VUE D'AMELIORER

LA PRESENTATION MMERCIALE DES PRODUITS

<u>ORDRE</u>	<u>DESIGNATIONS</u>	<u>COUTS EN DT</u>
1	01 Machine à emballer sous vide en continu	158.000
2	02 Machines à emballer sous film rétractable (capacité : 30 pièces / mn)	44.000
3	02 Machines à fermer les cartons	25.000
4	01 Imprimante d'étiquettes avec distributeur	11.000
	TOTAL	238.000

TABLEAU C :

BESOINS EN INVESTISSEMENTS DE SECURITE ET D'HYGIENE

- Un groupe électrogène de 300 KVA de puissance	60.000
- Un poste transformateur de 800 KVA de puissance	50.000
- Une centrale de climatisation et de filtrage d'air	60.000
- Une station de lavage à haute pression	18.000
- Deux machine à laver les plateaux et casiers	62.000
TOTAL	250.000

TABLEAU D :

BESOINS EN INVESTISSEMENTS POUR LES PRODUITS ELABORES

- Une ligne de cuisson (poulpes - crevettes - calamar)	67.000
- Une ligne d'élaboration des mollusques	286.000
TOTAL	353.000

DIAGNOSTIC SUR LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

1/ TENDANCE GENERALE DU MARCHE DES PRODUITS DE LA MER

2 / ENVIRONNEMENT GENERAL DE LA SOCIETE

**3 / PERCEPTIVES D'AVENIR DE LA SOCIETE EU EGARD AUX
ENTREPRISES EUROPEENNES DE MEME ACTIVITE**

II / DIAGNOSTIC SUR LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

1/ TENDANCE GENERALE DU MARCHE DES PRODUITS DE LA MER :

La décennie 1995- 2004 devrait voir rapidement progresser la part de marché des produits de mer élaborés. Une étude récente laisse présager que ces produits passeront de 45% en 1995 à 56% en l'an 2000, au détriment des produits bruts qui diminueront de 55 à 44% de parts du marché.

Au sein des produits de la mer élaborés, une forte croissance devrait être observée sur le segment SURGELE qui passerait de 18% du marché total des produits de mer en 1995 à 24% en l'an 2000, de même que sur les produits réfrigérés (+ 3% entre 1995 à 2000).

Les produits en conserves subiraient une régression de 1%.

Les enjeux les plus importants de la fin de la décennie 1990 se situent donc dans le domaine des produits surgelés. De plus, la logique à long terme va de la conserve vers le réfrigéré en passant par le surgelé, au fur et à mesure que les contraintes des modes de conservation (praticité, qualité) sont résolues. D'ailleurs, nous assistons actuellement à l'avènement du conditionnement sous vide qui n'existait pas il n'y a pas assez longtemps.

Il y a lieu de noter qu'en France, par exemple, la véritable innovation dans le secteur des produits de mer se situe principalement dans le secteur du surgelé, dont le développement a été favorisé grâce à l'amélioration, en amont, des techniques de conservation.

A l'heure actuelle, en Europe les produits de mer à forte valeur ajoutée représentent environ 27% du marché des produits élaborés. Vers l'an 2000, les prévisions font état de 40% de la part du marché.

Par conséquent, la Société Mohamed SALLEM ET FILS a tout intérêt à se positionner sur ce créneau. Ainsi, elle pourra évaluer vers des produits industriels à valeur ajoutée plus importante, de surcroît répondant aux besoins alimentaires du temps modernes.

2/ L'ENVIRONNEMENT GENERAL DE LA SOCIETE :

La Société Mohamed SALLEM ET FILS est considérée, en Tunisie, d'ailleurs à juste titre, comme étant la doyenne des unités de production des produits de mer. Depuis sa création en 1975, elle a acquis une maturité qui la met pendant longtemps encore, à l'abri de toute déconvenue. La maîtrise du créneau et les atouts dont elle dispose et les potentialités d'amélioration lui garantissent un fonds de commerce non négligeable et la placent dans une position d'avant garde dans le domaine.

L'effet de la concurrence est vraiment minime, tant le créneau retenu est soigneusement circonscrit à des produits universellement demandés et préférés aux mêmes produits de provenance d'autres pays du monde.

La concurrence, si son problème risque de se poser, ne peut provenir que des entreprises établies sur le territoire Tunisien, et ce pour les motifs ci-après :

** A L'ECHELLE INTERNATIONALE :*

- Les spécificités propres des produits de mer de la méditerranée en font une distinction naturelle pour une large clientèle située dans les quatre coins du monde, et

notamment en Europe. A souligner que la Société traite essentiellement avec les pays de la C.E.E., l'Espagne et l'Italie à leur tête.

- Les encouragements du Gouvernement Tunisien aux exportations favorisent largement les opérateurs nationaux et / ou les résidents dans le pays à développer davantage leur activité.

- La Société dispose de larges possibilités pour augmenter davantage son volume d'activité et ce, en ciblant des pays avec lesquels, elle n'a pas encore de traditions commerciales développées. Les perspectives de la diversification de sa gamme de produits notamment avec le lancement des produits de mer élaborés, constitueront l'occasion propice pour une introduction appropriée auprès de nouveaux clients.

- L'infrastructure largement répandue en Tunisie conjuguée avec la fréquence des partances à partir des aéroports et ports Tunisiens desservant les pays de la C.E.E., constituent un atout de taille pour les produits de mer de provenance de la Tunisie par rapport aux mêmes produits d'autres provenances.

****A L'ECHELLE NATIONALE :***

Comme dit l'adage : " l'avenir appartient aux plus solides", l'importance du nombre d'opérateurs tunisiens dans le créneau, ne saurait pendant très longtemps encore déloger la Société Mohamed SALLEM ET FILS de son leader ship dans le créneau.

Après un recul qui n'a pas trop duré, l'actuelle équipe dirigeante a entamé une opération de restructuration de ses moyens pour réssuciter le passé faste de la Société dans le créneau. Les atouts actuellement disponibles et décrits précédemment garantiront sa position avant gardiste et lui préserveront ses acquis.

3 / PERSPECTIVES D'AVENIR DE LA SOCIETE EU EGARD AUX

ENTREPRISES EUROPEENNES DE MEME ACTIVITE :

Il y a lieu de souligner que, par rapport aux entreprises Européennes commercialisant les produits de mer, en général, et les produits élaborés en particulier, la Société MOHAMED SALLEM ET FILS dispose de certains avantages appréciables, à savoir :

** A/ De point de vue coût :*

- Proximité des marchés : réaction aux commandes au moindre coût (transport).
- Une main d'oeuvre disponible continuellement, et moins chère.
- Des avantages fiscaux considérables à l'exportation (frais financiers et de transport)
- Des coûts moins importants, dans la mesure où ses approvisionnements en matières premières sont puisés des ressources halieutiques du pays, et non importés de pays lointains, comme c'est le cas des Entreprises Européennes pour les mêmes produits.

** B/ De point de vue qualité des produits :*

Les Entreprises Européennes importent la quasi totalité des produits à élaborer, ce qui les oblige à stocker en quantités considérables. Les délais de stockage des produits bruts, généralement très longs, sont de nature à affecter la qualité de ces produits. Le traitement nécessite la décongélation et la recongélation, ce qui est de nature à entamer la qualité.

** C / De point de vue technique :*

Le savoir faire des techniciens employés par la Société est puisé de mêmes techniques utilisées par les entreprises Européennes dans le domaine.

** D / Du point de vue commercial :*

La Société et ses dériégants (qui parlent plusieurs langues entre autres) sont bien connus à l'échelle internationale pour les produits qu'ils exportent et ont à leur tour une très bonne connaissance des marchés des produits de mer (étant aussi importateurs) en matériel et de pêche et de la construction navale.

En conclusion, la Société Mohamed SALLEM ET FILS s'insère dans un marché méditerranéen de produits de mer essentiellement en congelé (et / ou surgelé); elle y dispose d'une clientèle régulière nombreuse et diversifiée. En mettant en oeuvre des procédés performants et maitrisés, la Société se met en bonne situation pour améliorer sa position sur le marché Européen.

Mais ceci reste tributaire :

- D'une modernisation de l'outil de production comme décrite plus haut.
- De l'adaptation de moyens humains et matériels pour atteindre la qualité totale.
- Enfin, d'une adaptation proressive aux besoins du marché, lequel s'oriente de plus en plus vers les produits élaborés.

DIAGNOSTIC FINANCIER

1- / CARACTÉRISTIQUES DE LA SITUATION FINANCIÈRE ACTUELLE

2 / POINT ACTUEL DE LA SITUATION

III / DIAGNOSTIC FINANCIER :



1- / CARACTÉRISTIQUES DE LA SITUATION FINANCIÈRE ACTUELLE :

La Société vit, depuis plus de deux années, une situation financière relativement difficile. Cette situation est due essentiellement aux retombées négatives de la défaillance inattendue du principal client de la Société « SABBAT EL HIJOS» (client espagnol), avec lequel cette dernière réalise annuellement environ 20% du chiffre d'affaires.

La défaillance de ce client s'est manifestée alors que les engagements de la Société avec ce dernier ont atteint des proportions considérables. En effet, le total des livraisons demeurées impayées au 31/12/1995 s'est élevé à plus de Un Million Cinq Cent Mille Dinars (1500 000), soit l'intégralité du montant du crédit préfinancement export obtenu de la banque.

Il était évident que la dégradation aussi imprévue de la situation financière de la Société, a entraîné des effets en boule de neige :

- La principale banque de la Société, en l'occurrence la Banque du Sud, a été, à un moment donné méfiante et avait circonscrit son concours au strict minimum, dans l'attente du dénouement du dossier du client espagnol.

- La quote de préfinancement des exportations s'est trouvée absorbée par les impayés, entraînant l'affaiblissement du fonds du roulement de l'activité.

- Les engagements de la Société avec la banque ont augmenté par les intérêts additionnels qui sont venus grever un passif déjà lourd.

Par ailleurs, ces difficultés ont coïncidé avec la mise en application obligatoire des prescriptions de la Communauté Economique Européenne contraignant la Société à l'engagement impératif d'investissements considérables consistant en la

modernisation de tout l'outil de production, à savoir les installations fixes et le matériel d'exploitation. Le coût de l'investissement s'est élevé à 511.500 DT.

Tous ces contretemps n'ont pas découragé les propriétaires de la Société. Tout au contraire, l'ampleur de la situation a constitué pour eux un déclic pour trouver des solutions radicales à cette « crise », et leur a inspiré un pragmatisme dans la planification de leurs actions.

2- / LE POINT ACTUEL DE LA SITUATION FINANCIÈRE :

Pour mieux situer l'évolution de la situation financière de la Société depuis fin 1995, il importe de présenter successivement les étapes ci-après:

2- 1 / CONTRE TEMPS DEFAVORABLES AYANT ENGENDRE DES DIFFICULTES

FINANCIERS :

Cette étape a été la conséquence directe de l'accumulation des impayés sur le client SABATE E HIJOS, lesquels ont atteint environ 1500.000 DT .

La situation financière de la Société se présentait comme suit :

- Solde débiteur du compte courant bancaire	=	235 285 DT
- Mobilisation effet préfinancement de stock	=	1601 000 DT
- Avances sur livraisons à SABBAT HIJOS	=	<u>1492 060 DT</u>

TOTAL ENGAGEMENTS = 3 328.345 DT

Pour honorer ce passif et sauvegarder sa crédibilité, la Société a obtenu un arrangement négocié avec la banque, lequel arrangement s'est traduit par l'acceptation, par cette dernière, d'un remboursement échelonné portant sur une enveloppe couvrant le total du débit en compte non autorisé, à savoir :

- Découvert bancaire	=	235 285 DT
- Préfinancement export	=	1500 000 DT
- Impayés	=	<u>101000 DT</u>
TOTAL	=	1836 285 DT

L'accord conclu prévoit le remboursement de cette somme sur une période de 07 ans après un délai de grâce d'une année. (voir annexe N° 7).

A ce jour, le premier terme échu le 30/03/1998, soit 200.000 DT a été honoré par la Société.

En contre partie de cet arrangement, la banque a repris son concours, ce qui a permis à la Société d'engager le programme d'investissement tel que préconisé par les normes européennes.

2 - 2 / UNE ÉTAPE DE DÉBUT DE SOLUTION AUX DIFFICULTES FINANCIERES :

Les négociations avec la partie espagnole en vue de recouvrer les impayés sur la client SABATE E HIJOS, ont abouti a un arrangement amiable évitant à la Société une perte sèche. Par ledit arrangement, le syndic chargé des affaires du client s'est engagé à rembourser la totalité du montant des impayés en autorisant la Société à majorer chaque livraison de 10% de sa valeur, jusqu'au remboursement intégral des impayés.

2 - 3 / UNE ÉTAPE DE RETOUR À LA NORMALE:

Le principal bailleur de fonds n'a pas trouvé mieux que d'adhérer à la solution trouvée, faute d'alternative meilleure. De son côté, la direction de la Société, convaincue des potentialités de rentabilité, a compris que le salut de la Société passe inéluctablement, et en premier lieu, par l'optimisation des cash flows que l'activité est

en mesure de réaliser, moyennant une injection ciblée d'investissement de mise à niveau, lui permettant la maximation de la rentabilité future.

DIAGNOSTIC ORGANISATION / GESTION

1 - / LA STRUCTURE PROPRIÉTAIRE :

2 - / LA STRUCTURE OPERATIONNELLE

L'ORGANIGRAMME FONCTIONNEL

3 - / LES MOYENS MATERIELS DE SUIVI

IV / DIAGNOSTIC ORGANISATION / GESTION :

1 - / LA STRUCTURE PROPRIÉTAIRE :

La Société Mohamed SALLEM ET FILS, est une Société de type familial. La totalité du capital est détenue par des membres de la famille SALLEM dont le père, Monsieur Mohamed est le gérant statutaire.

La direction effective de la Société est confiée à Monsieur Ali SALLEM, l'aîné des fils.

La gestion de l'affaire est assurée par les propriétaires sans aucune limitation de prérogatives.

2 - / LA STRUCTURE OPÉRATIONNELLE :

L'organigramme de la Société est d'une conception souple et est adaptée à la particularité de la structure qui est, rappelons la, de type familial.

Outre la gérance et la direction effective de la Société, les autres fonctions essentielles que sont les approvisionnements et la production, sont assurées par les fils de Monsieur Mohamed SALLEM.

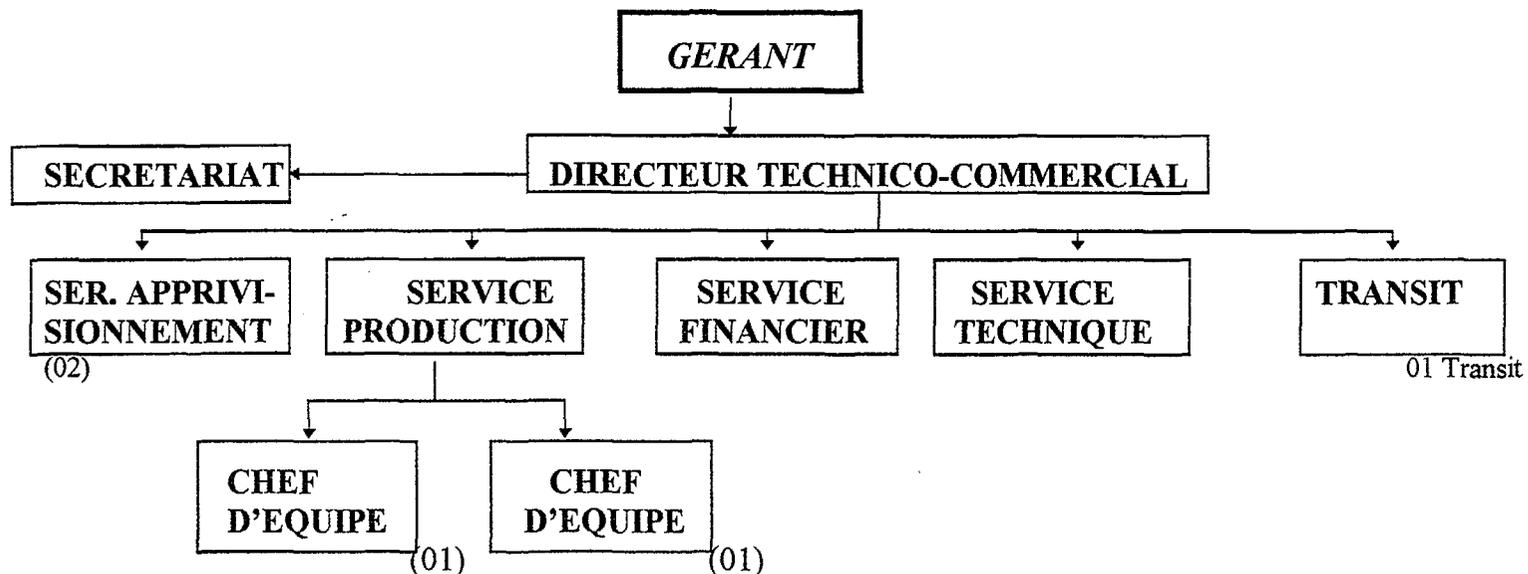
Par ailleurs, il importe de souligner que :

- La Société dispose d'un responsable chargé exclusivement du transit.
- La tenue de la comptabilité est assurée par un bureau indépendant.

Pour l'expédition des opérations administratives et financières courantes, la direction dispose d'un employé permanent.

L'organigramme de la Société se présente comme ci-après :

ORGANIGRAMME FONCTIONNEL



03 Frigoristes
 01 Electro Mécan
 02 Spécialisés
 67 Ouvriers

EFFECTIF :

ENCADREMENT : (05)

- 01 Gérant
- 01 Directeur
- 03 Chefs de Service

TECHNICIENS SPECIALISTE : (08)

- 03 Frigoristes
- 01 Electro / Mécanicien
- 02 Spécialistes
- 02 Chefs d'équipes

PERSONNEL ADMINISTRATIF : (02)

CHAUFFEURS : (02)

GARDIENS : (02)

PERSONNEL D'EXECUTION : (67)

3 - / LES MOYENS MATÉRIELS DE SUIVI :

La Société est équipée d'un ordinateur qui est actuellement utilisé uniquement pour le traitement de la paie.

La Société continue à assurer la gestion des stocks, le calcul des coûts et prix de revient d'une façon approximative.

Néanmoins, les fluctuations des prix de produits de mer à l'achat, qui sont généralement fixés sur la base de la criée du jour, rendent impératives des méthodes de suivis plus performantes. Ceci est d'autant plus indiqué que la Société traite avec ses clients sur la base de prix de vente préétablis sur toute l'année.

La non maîtrise des coûts et prix de revient des produits ne peut que générer une rentabilité aléatoire.

Nous estimons que la Société a tout à gagner d'une organisation moderne ralliant la fiabilité des informations à la rapidité de leur obtention. Pour atteindre l'objectif précité, nous estimons indispensable l'équipement de la structure de moyens informatiques nécessaires. (ordinateurs et logiciels appropriés), ainsi que des compétences particulières en matière des suivis analytiques d'exploitation. Il est ainsi notamment :

- De la nécessité de suivi des coûts de l'immobilisation des fonds (augmentation prévisible des délais de stockage des produits finis)*
- De la nécessité de suivi des coûts de cession entre deux centres de coûts, après l'introduction future de la production de l'élaboré.*
- De l'impératif de la maîtrise de la gestion des stocks des matières premières et produits finis compte tenu du rééquilibrage préconisé dans la stratégie de commercialisation.*

**BILAN DES POINTS FORTS
ET DES POINTS FAIBLES**

BILAN DES POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES :

Les résultats de nos diagnostics présentent la Société Mohamed SALLEM ET FILS, commè étant une entité viable dont la mise à niveau ne fera que conforter sa position actuelle qui la place parmi l'élite des entreprises tunisiennes exportatrices des produits de mer.

Les principaux points forts et points faibles dégagés à l'issue de la présente étude se présentent comme suit :

1- LES POINTS FORTS :

- La Société et notamment ses dirigeants jouissent d'une maturité exemplaire dans le domaine de la commercialisation des produits de mer.
- La Société continue de jouir de la confiance de ses clients qui comptent parmi les plus importants dans leurs pays respectifs (Espagne - Italie - France, notamment).
- L'unité de production actuellement en exploitation est susceptible de réhabilitation aux prescriptions et exigences internationalement préconisées.
- La Société dispose d'atouts considérables notamment un savoir faire et d'énormes potentialités d'approvisionnements lui favorisant plusieurs alternatives quant au développement de l'activité.
- Les produits commercialisés sont universellement demandés et répondent perpétuellement aux goûts d'une large clientèle.
- La diversification de la gamme des produits à ceux à meilleures valeurs ajoutées ne nécessite pas d'investissements contraignants.
- L'effet de la concurrence ne gêne aucunement le développement des activités de la Société.

- Les potentialités d'expansion ne manquent pas (disponibilité d'espace libre - esprit des dirigeants)

* Procédés de production des plus corrects.

* Marge importante d'amélioration de la qualité.

* Conjoncture économique très favorable.

- L'effectif du personnel actuellement employé bénéficie d'une haute technicité lui permettant une facilité dans l'assimilation des nouveaux procédés de fabrication.

- Le coût de la main d'oeuvre est généralement assez bas .

- Une grande partie de l'effectif dispose de contrats de travail à durée déterminée , ce qui favorise, sans difficulté, l'allègement du personnel excédentaire..

2 - LES POINTS FAIBLES :

Parmi les points faibles, nous retenons essentiellement :

- Capacités actuelles de stockage et de conservation assez limitées.

- Equipement et matériels de production peu performants.

- Produits commercialisés limités à une gamme à plus ou moins faible valeur ajoutée.

- Une organisation administrative nécessitant une revue, notamment au niveau de l'introduction de la mécanisation.

- Besoins importants en ressources permanentes.

TROISIEME PARTIE

LA SOCIETE ET LA MISE A NIVEAU

LA SOCIETE ET LA MISE A NIVEAU

I/ CONCLUSIONS ISSUES DES DIAGNOSTICS REALISES :

Il importe de souligner que, pour les dirigeants de la Société Mohamed SALLEM et FILS, le programme de mise à niveau initié par les autorités tunisiennes depuis environ 3 ans, ne constitue en soi ni une nouveauté dans l'abord des questions stratégiques concernant le choix du devenir de leur entreprise, ni une aubaine à saisir en vue d'obtenir des faveurs ou avantages (subventions - bonifications d'intérêt ...) ou de s'attirer un soutien " non mérité " des bailleurs de fonds.

Tout au contraire, la Société compte parmi un nombre assez restreint d'Entreprises tunisiennes qui ont commencé depuis longtemps, à arborer des réflexions à un niveau mondial. Il y' a lieu de rappeler que, bien avant le lancement du programme national de la restructuration économique, la Société a réalisé spontanément son auto- diagnostic sur la base d'une étude réalisée depuis 1992 . Les conclusions de cette étude ont trait justement au devenir de la Société et notamment son positionnement stratégique. La présente étude de mise à niveau ne vient que conforter la vision futuriste de l'actuelle équipe dirigeante.

Pour pouvoir concrétiser sa mise à niveau, la Société se doit de concevoir :

- Une stratégie pour les actions à mener dans l'immédiat, à court et à plus ou moins moyen terme.
- D'en tracer un plan de réalisation.
- Et de programmer, dans le temps, les actions à mener en tenant compte des contraintes actuelles et des possibilités futures.

2 / STRATEGIE DE MISE A NIVEAU :

2 - 1 = REPERES DE BASE :

- L'activité de la Société, dans l'état actuel de la situation, dégage des indices positifs de bonne tenue.

- Des produits universellement demandés
- Des clients réguliers.
- Une rentabilité vérifiée.

- Les potentialités d'amélioration de la rentabilité sont énormes et nécessitent, dans une première phase, un rééquilibrage de la stratégie de commercialisation. (rationalisation des achats sur l'année et exploitation des opportunités de ventes dans le temps).

- Comme la compétitivité est essentiellement fonction de la qualité et du prix, l'amélioration de la rentabilité renforce la compétitivité de la Société.

-Le rééquilibrage de la stratégie commerciale nécessite suffisamment de moyens financiers et matériels pour le réaliser.

- Les perspectives du créneau laissent présager d'énormes potentialité au niveau des produits élaborés.

Le plan de mise à niveau que nous proposons s'articule autour des axes ci-après :

1 / Trouver des solutions appropriées en vue d'exploiter au mieux les potentialités existantes.

2 / Assainir la situation financière de la Société dans sa globalité pour la libérer de toutes contraintes entravant son développement .

3 / Consolider le positionnement stratégique de la Société en l'orientant vers des produits élaborés à fortes valeurs ajoutées.

2 - 3/ PLANIFICATION DES ACTIONS A MENER :

PREMIER ETAPE : (18 mois à 2 ans)

Le palier actuel d'activité, s'il assure une certaine rentabilité, n'est pas garant pour préserver l'avenir de la Société et lui permettre un positionnement stratégique dans les années à venir.

Il est urgent, pour la Société, de rééquilibrer sa stratégie et mener immédiatement les actions ci-après :

Sur le plan technique :

- Renforcer la capacité de stockage aussi bien des matières que des produits finis.

- Doter chaque ligne de production de ses propres moyens de congélation (ou de surgélation) en s'équipant de matériels frigorifiques de capacités appropriées afin d'augmenter le rythme de la production.

- Doter chaque ligne de ses propres moyens de conditionnement pour imprégner le même rythme de productivité à tous les maillons de la chaîne de production.

Sur le plan commercial :

Etendre la gamme de produits à ceux surgelés individuellement en (IQF)* pour répondre à des demandes de plus en plus en augmentation.

- Accéder aux marchés des consommateurs finaux par la diversification des gammes nouvelles au niveau des produits actuellement commercialisés.

Sur le plan administratif et financier :

- Développer la démarche commerciale par le renforcement du département des ventes (recrutement d'un responsable commercial permanent - actions publicitaires sur les revues spécialisées...)

Dans cette première étape, la Société sera dotée de moyens lui permettant d'accéder à un palier d'activité supérieur, lequel palier engendrera beaucoup plus de rentabilité et de cash flow. En effet, en plus des propensions de marges qui seront

dégagées par l'augmentation de la valeur de production (pour un même niveau de charges fixes). Les possibilités d'amélioration de la rentabilité seront possibles par :

- Des actions de régulation des prix à l'achat.
- Des actions sur les prix de ventes

2 - 3 - 1 = Besoins en équipements :

Au cours de cette première étape, les besoins en investissements se présentent comme suit :

- Besoins en vue d'améliorer la rentabilité, pour un coût total de : 1174.000 DT
(voir tableau A)
 - Besoins en vue d'améliorer la présentation commerciale des produits, pour un coût total de : 238.000 DT
(voir Tableau B)
 - Besoins pour la Sécurité et l'hygiène, coût : 250.000 DT
(voir Tableau C)
- TOTAL = 1662.000 DT**

2 - 3 - 2 = Schéma de financement envisageable :

A / Pour pouvoir mener à bien la première étape du plan de mise à niveau préconisé, nous estimons que les propriétaires de la Société se doivent de réaliser une restructuration financière tenant compte des réalités du moment.

Cette restructuration devrait être bien réfléchie dans le sens qu'elle tiendrait compte des éléments ci-après :

- Le rétablissement de l'équilibre structurel financier compte tenu du schéma d'investissement projeté à court et à moyen terme.
- Le recours à des crédits spécifiques (leasing) dans la mesure où les potentialités escomptées des cash flow futurs sont énormes.

engagements de la Société envers la banque, il est envisageable de réaliser les investissements de la première phase du plan de mise à niveau, comme suit :

- Fonds propres des propriétaires (37% du coût de l'investissement)	=	1 800.000
- Crédit leasing à hauteur de (portant sur le matériel mobile)	=	900.000 (1)
- Crédit bancaire (sur 07 ans)	=	1 100.000
- Subvention de l'état	=	<u>458.000(2)</u>
TOTAL	=	4 258.000

Ce schéma, assez équilibré dans son ensemble, répondrait correctement à la situation actuelle de la Société MOHAMED SALLEM ET FILS et ce, dans une optique de rétablissement des relations de confiance avec les bailleurs de fonds.

Ces derniers ont déjà manifesté leur soutien à la Société par l'acceptation d'une consolidation du débit en compte à hauteur de 1836.000DT, correspondant au total des effets de mobilisation des exportations demeurés impayés sur le client espagnol SABBAT EL HIJOS.

Cette consolidation sera ainsi remboursée sur une période de 8 ans, compte tenu d'une année de grâce (voir Annexe N° 7).

(1) Remboursable sur 36 mois.

(2) Base de la subvention sur fonds propres ne tenant pas compte du coût du génie civil, soit 511.000 DT.

2 - 4 / PERSPECTIVES DEVOLUTION DE LACTIVITE :

2 - 4 - 1 Potentialité d'amélioration de l'existant :

Il y ' a lieu de souligner en premier lieu que la question de la rentabilité se pose, pour la Société, d'une façon particulière, à savoir :

- Les marges moyennes sur coûts variables sont positives pour les trois produits essentiels commercialisés par la Société : Crevettes, Seiches et Poulpes (voir Annexe N° 6). L'accès au palier supérieur d'activité augmentera nécessairement la rentabilité.

- Ces marges sont moins importantes pour les crevettes, dont le coût variable au 01 Kg est 4 fois plus élevé que pour les seiches. Ce dernier produit fournit une marge 4 fois plus importante que la crevette . (voir Annexe N° 6)

- La production de la crevette et la seiche s'étend sur toute l'année alors que celle du poulpe est saisonnière (6 mois sur 12).

- La demande de la crevette est très importante. La commercialisation de ce produit constitue un paramètre incontournable pour l'activité de la Société.

C'est ainsi que les potentialités d'amélioration dans la rentabilité de l'« affaire », sont évidentes. Néanmoins, les moyens pour y arriver font défaut dans l'état actuel de la situation.

2 - 4 - 2/ Perspectives d'amélioration après la réalisation des investissements prévus dans la première étape :

● **Au niveau des coûts variables :**

● **Prix d'achat au Kg :**

Les prix des produits de mer à l'achat sont fonction de l'abondance des quantités offertes . Sur l'année, les prix à l'achat se situent comme suit :

<u>MOIS</u>	<u>CREVETTES</u>	<u>SEICHES</u>	<u>POULPES</u>
Avril à Août	7 à 9 DT	2,4 à 2,55 DT	5,7 à 6,3DT
Sept. à Dec.	11 à 12 DT	2,15 à 2,35 DT	3,9 à 4,6DT
	Annexe N° 2	Annexe N° 3	Annexe N°4

Ainsi, la Société sera en mesure d'agir sur les coûts pour les diminuer considérablement en rationalisant ses achats, par :

-Une maximisation des achats de crevettes pendant la période Avril à Août = Gain de coût de 40%

- Une maximisation des achats de seiches et de poulpes pendant la période Septembre à Décembre = Gain de coût 15% pour les seiches
25% pour les poulpes.

● . au niveau des autres coûts variables:

L'acquisition d'équipements performants augmente le rythme de production (amélioration quantitative), et améliore aussi bien la qualité que la présentation commerciale des produits . (amélioration qualitative).

Au niveau des coûts variables, il est escompté une diminution conséquente de la consommation d'énergie, des frais d'entretien et de réparation....)

● au niveau des prix de ventes :

Avec des capacités additionnelles en espaces de production et d'aires et de moyens de stockage, la Société sera en mesure de mieux planifier ses ventes dans le temps.

En rationalisant ses ventes, elle pourra en améliorer le prix moyen de l'ordre de :

- 18% pour la crevette (de 10.335 à 13.741)

- 9% pour la seiche (de 3.3 à 3.6)

- 6 % pour le poulpe (de 4.58 à 4.85)

Par ailleurs, la possibilité de promouvoir de nouvelles gammes de produits et l'amélioration de la qualité des produits finaux (meilleures qualité et présentation commerciale) renforce la compétitivité de la Société.

● Au niveau des marges sur coûts variables :

Une double action sur les prix à l'achat et à la vente aura pour effet d'améliorer les marges sur coûts variables jusqu'à environ =

- Pour les crevettes = 58% , soit (40% + 18%)

- Pour les seiches = 24%, soit (15% + 9%)
- Pour les poulpes = 31%, soit (25 % + 6%)

● **au niveau du volume de production :**

Pour les 8 mois d'activités enregistrés au cours de l'exercice 1997, la production (achats) s'est suivie à =

- Crevettes = 190 844 Kg (Annexe N°2)
- Seiches = 163 074 Kg (Annexe N°3)
- Poulpes = 81 673 Kg (Annexe N°4)

Soit, au titre d'une année pleine, les quantités.

- Crevettes = 250 000 Kg
- Seiches = 250 000 Kg
- Poulpes = 100 000 Kg

Après la réalisation des investissements précités, le niveau potentiel de production pourra doubler au bout de la première année, pour atteindre 3 fois le niveau actuel et ce, au fûr et à mesure que la trésorerie de la Société sera renflouée par les

marges dégagées et les encaissements additionnels provenant du recouvrement de la créance sur le client SABATE E HIJOS.

Par ailleurs, la familiarisation progressive des techniciens de la Société à des équipements performants et aux nouvelles techniques de production constitueront des atouts additionnels pour la maîtrise du nouveau palier d'activité.

● au niveau de la commercialisation :

La Société devrait planifier intelligemment ses actions commerciales et ce, en :

- Orientant son activité vers les produits qui dégagent plus de marges, en l'occurrence vers les seiches au détriment des crevettes. De la sorte, elle sera à même d'atteindre le point mort en utilisant moins d'efforts financiers et en supportant beaucoup moins de charges notamment frais d'emballages, et frais financiers. (voir Annexe N°14).

- Ciblant plus particulièrement, et dans la mesure du possible, les livraisons au profit du client SABATE E HIJOS. Par cette action, la Société pourra dégager une propension considérable en flux de trésorerie, ce qui lui permettra de recouvrer plus rapidement sa créance sur ce client. Par ailleurs, et compte tenu du volume d'activité qu'elle réalise généralement avec ledit client (20% du total annuel), elle pourra assurer le remboursement du crédit bancaire (consolidation en Annexe N°7) par les encaissements additionnels (+ 10% du montant de chaque livraison) qui viendront renflouer la trésorerie.

- Prospectant de nouveaux clients de pays dont la Société n'a pas encore de traditions commerciales assez développées.

2 - 4 - 3 / Perspectives de l'évolution de l'activité :

● **Structure de la production :**

Sur la base des réalisations enregistrées au cours des 08 mois de l'exercice 1997 (les réalisations enregistrées en 1995 et 1996, n'étant pas significatives - voir Annexe N° 3-1, 3-2, 4-1, 4-2 et 4-3), la structure de la production, par espèce, se présente comme suit :

★ **Crevettes :**

- 5% Fraîches
- 5% Etêtées congelées (perte de poids d'environ 35%)
- 90% Congelées entières.

★ **Seiches :**

- 10% Fraîches entières
- 54% congelées entières
- 36% Congelées nettoyées (perte de poids = 35%)

★ **Poules :**

- 100% Eviscérés congelés (perte de poids = 8%)

▪ **Commercialisation des crevettes :**

-Les crevettes sont vendues conditionnées dans des boites de 01 Kg et de 0.5 Kg poids de l'emballage compris.

- Les boites, représentent, environ 8% du poids

▪ **Structure des prix de vente, par espèce :**

- Crevettes :

- Fraîches = 14 DT / Kg
- Congelées entières = 12.5 DT / Kg
- Congelées étêtées = 12 DT / Kg

†**N.B :** Les crevettes emballées dans des boites de 0.5 Kg sont vendues à 0.400 plus chères par Kg que celles emballées dans des boites de 1 Kg.

- Seiches :

- Fraîches entières	=	4 DT / Kg
- Congelées entières	=	3 DT / Kg
- Congelées nettoyées	=	3.5 DT / Kg

- Poulpes :

- Eviscérées congelées	=	4.8 DT / Kg
------------------------	---	-------------

*** Chiffre d'affaires prévisionnels = projection sur 3 années :**

- Crevettes :

♦ Evolution de la production :

ANNEES	Q. A L'ACHAT	FRAICHES	CONGELEES	ETETEES
Année de base (N)	250.000	12 500	225.000	12 500
Année (N+1)	500.000	25 000	450.000	25 000
Année (N+2)	600.000	30 000	540.000	30 000

♦ Chiffre d'affaires :

	FRAICHES	CONGELEES	ETETEES	TOTAL
Année de base				
* Quantités brutes	12.500	225 000	12 500	250 000
(-) Pertes de poids	-	-	- 4 375	- 4 375
(+) Gain de poids	1 000	18 000		+ 19 000
Quantité à la vente	13.500	243.000	8 125	264.625
P.V. moyen	14 DT / Kg	12.5 DT / Kg	12 DT / Kg	
CHIFFRES D'AFFAIRES	189 000 DT	3037.500DT	97.500 DT	3 324 000

- Seiches :

♦ Evolution de la production :

<i>ANNEES</i>	<i>Q. A L'ACHAT</i>	<i>FRAICHES ENTIERES (10%)</i>	<i>CONGELEES ENTIERES (54%)</i>	<i>CONGELEES NETTOYEES (36%)</i>
Année de base	250.000	25.000	135.000	90.000
Année (N+1)	500.000	50.000	270.000	180.000
Année (N+2)	700.000	70.000	378.000	252.000

♦ Chiffre d'affaires :

<i>ANNEES</i>	<i>FRAICHES ENTIERES</i>	<i>CONGELEES ENTIERES</i>	<i>CONGELEES NETTOYEES</i>	<i>TOTAL</i>
Année de base				
- Quantité brutes	25.000	135.000	90.000	250.000
- (-) Pertes de poids	-	-	31.500	-31.500
- Quantité à la vente	25.000	135.000	58.500	218.500
- P.V. moyen	4 DT /Kg	3 DT / Kg	3.5 DT /Kg	
- Chiffres d'affaires	100.000 DT	405.000 DT	204.750 DT	709.750 DT

- Poulpes :

ANNEES	Q. A L'ACHAT	PERTE DE POIDS	Q. A LA VENTE	P.V. / KG	CHIFFRES D'AFFAIR.
Année de base(N)	100.000	8.000	92.000	4,8 DT	441.600 DT
Année (N+1)	200.000	16.000	184.000	4,8 DT	883.200 DT
Année (N+2)	350.000	28.000	322.000	4,8 DT	1 545.600 DT

En résumé, l'activité connaîtra l'évolution ci-après :

Années/ Produits	Année de base (N)		Année N + 1		Année N + 2	
	Q.	Val. MDT	Q.	val. MDT	Q.	Val. MDT
- Crevettes	250T	3.324	500T	6.648	600T	7978
- Seiches	250T	710	500T	1420	700T	1988
- Poulpes	100T	442	200T	883	350T	1546
TOTAUX	600T	4.476	1200T	8951	1650T	11512

□ En conclusion, la réalisation de la première phase du plan de mise à niveau aura des impacts positifs sur :

- La rentabilité de l'affaire
- Le redressement de la situation financière de la Société
- Le renforcement de son positionnement stratégique.

Les cash flow supplémentaires qui pourraient être dégagés au cours de la première année seraient de l'ordre de 1 358.662 DT, à savoir :

Gains sur les coûts à l'achat :

	<u>Maximum</u>	<u>Moyenne</u>	<u>Quantité</u>	<u>P.A/IKG</u>	<u>Gain/1 kg</u>	<u>Gain Total</u>
- Sur les crevet.	40%	10%	500.000	10,516	1,050	525.000
- Sur les seiches	15%	7,5%	500.000	2.399	0,180	90.000
- Sur le poulpes	25%	12,5%	200.000	4.129	0,515	<u>103.000</u>

TOTAL GAINS SUR ACHATS = 718.000

Gains sur les prix de ventes :

	<u>Maximum</u>	<u>Moyenne</u>	<u>Quantité</u>	<u>P.A/IKG</u>	<u>Gain/1 kg</u>	<u>Gain Total</u>
- Sur les crevet.	18%	10%	500.000	12,127	1,212	606,000
- Sur les seiches	9%	5%	500.000	3,366	0,168	84,000
- Sur le poulpes	6%	3%	200.000	4,816	0,145	<u>29,000</u>

TOTAL GAINS SUR ACHATS = 719.000

TOTAL DES GAINS = 1 437.000

-Coût de l'immobilisation des fonds :

-Financement du F. R. de production (3 mois)
 (1 020.000 X 11,3125% X 3/12) = 28.846

- Financement du F. R. de stockage (2 mois) = 49.492

TOTAL COUTS FINANCIERS = 78.338

-Cash flow additionnels (1 437.000 - 78.338) = 1 358.622

La Société sera en mesure de faire face à la totalité de ses engagements financiers annuels, compte tenu des échéances de remboursement de la consolidation obtenue de la Banque du Sud. Ces engagements sont :

- Echéances (principal et intérêt) de la consolidation	=	378.000 DT
- Echéances nouveau CMT (environ)	=	250.000 DT
- Echéances annuelles du leasing (environ)	=	<u>450.000 DT</u>
TOTAL	=	1078.000 DT

2 - 4 - 4 Rentabilité de l'investissement :

La mesure de la rentabilité des investissements prévus dans la première phase du plan de mise à niveau, pour le cas de la Société « Mohamed SALLEM ET FILS », devrait être mieux analysée par l'appréciation du délai de récupération du capital investi, et ce pour les raisons ci-après :

* Le schéma de financement préconisé tient compte d'une part importante de CREDIT LEASING dont la durée de remboursement se limite généralement à 36 - 48 mois.

* Le calendrier des réalisations prévoit d'avance une deuxième tranche d'investissements à concrétiser dans un délai relativement court (3 à 4 ans), et ce lors de la troisième phase du plan de mise à niveau.

Ceci étant, et compte tenu des nouvelles possibilités qui s'offriront à la Société au niveau de son activité après la réalisation de la première phase du programme de mise à niveau, les comptes prévisionnels d'exploitation et de rentabilité limiteraient le

délai de récupération des capitaux investis, soit un total de	=	2 173 MDT
- Investissements de mise aux normes	=	511 MDT
- Investissements pour la productivité	=	1 174 MDT
- Investissements pour la présentation commerciale	=	238 MDT
- Investissements pour l'hygiène et la sécurité	=	250 MDT

à une période de 2 à 3 ans, à savoir : (voir projection dans la page N° 96)

Bénifice 1ère année = 843 MDT
 Bénifice 2ème année = 1 173 MDT, soit un cumul de 2016
 Bénifice 3ème année = 2 191 MDT, soit un cumul de 4207

Le taux de rentabilité des investissements est d'environ 48%.

1 / CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNELS (période de 5 ans) :

PRODUITS	Année 1		Année 2		Année 3		Année 4		Année 5	
	Qte	V. MDT	Qte	V. MDT	Qte	V. MDT	Qte	V. MDT	Qte	V. MDT
- Crevettes	500 T	6648	600 T	7978	650 T	8670	700 T	9337	750 T	10004
- Seiches	500 T	1420	700 T	1988	800 T	2827	850 T	3004	900 T	3180
- Poulpes	200 T	883	350 T	1546	400 T	1984	450 T	2232	500 T	2480
TOTAL	1200T	8951	1650T	11512	1850T	13481	2000T	14573	2150T	15664

• PV Prix de ventes moyen optimum, (après les deux premières années) :

~ Crevettes = 12.127 DT/ KG + 1.212 DT* = 13.339 DT / KG
 ~ Seiches = 3.366 DT/ GK + 0.168 DT* = 3.534 DT / KG
 ~ Poulpes = 4.816 DT/ KG + 0.145 DT* = 4.961 DT / KG

(*) Marge de gains sur les PV. (voir page N°91).

2 / ACHATS DES PRODUITS DE MER :

PRODUITS	Année 1		Année 2		Année 3		Année 4		Année 5	
	Qte	P. MDT	Qte	P. MDT	Qte	P. MDT	Qte	P. MDT	Qte	P. MDT
Crevettes*1	473 T	4477	567 T	5367	614 T	5812	662 T	6266	709 T	6711
Seiches *2	570 T	1265	798 T	1771	912 T	2024	969 T	2150	1026 T	2277
Poulpes *3	217 T	784	380 T	1373	435 T	1572	489 T	1767	543 T	1962
TOTAL		6526		8511		9408		10183		10950

*1 - Crevettes = Gains de poids = 01 T = 1.058T

*2 - Seiches = Perte de poids = 01 T = 0.875T = 1.14

*3 - Poulpes = Perte de poids = 01 T = 0.92T = 1.087

Prix d'Achats moyen optimum :

Crevettes = 10.516 DT - 1.050 DT(*) = 9.466 DT/KG

Seiches = 2.399 DT - 0.180 DT(*) = 2.219 DT/KG

Poulpes = 4.129 DT - 0.515 DT(*) = 3.614 DT/KG

(*) Marge de gains sur les PV (voir page N°91).

3 - COUT DE L'EMBALLAGE ET DU CONDITIONNEMENT

- Valeurs exprimées en milliers de dinars Tunisiens (MDT)

coût de conditionnement	Année 1			Année 2			Année 3			Année 4			Année 5		
	Q	P/T	C												
- Crevettes	500 T	0.700	350	600 T	0.700	420	650 T	0.700	455	700 T	0.700	490	750 T	0.700	525
- Seiches	500 T	0.133	66	700 T	0.133	93	800 T	0.133	106	850 T	0.133	133	900 T	0.133	120
- Poulpes	200 T	0.082	16	350 T	0.082	29	400 T	0.082	33	450 T	0.082	37	500 T	0.082	41
TOTAL			432			542			594			640			686

4 / PROJECTION DE LA RENTABILITE SUR 5 ANS :

	<i>Année 1</i>	<i>Année 2</i>	<i>Année 3</i>	<i>Année 4</i>	<i>Année 5</i>
<u>I- Chiffre d'affaires :</u>					
- Crevettes	6648	7978	8670	9337	10004
- Seiches	1420	1988	2827	3004	3180
- Poulpes	883	1546	1984	2232	2480
TOTAL C.A.	<u>8951</u>	<u>11512</u>	<u>13481</u>	<u>14573</u>	<u>15664</u>
<u>II- Achat produits :</u>					
- Crevettes	4477	5367	5812	6266	6711
- Seiches	1265	1771	2024	2150	2277
- Poulpes	784	1373	1572	1767	1962
TOTAL ACHATS	<u>6526</u>	<u>8511</u>	<u>9408</u>	<u>10183</u>	<u>10950</u>
<u>III - Conditionnement</u>	<u>432</u>	<u>542</u>	<u>594</u>	<u>640</u>	<u>686</u>
<u>IV - Coût d'achats prod.</u>	<u>6958</u>	<u>9053</u>	<u>10002</u>	<u>10823</u>	<u>11636</u>
<u>V - Marges brutes</u>	<u>1993</u>	<u>2459</u>	<u>3479</u>	<u>3750</u>	<u>4028</u>
- Salaires (1)	194	194	204	204	214
- Charges financières (2)	613	727	701	239	141
- Frais généraux	120	140	160	180	200
<u>IV- Cash - flow</u>	<u>1066</u>	<u>1398</u>	<u>2414</u>	<u>3127</u>	<u>3473</u>
- Amortissements (3)	223	223	223	223	223
<u>V - Résultats</u>	<u>843</u>	<u>1175</u>	<u>2191</u>	<u>2904</u>	<u>3250</u>

(1) Salaires : Base de calcul :

- Structure actuelle = 144.000 DT/1' AN
- Recrutement encadrement = 50.000 DT/1' AN
- avec une augmentation de 5% tous les 2 ans.

(2) Voir annex N° 15

(3) Voir annex N° 17

DEUXIEME ETAPE = (18 mois à 2 ans)

Après avoir renforcé sa structure de production, la Société devra s'atteler aux impératifs ci-après:

- Asseoir une solide restructuration financière.
- Asseoir une restructuration administrative cohérente, compte tenu des nouveaux besoins organisationnels.
- Se préparer convenablement pour accéder à la production de l'élaboré.

a / La restructuration financière :

-La dimension que prendra la Société après la réalisation de la première étape du plan de mise à niveau, exige une restructuration financière en rapport avec la nouvelle donne. Cette restructuration appelle :

- L'assainissement de la situation financière par :
 - La réalisation d'une augmentation du capital social pour le ramener à un niveau en rapport avec le coût définitif des investissements.

- L'assainissement du bilan de la Société en éliminant toutes les valeurs inutiles.

-La mise en place d'une structure de suivi des engagements sociaux afin de préserver la crédibilité de la Société avec les bailleurs de fonds.

b / La restructuration administrative :

Le nouveau pallier d'activité rend indispensable les suivis analytiques à plusieurs niveaux, à savoir :

- Les prévisions et les réalisations (sur l'année)
- Les prévisions et les réalisations (par période)
- Les coûts moyens d'achat.
- La gestion des stocks au niveau de toute la gamme de produits finis.
- La facturation et le suivi du recouvrement.

La Société devra se doter de moyens humains et matériels (encadrement qualifié-Matériel et logiciels informatiques performants) pour pouvoir bien gérer les nouvelles conditions de travail. La mise en place des procédures appropriées pour la nouvelle situation nécessite un délai en rapport pour la réflexion et l'adaptation.

c / Prospection des débouchés pour les produits élaborés :

Si la Société possède de solides traditions dans le domaine de la commercialisation des produits de mer congelé, elle ne connaît que vaguement celle des produits de mer élaboré.

Nous estimons ainsi que les responsables de la Société devraient engager, au cours de cette deuxième étape, les actions ci-après avant de se lancer dans ce créneau :

- Prospection du marché pour se fixer sur la gamme des produits à élaborer.
- S'assurer de l'écoulement.
- Connaître les préférences des clients (mode d'élaboration, emballage)
- Acquérir un know how pointu dans l'élaboration des produits.

TROISIEME ETAPE : (après 3 à 4 ans)

La commercialisation des produits de mer en élaboré constituera, pour la Société MOHAMED SALLEM ET FILS, le dernier maillon bouclant la chaîne des actions à prendre pour une mise à niveau intégrale.

La projection de rentabilité présentée ci-après, quoique très attrayante de par les marges escomptées, ne saura se réaliser sans l'accomplissement des préalables mentionnés dans la deuxième étape du plan de mise à niveau.

C'est pour ces raisons que nous estimons que la troisième étape ne pourrait être entamée avant 3 à 4 ans. L'actualisation de la projection de rentabilité telle que présentée actuellement devra être révisée au moment de la concrétisation de la troisième étape, sur la base de données actualisées, et en fonction des résultats des actions qui seront menées.

Il y'a lieu de noter que la Société aura, tout de même plusieurs atouts pour pouvoir engager la production des produits de mer élaborés, à savoir :

- Une situation financière redressée.
- Une capacité de financement suffisante.
- Une maîtrise des coûts et prix de revient.
- Une gestion rationnelle des stocks.

1 / SCHEMA D'INVESTISSEMENT ET DE FINANCEMENT :

1 - 1 Investissements en équipements :

La production de produits de mer élaborés nécessite l'acquisition des équipements détaillés dans la tableau D (voir page n° 55), pour un coût total de 353.000 DT.

Avec cet investissement, la Société sera en mesure de produire la gamme ci-après :

- Des crevettes décortiquées.
- Des beignets de crevettes.
- Du poulpe cuit.
- Du poulpe en rondelles.
- Des brochettes de crevettes et de seiches.

Il y'a lieu de rappeler que l'élaboration des crevettes permet à la Société de révaloriser les quantités « abîmées » de ce produit qui occasionnent, dans l'état actuel de la situation, un manque à gagner conséquent dans la mesure où une partie non négligeable est sacrifiée à des prix dérisoires ou complètement perdues.

1 - 2 / Investissements immatériels :

Pour garantir une pénétration sûre dans le créneau de l'élaboré, il est indispensable pour les dirigeants de l'entreprise de :

- S'assurer un know how dans le domaine de l'élaboration de produits de mer.
 - * Ce know how pourrait être acquis par une formation pointue de techniciens responsables de la production, appuyée d'une assistance technique pour une période raisonnable.

- D'envisager un partenariat avec un opérateur européen de renommée internationale dans le domaine. Dans ce cas, la Société s'entourerait de toutes les conditions de réussite, en se garantissant notamment un marché sûr .

1 - 3 / Schéma de financement envisageable :

1 - 3 - 1 / Coût de l'investissement :

- Investissements matériels	=	353.000 DT
- Investissements immatériels	=	à déterminer suivant l'option à prendre.

1 - 3 - 2 / Mode de financement :

La Société pourra, à notre avis réaliser cet investissement par les cash flow que dégagera l'exploitation pendant une période de 3 à 4 ans avec une production restructurée.

- Le complément de subvention de l'Etat en rapport avec la coût définitif de l'investissement (compte tenu du coût de l'investissement immatériel).

2 / PROJECTION DE RENTABILITE :

La rentabilité de la production de l'élaboré laisse présager d'énormes marges sur coûts variables (voir tableau). L'importance de ces marges prévisionnelles ne fera que conforter la compétitivité de l'entreprise dans la mesure où cette dernière pourra s'arracher une bonne part du marché par des actions sur les prix de ventes.

MARGES PREVISIONNELLES SUR COUTS VARIABLES
POUR LES PRODUITS ELABORES

PRODUITS	PRODUCT.	ELEMNET	DE COUTS	/ 01 KG	PV 01 KG	CV / AN	CA / AN	MARGES CV TOTAL
	ESCPTE.	MAT.PRE.	CONDIT.	CV. TOTAL				
- Crevettes décortiquées	60.000	5.780	0.210	5.990	8.500	359.400	510.000	150.600
- Beignets de crevettes	50.000	3.900	0.210	4.110	8.500	205.500	425.000	219.500
- Beignets de calamar	60.000	4.000	0.210	4.210	6.800	252.600	408.000	155.400
- Poulpe cuit	80.000	6.800	0.210	7.010	10.500	560.800	840.000	279.200
- Poulpe en rondelles	50.000	8.000	0.210	8.210	12.200	410.500	610.000	199.500
- Brochettes crev. et seiche	100.000	4.420	0.210	4.630	5.900	463.000	590.000	127.000
					TOTAL	2 251.800	3 383.000	1 131.200

ANNEXES

ANNEXES

<i>DESIGNATIONS</i>	<i>REFERENCES</i>
- Liste des établissements agréés	1
- Evolution de l'activité crevettes au cours de 1997	2
- Evolution de l'activité crevettes au cours de 1994	2-1
- Evolution de l'activité seiches au cours de 1994	2-2
- Evolution de l'activité seiches au cours de 1997	3
- Evolution de l'activité crevettes au cours de 1995	3-1
- Evolution de l'activité seiches au cours de 1995	3-2
- Evolution de l'activité poulpes au cours de 1995	3-3
- Evolution de l'activité poulpes au cours de 1997	4
- Evolution de l'activité crevettes au cours de 1996	4-1
- Evolution de l'activité seiches au cours de 1996	4-2

- Evolution des prix au Kg exercice 1997	5
- Analyse des marges au Kg par produit 1997	6
- Coût de conditionnement au Kg - crevettes	6-1
- Coût de conditionnement par Kg seiches et poulpes	6-2
- Tableau de remboursement du débit en compte	7
- Détermination du montant du fonds de roulement	8
- Bilan condense et retraité au 31/12/1996	9
- Estimation du montant de l'augmentation du capital	10
- Effectif du personnel et masse salariale	11
- Tableau d'amortissement	12
- Etat des charges fixes	13
- Détermination du point ou C. A. critique	14
- Coûts prévisionnels des charges de financement	15
- Tableau prévisionnel du remboursement du crédit	16
- Tableau d'amortissement des immobilisations	17

LISTE DES ETABLISSEMENTS TUNISIENS AGREES EN CONDITIONNEMENT
DES PRODUITS DE LA MER AU 15/02/1997

N°	NOM	LIEU D'IMPLANTATION	ACTIVITE	N° AGREM.
1	JALTA EXPORT	Port de pêche de Zarzouna - Bizerte-	Langoustes vivantes ,Produits de la pêche frais	203
2	STE TRAD DES PROD.MER (STPM)	Port de Pêche de Zarzouna - Bizerte-	Langoustes vivantes ,Produits de la pêche frais	205
3	EL BOUHAIRA	Port de pêche de Zarzouna - Bizerte-	Langoustes Vivantes ,Produits de la Pêche Frais	207
4	MED AOUADI	Port de pêche de Zarzouna - Bizerte-	Langoustes Vivantes ,Produits de la pêche Frais	201
5	SITEX	Les Grottes - Bizerete-	Produits de la Pêche Frais, Langoustes Vivantes	210
6	MONDHER EL GHOUL	Port de pêche de Zarzouna - Bizerte-	Produits de la Pêche Frais, Langoustes Vivantes	209
7	MEDI PECHE EL GHOUL	Port de la Goulette - Tunis-	Produits de la Pêche Frais	101
8	MEDITERANNEEN PESCA	Zone indus. le Kram Tunis	Filets d'Anchois, Filets de Sardines	134
9	MONDHER EL GHOUL	Zone Industriel la Charguia - Tunis-	Langoustes vivantes ,Produits de la Pêche Frais et Produits Congelés	105
10	EQUIMAR CONGELAT.	Port de la Goulettes -Tunis-	Produits de la Pêche Frais et Congelés	112
11	KAMEX PORT	Port de Goulette -Tunis-	Produits de la Pêche Frais	106
12	O.N.P.	Port de la Goulette -Tunis-	Produits de la Pêches Frais et Congelés	119
13	MAREGEL	Z.I. le Kram -Tunis-	Filets d'ANCHOIS ET Filets de Sardines	120
14	FISH FARMER	La Soukra KM 10 -Ariana	Produits de la Pêche Frais	107
15	SERMEX PECHE	Port de Kélibia - Nabeul-	Produits de la Pêches Frais et Congelés	310
16	AQUACULTURE HERGLA	Hergla - SOUSSE-	Poisson Frais	501
17	ZAGNANI HASSEN LA BONTE DE LA MER	Békalta - Monastir	Produits de la Pêches Frais et Congelés	602
18	BENNOUR ET CIE -KURIAT	Port de Pêche -Mahdia-	Produits de la Pêches Frais et Congelés	700
19	BEN HASSEN ABDEJELIL	La Chebba - Mahdia-	Produits de la Pêches Frais et Congelés	754
20	CONGEL.BEN MESSAOUD	la Chebba -Mahdia-	Produits de la Pêches Frais et Congelés	753
21	FRIMA	La Chebba - Mahdia-	Produits de la Pêches Frais et Congelés Crevettes Cuites	751

N°	NOM	LIEU D'IMPLANTATION	ACTIVITE	N° AGREM
22	IMPEX TUNISIE	Nouveau Port de Pêche SFAX	Produits de la Pêche Frais et Congelés	450
23	SOMOPECHE	Nouveaus Port de Pêche Sfax	Produits de la Pêche Frais et Congelés	437
24	SOCEPA	Z.I. Madagascar - Sfax	Produits de la Pêche Frais et Congelés	441
25	MEDIFISH	Nouveaus Port de Pêche Sfax	Produits de la Pêche Frais et Congelés	457
26	MED SALLEM ET FILS	Z.I. Madagascar - Sfax	Produits de la Pêche Frais et Congelés	423
27	FRUITUMER-AHMED DAMI-	Nouveaus Port de Pêche Sfax	Produits de la Pêche Frais et Congelés	442
28	FRIGOMAR	Z.I. Madagascar - Sfax	Produits de la Pêche Frais et Congelés	439
29	STE ALI MEZGHANI	Nouveaus Port de Pêche Sfax	Produits de la Pêche Frais et Congelés	465
30	MEDFI	Z.I. Madagascar - Sfax	Produits de la Pêche Frais et Congelés	461
31	STE CALEMBO	Z.I. Madagascar - Sfax	Produits de la Pêche Frais et Congelés	420
32	LA PERLE DES MERS A.R	Nouveaus Port de Pêche Sfax	Produits de la Pêche Frais et Congelés	435
33	LA REINE DES MERS CH.& F.	Nouveaus Port de Pêche Sfax	Produits de la Pêche Frais et Congelés	435
34	PRODUITS CONGELES DU BASSIN MEDITER.(P.C.KB.M.)	Route de Gabès - Sfax-	Produits de la Pêche Frais et Congelés	427
35	FISH TUNISIE	Z.I. Madagascar - Sfax	Produits de la Pêche Frais et Congelés	438
36	STE BEN KALIA ET FILS	Port de Pêche Zrazis-Medenine-	Produits de la Pêche Frais et Congelés	12
37	JERBA AQUACULTURE TUN.	Boughrara - Medenine	Poisson frais	1
38	MEDIGEL	Zarzis - medenine	Produits de la Pêche Frais et Congelés	10
39	COPROD	Port de Zarzis - Medenine-	Produits de la Pêche Frais et Congelés	17
40	COTUPROM	Port de Zarzis - Medenine-	Produits de la Pêche Frais et Congelés	14

EVOLUTION DE L'ACTIVITE SUR L'ANNEE

EXERCICE : 1997

PRODUITS : GREVETTES

QUANTITES = EN KG

VALEURS = EN DT

MOIS	ACHATS			VENTES		
	QUANTITES	VALEURS	PRIX M./KG	QUANTITES	VALEURS	PRIX M./KG
JANVIER	—	—	—	—	—	—
FEVRIER	—	—	—	—	—	—
MARS	—	—	—	—	—	—
AVRIL	5737	44083	7.684	—	—	—
MAI	39435	355353	9.011	4680	53314	11.392
JUIN	30969	283500	9.154	55500	592187	10.670
JUILLET	4784	42311	8.844	15996	200322	12.523
AOUT	793	5392	6.799	—	—	—
SEPTEMBRE	4875	53537	10.982	5952	61516	10.335
OCTOBRE	37830	424227	11.214	48690	580624	11.925
NOVEMBRE	34222	408504	11.937	21924	280327	12.786
DECEMBRE	32199	390070	12.114	52056	715346	13.742
	190844	2006977	10.516	204798	2483636	12.127

EVOLUTION DE L'ACTIVITE SUR L'ANNEE**EXERCICE : 1994****PRODUITS : CREVETTES****QUANTITES = EN KG****VALEURS = EN DT**

MOIS	ACHATS			VENTES		
	QUANTITES	VALEURS	PRIX M./KG	QUANTITES	VALEURS	PRIX M./KG
JANVIER	4901	43700	8.917	3443	36413	10.576
FEVRIER	2546	27900	10.958	2970	36564	12.311
MARS	4240	45340	10.693	8562	98029	11.449
AVRIL	10196	102871	10.089	13068	139537	10.678
MAI	31775	237711	7.481	13692	138178	10.092
JUIN	23322	181410	7.778	37014	382603	10.337
JUILLET	25404	209518	8.247	14628	147995	10.117
AOUT	472	3523	7.464	60	848	14.133
SEPTEMBRE	3844	36576	9.515	7416	91006	0.000
OCTOBRE	2809	25307	9.009	11474	153240	13.355
NOVEMBRE	9681	106458	10.997	11148	130369	11.694
DECEMBRE	8705	97318	11.180	10812	133064	12.307
	127895	1117632	8.739	134287	1487846	11.080

EVOLUTION DE L'ACTIVITE SUR L'ANNEE**EXERCICE : 1994****PRODUITS : SEICHES****QUANTITES = EN KG****VALEURS = EN DT**

MOIS	ACHATS			VENTES		
	QUANTITES	VALEURS	PRIX M/KG	QUANTITES	VALEURS	PRIX M/KG
JANVIER	23670	37527	1.585	28300	63668	2.250
FEVRIER	26092	47243	1.811	17620	42833	2.431
MARS	56432	109879	1.947	69040	168697	2.443
AVRIL	35477	66886	1.885	36304	93768	2.583
MAI	63079	121302	1.923	31850	75978	2.385
JUIN	32905	60976	1.853	28685	76814	2.678
JUILLET	23337	45000	1.928	32670	100694	3.082
AOUT	10295	20534	1.995	1080	4763	4.410
SEPTEMBRE	2725	3786	1.389	11220	28723	0.000
OCTOBRE	9170	13591	1.482	15090	45294	3.002
NOVEMBRE	7497	11482	1.532	8980	29653	3.302
DECEMBRE	13289	23712	1.784	13210	37859	2.866
	303968	561918	1.849	294049	768744	2.614

EVOLUTION DE L'ACTIVITE SUR L'ANNEE**EXERCICE : 1997****PRODUITS : SEICHES****QUANTITES = EN KG****VALEURS = EN DT**

MOIS	ACHATS			VENTES		
	QUANTITES	VALEURS	PRIX M./KG	QUANTITES	VALEURS	PRIX M./KG
JANVIER	—	—	—	—	—	—
FEVRIER	—	—	—	—	—	—
MARS	—	—	—	—	—	—
AVRIL	5280	12701	2.405	—	—	—
MAI	24054	60634	2.521	16000	53306	3.332
JUIN	30476	80389	2.638	22300	73300	3.287
JUILLET	4389	11149	2.540	4000	13250	3.313
AOUT	3861	9857	2.553	—	—	—
SEPTEMBRE	10621	22882	2.154	14850	53077	3.574
OCTOBRE	31781	72558	2.283	14710	50879	3.459
NOVEMBRE	35698	83399	2.336	15700	52422	3.339
DECEMBRE	16914	37464	2.215	18380	60381	3.285
	163074	391033	2.398	105940	356615	3.366

EVOLUTION DE L'ACTIVITE SUR L'ANNEE

EXERCICE : 1995

PRODUITS : CREVETTES

QUANTITES = EN KG

VALEURS = EN DT

MOIS	ACHATS			VENTES		
	QUANTITES	VALEURS	PRIX M./KG	QUANTITES	VALEURS	PRIX M./KG
JANVIER	-	-	-	-	-	-
FEVRIER	-	-	-	384	4110	10.703
MARS	-	-	-	-	-	-
AVRIL	6100	87943	14.417	2796	44254	15.828
MAI	25657	264495	10.309	22152	303791	13.714
JUIN	33835	306547	9.060	35688	462759	12.967
JUILLET	25615	166878	6.515	19404	212413	10.947
AOUT	209	1346	6.440	14244	168762	11.848
SEPTEMBRE	4530	25349	5.596	-	-	-
OCTOBRE	23647	139136	5.884	11352	126492	11.143
NOVEMBRE	32612	241430	7.403	32124	398620	12.409
DECEMBRE	14840	145510	9.805	21780	267428	12.279
	167045	1378633	8.253	159924	1988631	12.435

EVOLUTION DE L'ACTIVITE SUR L'ANNEE**EXERCICE : 1995****PRODUITS : SEICHES****QUANTITES = EN KG****VALEURS = EN DT**

MOIS	ACHATS			VENTES		
	QUANTITES	VALEURS	PRIX M/KG	QUANTITES	VALEURS	PRIX M/KG
JANVIER	—	—	—	—	—	—
FEVRIER	—	—	—	11600	34141	2.943
MARS	—	—	—	6500	19273	2.965
AVRIL	12256	26317	2.147	8500	26066	3.067
MAI	16830	35838	2.129	17000	52901	3.112
JUIN	4436	9188	2.071	9970	30891	3.098
JUILLET	10439	21540	2.063	4480	7784	1.738
AOUT	145	290	2.000	3500	10990	3.140
SEPTEMBRE	3617	4619	1.277	—	—	—
OCTOBRE	6438	7500	1.165	4720	15561	3.297
NOVEMBRE	8979	13573	1.512	6000	19781	3.297
DECEMBRE	11237	17138	1.525	3870	12523	3.236
	75277	136004	1.807	76140	232912	3.059

EVOLUTION DE L'ACTIVITE SUR L'ANNEE**EXERCICE : 1995****PRODUITS : POULPES****QUANTITES = EN KG****VALEURS = EN DT**

MOIS	ACHATS			VENTES		
	QUANTITES	VALEURS	PRIX M./KG	QUANTITES	VALEURS	PRIX M./KG
JANVIER	-	-	-	-	-	-
FEVRIER	-	-	-	-	-	-
MARS	-	-	-	-	-	-
AVRIL	4324	10715	2.478	3132	10363	3.309
MAI	2580	5061	1.962	996	5683	5.706
JUIN	830	928	1.118	-	-	-
JUILLET	40	43	1.075	13066	33736	2.582
AOUT	15	15	1.000	408	2402	5.887
SEPTEMBRE	-	-	-	-	-	-
OCTOBRE	160	186	1.163	-	-	-
NOVEMBRE	431	1312	3.044	240	1295	5.396
DECEMBRE	10202	39382	3.860	1800	10785	5.992
	18582	57643	3.102	29302	112678	3.845

(ANNEXE 4)

EVOLUTION DE L'ACTIVITE SUR L'ANNEE

EXERCICE : 1997

PRODUITS : POULPES

QUANTITES = EN KG

VALEURS = EN DT

MOIS	ACHATS			VENTES		
	QUANTITES	VALEURS	PRIX M./KG	QUANTITES	VALEURS	PRIX M./KG
JANVIER	-	-	-	-	-	-
FEVRIER	-	-	-	-	-	-
MARS	-	-	-	-	-	-
AVRIL	418	2374	5.679	-	-	-
MAI	709	4177	5.891	-	-	-
JUIN	-	-	-	4454	30472	6.841
JUILLET	-	-	-	-	-	-
AOUT	3048	19145	6.281	-	-	-
SEPTEMBRE	-	-	-	-	-	-
OCTOBRE	13144	60166	4.577	-	-	-
NOVEMBRE	46592	18171	0.390	42000	192486	4.583
DECEMBRE	17762	70250	3.955	21204	102939	4.855
	81673	337283	4.129	67658	325897	4.817

(ANNEXE 4-1)

EVOLUTION DE L'ACTIVITE SUR L'ANNEE

EXERCICE : 1996

PRODUITS : CREVETTES

QUANTITES = EN KG

VALEURS = EN DT

MOIS	ACHATS			VENTES		
	QUANTITES	VALEURS	PRIX M/KG	QUANTITES	VALEURS	PRIX M/KG
JANVIER	-	-	-	-	-	-
FEVRIER	2987	26544	8.887	4356	65287	14.988
MARS	1417	12095	8.536	2000	10265	5.133
AVRIL	821	9522	11.598	1116	16402	14.697
MAI	1110	11072	9.975	-	-	-
JUIN	-	-	-	-	-	-
JUILLET	-	-	-	-	-	-
AOUT	-	-	-	-	-	-
SEPTEMBRE	-	-	-	-	-	-
OCTOBRE	-	-	-	-	-	-
NOVEMBRE	-	-	-	-	-	-
DECEMBRE	-	-	-	-	-	-
	6335	59233	9.350	7472	91954	12.306

EVOLUTION DE L'ACTIVITE SUR L'ANNEE

EXERCICE : 1996

PRODUITS : SEICHES

QUANTITES = EN KG

VALEURS = EN DT

MOIS	ACHATS			VENTES		
	QUANTITES	VALEURS	PRIX M./KG	QUANTITES	VALEURS	PRIX M./KG
JANVIER	12188	24089	1.976	14360	41670	2.902
FEVRIER	7521	15011	1.996	1522	7897	5.189
MARS	69078	148924	2.156	70300	190506	2.710
AVRIL	12525	24636	1.967	21500	59551	2.770
MAI	-	-	-	-	-	-
JUIN	-	-	-	-	-	-
JUILLET	-	-	-	-	-	-
AOUT	-	-	-	-	-	-
SEPTEMBRE	-	-	-	-	-	-
OCTOBRE	-	-	-	-	-	-
NOVEMBRE	-	-	-	-	-	-
DECEMBRE	-	-	-	-	-	-
	101312	136004	1.342	107682	299624	2.782

(ANNEXE N° 5)

EVOLUTION DES PRIX AU KG SUR L'ANNEE
EXERCICE : 1997

MOIS	P R O D U I T S					
	CREVETTES		SEICHES		POULPES	
	ACHATS	VENTES	ACHATS	VENTES	ACHATS	VENTES
JANVIER	-	-	-	-	-	-
FEVRIER	-	-	-	-	-	-
MARS	-	-	-	-	-	-
AVRIL	7.684	-	2.405	-	5.678	-
MAI	9.011	11.392	2.520	3.332	5.981	-
JUIN	9.154	10.67	2.637	3.287	-	6.841
JUILLET	8.844	12.523	2.540	3.312	-	-
AOUT	6.800	-	2.553	-	6.281	-
SEPTEMBRE	10.982	10.335	2.154	3.574	-	-
OCTOBRE	10.953	11.924	2.283	3.459	4.577	-
NOVEMBRE	11.936	12.786	2.336	3.339	3.888	4.583
DECEMBRE	12.114	13741	2.215	3.285	3.955	4.855

(ANNEXE N° 6)

ANALYSE DES MARGES AU 01 KG PAR PRODUIT
BASE = ACTIVITE 1997

COUTS / MARGES	CREVETTES	ANNEXE	SEICHES	ANNEXE	POULPES	ANNEXE
1 - Prix moyen de vente sur l'année	12,127	5	3,366	5	4,816	5
2 - Prix moyen d'achat sur l'année	10,516	5	2,399	5	4,129	5
3 - Marge sur achats = (1-2)	1,611		0,967		0,687	
% marge/achat	15,32%		40,31%		16,64%	
4 - Coût traitement et condition	0,700		0,133		0,082	
- Traitement chimique	0,050		0,035		-	
- Conditionnement	0,650	6-1	0,098	6-2	0,082	
5 - Coût d'achat produits vendus (2 + 4)	11,216		2,532		4,211	
6 - Marges brutes = (1 - 5)	0,911		0,834		0,605	
- % marge	8,12%		32,9%		14,37%	

(ANNEXE N°:6-1)

COÛT DE CONDITIONNEMENT PAR 01 KG

PRODUIT = CREVETTES

(EN DT)

ELEMENTS DE COÛT	BOITES 0.5 Kg	BOITES 1 Kg
<u>1/ Emballage des produits</u>		
- Boites	0,385	0,385
- Plastique	0,010	0,020
TOTAL (1)	0,0395	0,405
Soit pour un carton de 12 Kg :		
- (24 Boites)	9,480	
- (12 Boites)		4,850
<u>2/ Carton exterieur</u>	0,780	0,780
Coût total de conditionnement 12Kg	10,260	5,640
Coût au 01 Kg	0,855	0,470

Le prix de vente au Kg des crevettes sont d'environ 2 FF à 2,5 FF plus élevés lorsqu'elles sont conditionnées dans des boites de 0,500 Kg.

(ANNEXE N°:6-2)

COÛT DE CONDITIONNEMENT PAR 01 KG

PRODUIT = SEICHES ET POULPES

(EN DT)

<i>ELEMENTS DE COÛTS</i>	<i>SEICHES</i>	<i>POULPES</i>
<u>Unité de conditionnement</u>	(01 Kg)	(12 Kg)
- Plastique		
(2 Blocs de 5 Kg) = 40g x 2	0,160	
(2 Blocs de 6 Kg) = 40g x 2		0,160
- Carton exterieur	<u>0,820</u>	<u>0,820</u>
TOTAL	0,980	0,980
- Poids par carton	10 Kg	12 Kg
Coût total de conditionnement		
Coût au 01 Kg	0,098	0,082

CONSOLIDATION DE DECOUVERT

TABLEAU DE REMBOURSEMENT

Montant consolidé = 1836 285 DT
 Durée de remboursement = 07 ans
 Délai de grâce = 01 année
 Taux d'intérêts = 8,8125% l'an

ECHEANCES	REMBOURSEMENTS		
	PRINCIPAL	INTERET	MONTANT ECHEANCE
31/03/98	21 995	178 005	200 000
31/03/99	87 895	162 105	250 000
31/03/00	145 326	154 674	300 000
31/03/01	208 733	141 267	350 000
30/09/01	228 524	61 476	290 000
31/03/02	239 041	50 595	290 000
31/03/03	260 805	29 195	290 000
30/09/03	272 328	17 672	290 000
28/02/04	122 170	4 515	126 685
	1836 285	840 400	2676 685

DETERMINATION DU FONDS DE ROULEMENT OPTIMUM

CONSIDERATIONS RETENUES :

* Les besoins en fonds de roulement se mesurent pendant la période d'intense activité.

* Ces besoins doivent couvrir une période de deux mois, compte tenu :

- du délai crédit client (30 a 45 jours date de livraison).
- du délai crédit fournisseur (50% des achats payables au comptant).
- du délai de stockage 3 à 15 jours.

* Prix moyens d'achats :

- Crevettes = 10.500
- Seiches = 2.500
- Poulpes = 4.000

* Quantités à acheter pendant 2 mois :

- Crevettes = 60 Tonnes
- Seiches = 800 Tonnes
- Poulpes = 30 Tonnes

BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT :

* Achats marchandises : 950.000

- Crevettes 10.5 x 60.000 = 630.000
- Seiches 2.5 x 80.000 = 200.000

(suite ANNEXE N°8)

- Poulpes	4	x	30.000	=	120.000
* Achats emballage :					33.720
- Crevettes	0.650	x	30.000	=	19.500
- Seiche	0.098	x	120.000	=	11.760
- Poulpes	0.082	x	30.000	=	2.460
* Achat produits chimiques :					6.850
- Crevettes	0.050	x	60.000	=	3.000
- Poulpes : Seiches	0.035	x	110.000	=	3.850
* Salaires				=	20.400
* Autres frais généraux				=	8.000
TOTAL				=	1 018.970
				≈	1 020.000

(ANNEXE N° 8 - 1)

BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT
(STOCKAGE DE PRODUITS FINIS)

1 - Delai de stockage des produits finis :

- Période de baisse des prix à l'achat = Mai à Juin, soit deux mois.

- Valeur du stockage :

1) Approvisionnement :

<u>PRODUITS</u>	<u>PRODUCTION/ AN</u>	<u>APPROV.</u>	<u>P. U.</u>	<u>VAL.</u>
- CREVETTES	500.000	50.000	8 DT	400.000 DT
- SEICHES	500.000	160.000	2,2 DT	352.000 DT
-POULPES	200.000	40.000	5 DT	<u>200.000 DT</u>
TOTAL 1)			=	952.000 DT

2/ Conditionnement :

- CREVETTES	100.000	0.855	85.500 DT
- SEICHES	200.000	0.098	19.600 DT
- POULPES	80.000	0.082	<u>6.560 DT</u>

TOTAL 2) = 111.660 DT

TOTAL 1 + 2 = 1 063.660 DT

Soit = 1 063.000 DT

(ANNEXE N° 9)

BILAN CONDENSE ET RETRAITE

ARRETE AU 31/12/1996

ACTIF	VAL. NET.	PASSIF	VAL. NET.
- EMPLOIS PERMANENTES	2 006.853	RESSOURCES PERMANENTES	2 071.18
- Immobilisations nettes	506.853	FONDS PROPRES	208.573
- Créances sur SABBAT EL HIJOS	1 500.000	- Capital social = 150.000	
		- Réserves légales = 25.000	
		- Report N. = 33.573	
		- PROVISIONS	26.330
		- CREDIT A MOYEN TERME	1 836.285
- ACTIF CIRCULANT	1 904.715	- PASSIF EXIGIBLE	1 840.380
- Valeurs d'exploitation	36.563		
- Valeurs réalisables	1 822.502		
- Valeurs disponibles	45.650		
	3 911.568		3 911.568

Retraitements opérés :

- 1 - Apurement des non valeurs avec situation nette.
- 2 - Reclassement dettes à LT suite consolidation débit du compte avec Banque de Sud.
- 3 - Reclassement créance sur SBBAT HIJOS.

COUTS VARIABLES PREVISIONNEL DES PARDUITS ELABORES

(ANNEXE N° 10)

PRODUCTION = 1000 KG

(EN DT)

<i>1 / MATIERS PREMIERES</i>	<i>APPROV.</i>	<i>PU. MOY.</i>	<i>COUT APP.</i>	<i>C. ou P. (*2)</i>	<i>TOTAL</i>	<i>COUT/1KG</i>	<i>1K G</i>	<i>C. TOTAL</i>
- Crevettes décortiquées	1.700	(*1) 3.4	5.780	-	5.780	5.780	0.210	5.990
- Beignets de crevettes	1.000	(*1) 3.4	3.400	(1) 500	3.700	3.900	0.210	4.110
- Beignets de calamar	1.000	3.5	3.500	(1) 500	3.800	4.000	0.210	4.210
- Poulpe cuit	1.700	4.0	6.800	-	6.800	6.800	0.210	7.010
- Poulpe en rondelles	2.000	4.0	8.000	-	8.000	8.000	0.210	8.210
- Brochettes crev. et seiche	1.700	2.6	4.420		4.420	4.420	0.210	4.630

2/ CONDITIONNEMENT (CARTONS DE 10 KG)

- Cartons de 10 Kg (0.900/10)	=	0.090
- Sachet nylon	=	0.065
- Scotch	=	0.050
- Etiquette	=	0.005
TOTAL	=	0.210 DT

(1) = 300 DT/ 1000 Kg = Chapelure ou panure
 200 DT/ 1000 Kg = Huile de friture.

(*1) = en grande partie des crevettes abimées.

(*2) = Chapelure ou panure

(ANNEXE N° 11)

EFFECTIF DU PERSONNEL
ET MASSE SALARIALE

ORDRE	SALARIES	EMPLOI	SALAIRE BRUT
1	SALLEM Mohamed	GERANT	1008.562
2	SALLEM Ali	DIRECTEUR	852.899
3	SALLEM Sami	CHEF DE PROD.	674.759
4	SALLEM Mounir	CHEF SCE ACHATS	351.219
5	NJAH Abderrahmen	FRIGORISTE	274.457
6	SIALA Hichem	TARANSITAIRE	368.766
7	Ben ALI Jamel	FRIGORISTE	167.258
8	JEMMALI Nedra	CHEF EQUIPE	167.258
9	DJEBALI Abdelwaheb	OUV. SPECIAL	167.258
10	Ben FEGUIRA Ridha	RESP. STOCK	167.258
11	KHLIF Fekria	COMPTABLE	482.804
12	Bel AIBA Mohamed	CHAUFFEUR	200.907
13	Ben HASSEN Brahim	OUVRIER	167.258
14	Ben HASSEN Abdellah	MAÇON	160.825
15	TAKTOUK Salah	GARDIEN	167.825
16	MAJADI Houcine	MAÇON	274.123
17	EL HAMMAMI Omrane	GARDIEN	197.466
18	GUERYANI Ayadia	OUVRIERE	116.580
19	JEFFEL Khedija	OUVRIERE	167.232
20	CHAEB Souad	OUVRIERE	167.232

ORDRE	SALARIES	EMPLOI	SALAIRE BRUT
21	BEN KHALED Rabiaa	OUVRIERE	148.740
22	AQUI Wahida	OUVRIERE	101.304
23	SEYEH Habiba	OUVRIERE	167.232
24	AMRI Mabrouka	OUVRIERE	167.232
25	OTHMENE Radhia	OUVRIERE	167.232
26	Ben REGUIGUA Wssila	OUVRIERE	167.232
27	SAIDA Habiba	OUVRIERE	146.328
28	Ben RHAJEM Hafsia	OUVRIERE	167.232
29	AQUI Sabria	OUVRIERE	128.640
30	EL HAMEL Rebh	OUVRIERE	167.232
31	BOUZIDI Chadlia	OUVRIERE	139.896
32	KHACHRIMI Samira	OUVRIERE	159.192
33	BAGDADI Hbiba	OUVRIERE	167.232
34	Ben SASSI Zohra	OUVRIERE	86.832
35	BEL HADJ Hbiba	OUVRIERE	82.812
36	MOUSSAAD Zina	OUVRIERE	155.172
37	GAZOUANI Malika	OUVRIERE	128.640
38	HAMDI Fethia	OUVRIERE	114.972
39	ATTAYA Majida	OUVRIERE	156.780
40	BOUDBIBIS Rebh	OUVRIERE	110.148
41	M'BARKI Ourida	OUVRIERE	135.072
42	MHADHBI Leïla	OUVRIERE	110.148

ORDRE	SALARIES	EMPLOI
43	Ben HASSINE Radhia	OUVRIERE
44	GAZDALLAH Fairouz	OUVRIERE
45	BOU YAHIA Zohra BT AHM.	OUVRIERE
46	DALANSI Mansoura	OUVRIERE
47	GARSALLAOUI Aziza	OUVRIERE
48	BAZZAOUI Kaouther	OUVRIERE
49	MANNAI Feiza	OUVRIERE
50	KHAMMASI Nabila	OUVRIERE
51	kHAYATI Lamia	OUVRIERE
52	FERCHICHI Rafika	OUVRIERE
53	MANNAI Amel	OUVRIERE
54	MANNAI Hedia	OUVRIERE
55	BOU YAHIA Zohra BT BOU.	OUVRIERE
56	FRIKHA Lobna	OUVRIERE
57	FGUIRI Zohra	OUVRIERE
58	MARZOUK Aïcha	OUVRIERE
59	SAADAOUI Mabrouka	OUVRIERE
60	AWADNI Najet	OUVRIERE
61	BOU YAHIA Dalila	OUVRIERE
62	BEL HAOUICHET Ajmia	OUVRIERE
63	YOUSSEFI Monia	OUVRIERE
64	KHLIFI Khira	OUVRIERE
65	SAFSAFI Ahlem	OUVRIERE
		TOTAL

$$\text{Masse salariale / An} = (9\,200 \text{ DT} \times 1,3) \times 12 = 143.520 \text{ DT}$$

- Salaires nets servis / mois = 9 200 DT
- Charges patronales = 30%
- Nbre de mensualités / an = 12

(ANNEXE N° 12)

TABLEAU D'AMORTISSEMENT

DESIGNATIONS	COÛT	DUREE AMORT	TAUX	ANNUITES
- Investissement de mise aux normes Européennes	511.000	20 ans	5%	25.550
- Investissements Tableau A	1174.000	10 ans	10%	117.400
- Investissements Tableau B	238.000	10 ans	10%	23.800
- Investissements Tableau C	250.000	10 ans	10%	25.000
	2 173.000			191.750

(ANNEXE N° 13)

ETAT DES CHARGES FIXES

NATURE	MONTANT / MOIS	NBRE DE MOIS	TOTAL ANNEE	
1/ Charges autres que; amort.				
- Salaires	11 960	12	143 520	Voir annexe N° 11
- Electricite (sauf repos biolo)	3 200	10	32 000	
- Electricité repos biologique	2 200	2	4 400	
- Eau (sauf repos biologique)	1 600	10	16 000	
- Eau repos biologique	800	2	1 600	
- Frais généraux	4 000	12	48 000	
- Téléphone / Fax	2 500	4	10 000	
- Frais Financiers			100 000	
TOTAL 1			355 520	
2 / Amortissement			191 750	Voir annexe N°12
TOTAL 2			191 750	
TOTAL CHAR. FIXES(1+2)			547 270	

(ANNEXE N° 14)

**ALTERNATIVES D'ACTIVITE POUR
ATTEINDRE LE POINT MORT**

Option 1 : Structure actuelle d'activité

- Crevettes	=	41.66%, soit 250 DT / 600T
- Seiches	=	41.66%, soit 250 DT / 600T
- Poulpes	=	16.68%, soit 100 DT / 600T

Option 2 : Alternative d'activité :

- Crevettes	=	20%, soit 120 T / 600 T
- Seiches	=	70%, soit 420 T / 600 T
- Poulpes	=	10%, soit 60 T / 600 T

	<u>OPTION 1</u>	<u>OPTION 2</u>
<u>I - CHIFFRES D'AFFAIRES</u>	<u>4 475.539</u>	<u>3 228.840</u>
<u>* Crevettes :</u>	<u>3 324.000</u>	<u>1 595.520</u>
- Fraiches	189.000	90.720
- Congelées entières	3 037.500	1 458.000
- Congelées étêtées	97.500	46.800
<u>* Seiches :</u>	<u>709.750</u>	<u>1 368.360</u>
- Fraiches entières	100.000	168.000
- Congelées entières	405.000	680.400
- Congelées nettoyées	204.750	343.980
<u>* Poulpes :</u>	<u>441.600</u>	<u>264.960</u>

(Suite ANNEXE N° 14)

	OPTION 1	OPTION 2
II - COÛTS VARIABLES	<u>3.863,491</u>	<u>2.659,501</u>
* Achats :	<u>3.641,650</u>	<u>2.517,240</u>
- Crevettes	2.629,000	1.261,920
- Seiches	599,750	1.007,580
- Poulpes	412,900	247,740
* <u>Traitement et conditionnement :</u>	211,841	142,261
~ <i>Traitement chimique</i>	20,878	19,199
- Crevettes	12,231	6,351
- Seiches	7,647	12,848
~ <i>Conditionnement</i>	200,963	123,062
- Crevettes	172,006	82,563
- Seiches	21,413	35,973
- Poulpes	7,544	4,526
<u>III - MARGES S/ COÛTS VARIABLES (I - II)</u>	<u>612,048</u>	<u>569,339</u>
<u>IV - CHARGES FIXES :</u>	<u>547,270</u>	<u>547,270</u>
<u>V - RESULTAT :</u>	<u>+ 64,778</u>	<u>+ 22,069</u>
<u>VI - POINT MORT :</u>	<u>≅ 4.410,000</u>	<u>≅ 3.206,000</u>

(Annexe 15)

COUT PREVISIONNELS DES CHARGES DE FINANCEMENT

(EN MDT)

<i>Sources de financements</i>	<i>Année 1</i>	<i>Année 2</i>	<i>Année 3</i>	<i>Année 4</i>	<i>Année 5</i>
Crédit Banque de SUD	178	162	155	141	61
Nouveau bcrédit bancaires de 1100 MDT	-	130	111	98	80
Crédit leasing 900 MDT	435	435	435	-	-
TOTAUX	613	727	701	239	141

(1) Coût retenu = 45% sur toute la durée de remboursement

Durée de remboursement = 36 mois

Moyenne de remboursement = 435 (MDT), soit (900 x 1.45) / 3

(Annexe 16)

**TABLEAU PREVISIONNEL DE REMBOURSEMENT
DU CREDIT DE 1100 (MDT)**

**(Prévu dans le schéma de financement
1ere phase du plan de mise à niveau)**

ECHEANCES	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
- Année N+1	1100	130	157	287
- Année N+2	943	111	157	268
- Année N+3	832	98	157	255
- Année N+4	675	80	157	237
- Année N+5	518	61	157	218
- Année N+6	361	43	157	200
- Année N+7	204	24	204	228
TOTAL			1100	1693

Remboursement = Annuités en principal constantes durée de remboursement = 07 ans

Tuax = 118125 (TMM +3)

Annuité = 157 MDT/ l'AN

Franchise = Une année

(Annexe 17)

**TABLEAU D'AMORTISSEMENT
DES IMMOBILISATIONS**

<i>DESIGNATIONS</i>	<i>VAL.ACQUI</i>	<i>Duré de vie</i>	<i>TAUX</i>	<i>ANNUITE</i>
- Invest. mise aux normes	511	20 ans	5%	25
- Contrôle frigorifique	390	10 ans	10%	39
- Chambre de stockage	39	10 ans	10%	4
- Chambre négative	180	10 ans	10%	18
- Silo à glace	35	10 ans	10%	3.5
- Machines à laver plateaux	62	10 ans	10%	6
- Centrale de climatisation	60	10ans	10%	6
- Station de lavage HT	18	10 ans	10%	2
- Chariots éleveurs	57	5 ans	20%	11
- Surgélateur à spirale	192	10 ans	10%	19
- Surgélateur à azote	80	10 ans	10%	8
- Station de refroidement	61	10 ans	10%	6
- Station de glazurage	42	10 ans	10%	4
- Calibreuse électronique	125	10 ans	10%	12.5
- Machines à fermer cartons	25	10 ans	10%	2.5
- Imprimante à étiquette	11	5 ans	20%	2
- Equipement de laboratoire	30	10 ans	10%	3
- Machines à emballer	44	5 ans	20%	9
-Machines à emballer sous vide	158	5 ans	20%	32
- Groupe électrogène	60	10 ans	10%	6
- Poste transformateur	50	10 ans	10%	5
TOTAL ANNUITE				223.5