



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

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



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

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

## FAIR USE POLICY

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

## CONTACT

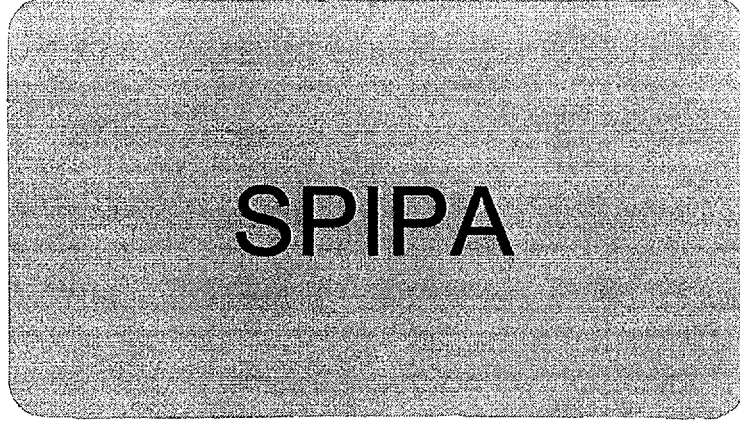
Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

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

21988

مكتب الدراسات والتنمية الصناعية والإجتماعية - باديس

BUREAU D'AUDIT ET DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL ET SOCIAL - BADIS



21988

82p.  
tables  
diagrammes

# SPIPA

## RAPPORT DE DIAGNOSTIC ET DE MISE A NIVEAU

TUNIS

Rapport définitif  
Juin 1998

## SOMMAIRE

<b>I. SYNTHÈSE</b>	<b>6</b>
<hr/>	
<b>II. DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE</b>	<b>9</b>
<hr/>	
<b>1. PRÉSENTATION DE LA SPIPA</b>	<b>9</b>
<b>2. MARCHÉ ET POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE</b>	<b>10</b>
2.1. LE MARCHÉ LOCAL	10
2.1.1. Les conséquences de l'évolution du tourisme et de la restauration	10
2.1.2. Les conséquences de l'apparition des PAI	11
2.1.3. Les conséquences de l'évolution de la demande des boulangers/pâtisseries	11
2.1.4. Les conséquences du passage à une économie libérale	13
2.1.5. Les conséquences de l'apparition de la concurrence	13
2.1.6. Les conséquences des nouvelles exigences de la clientèle	14
2.1.7. Conclusions sur le marché exploité par SPIPA	14
2.2. ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PAI EN FRANCE	15
2.3. LES PRODUITS DE SPIPA	17
2.3.1. La gamme de produits	17
2.3.3. La marque	19
2.3.4. La qualité	19
2.3.5. Les matières premières	20
2.4. POSITIONNEMENT DES PRODUITS SPIPA	21
2.4.1. Part des produits dans le chiffre d'affaires	21
2.4.2. La concurrence	24
2.5. LE COMMERCIAL	26
2.6. LE PROBLÈME DE LA SAISONNALITÉ	27
2.7. ANALYSE FFOR : PRODUIT ET MARKETING	27
2.8. LES EXPORTATIONS	28
<b>3. ORGANISATION ET RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>29</b>
3.1. STRUCTURE ET ORGANISATION	29
3.2. LES ATTRIBUTIONS DES RESPONSABLES DE L'ENTREPRISE	30
3.2.1. Les responsabilités du Directeur de Fabrication	30
3.2.2. Responsabilité du Directeur Administratif et Financier	30
3.2.3. Responsabilité du Sous-Directeur Commercial	31
3.3. ORGANISATION HUMAINE DE LA PRODUCTION	31
3.3.1. Responsabilités du chef de fabrication	32
3.3.2. Responsabilités du contrôleur Général	32
3.3.3. L'organisation des ateliers de production	32
3.3.4. Répartition du personnel de la SPIPA	34
3.4. L'INFORMATIQUE	34
<b>4. DIAGNOSTIC TECHNIQUE</b>	<b>36</b>

4.1. SITUATION ACTUELLE DE L'USINE	36
4.1.1. Secteur fabrication des pulvérulents	36
4.1.2. Secteur de fabrication des produits pâteux	36
4.1.3. Secteur Magasin et Expédition	37
4.2. LA FABRICATION / CONDITIONNEMENT DES PULVERULENTS	37
4.2.1. Conditionnement du thé et des infusions	37
4.2.2. Conditionnement des levures chimiques	38
4.2.3. Conditionnement du sucre vanillé et des infusions économiques	39
4.2.4. Conditionnement des préparations pour crèmes	39
4.3. LA FABRICATION DE LA MARGARINE	39
4.3.1. La section fonte	39
4.3.2. La section Mélange	40
4.3.3. La section Fabrication	40
4.3.4. La section conditionnement	40
4.4. LA FABRICATION DE LA PATE A GLACER (CF. ANNEXE N° 5)	41
4.4.1. La section Fonte	41
4.4.2. La section Mélange/Broyage/Conchage	41
4.4.3. - La section Tempérage/Dosage/Mise en forme	41
4.4.4. La section Refroidissement	42
4.4.5. La section Conditionnement	42
4.5. LA FABRICATION DE FONDANT DE SUCRE (CF. ANNEXE N° 6)	42
4.5.1. La section Dissolution /Mélange/Cuisson	42
4.5.2. La section Fabrication du fondant	43
4.5.3. La section Conditionnement	43
4.6. LA FABRICATION DU NAPPAGE (CF. ANNEXE N° 7)	43
4.6.1. La section Fabrication du Nappage	43
4.6.2. La section Conditionnement	43
4.7. LA PROGRAMMATION DE LA PRODUCTION	43
4.7.1. Origine de la programmation	43
4.7.2. La programmation et ses conséquences	44
4.8. LES FORCES ET FAIBLESSES DE SPIPA	44
4.8.1. Les forces de SPIPA face à son futur	44
4.8.2. Les faiblesses de SPIPA face à son futur	45
4.9. IMPACT DES ACTIVITES DE SPIPA SUR L'ENVIRONNEMENT	48
<b>5-DIAGNOSTIC FINANCIER</b>	<b>49</b>
5.1- BILANS RESUMES	49
5.2- CHIFFRES CARACTERISTIQUES ( EN D )	50
5.3- ANALYSE DES BILANS	51
5.3.1- Actifs immobilisés et capitaux permanents	51
5.3.2- Actif circulant et dettes à court terme	53
5.3.3- Structure financière	54
5.4- ANALYSE DE L'EXPLOITATION	55
<b>6. RECOMMANDATIONS POUR DE MEILLEURES PERFORMANCES</b>	<b>57</b>
6.1. LES BATIMENTS	57
6.1.1. Impératifs à respecter	57
6.1.2. Secteur margarine	57
6.1.3. Secteur Pâtes à Glacer	58
6.1.4. Secteur fondant et nappage	58
6.1.5. Secteur conditionnement des pulvérulents	58

6.2. Les équipements	58
6.2.1. Secteur margarine	58
6.2.2. Secteur pâtes à glacer	59
6.2.3. Secteur fondant et nappage	59
6.2.4. Secteur conditionnement des pulvérulents	60
6.3. L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE	60
6.4. L'ORGANISATION HUMAINE	60
6.5. L'IMAGE DE MARQUE DE SPIPA	61
6.6. EVOLUTION FUTURE DE SPIPA	62
6.7. LES ACTIONS A ENTREPRENDRE	63
<b>7. CADRE INSTITUTIONNEL</b>	<b>65</b>
7.1. ACHAT DE MATIERES PREMIERES	65
7.2. LE CONTROLE TECHNIQUE	66
7.3. TAUX DE LA TVA ET CONCURRENCE DELOYALE	66
<b>8. ELIGIBILITE A LA MISE A NIVEAU</b>	<b>67</b>
<b>9. SCENARIOS POSSIBLES DE MISE A NIVEAU</b>	<b>67</b>
9.1. Scénario 1 : Le redéploiement	67
9.2. Scénario 2 : La consolidation	68
<b>III. PROGRAMME DE MISE A NIVEAU</b>	<b>70</b>
<b>1. OBJECTIFS ET STRATEGIE</b>	<b>70</b>
<b>2. ACTIONS DEJA REALISEES</b>	<b>70</b>
<b>3. PLAN D'ACTION</b>	<b>70</b>
3.1. AMENAGEMENT ET MATERIEL D'AMELIORATION DE LA QUALITE	70
3.2. MATERIEL DE TRANSPORT ISOTHERME	70
3.3. MATERIEL INFORMATIQUE	71
3.4. ASSISTANCE TECHNIQUE	71
3.5. ETUDES DES MARCHES DES PAYS LIMITOPHES	71
3.6. L'AMELIORATION DES STRUCTURES DE VENTE	71
<b>4. INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENT</b>	<b>71</b>
4.1. LES AMENAGEMENTS ET EQUIPEMENTS	72
4.2- LES INVESTISSEMENTS IMMATERIELS	72
<b>IV. LA RENTABILITE PREVISIONNELLE</b>	<b>73</b>
<b>1- INVESTISSEMENTS ET SCHEMA DE FINANCEMENT</b>	<b>73</b>
<b>2-LES RECETTES D'EXPLOITATION</b>	<b>73</b>
<b>3-LES CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>74</b>
<b>4-RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>74</b>
<b>5-LES IMMOBILISATIONS</b>	<b>75</b>
<b>6-TABLEAU D'AMORTISSEMENT</b>	<b>75</b>
<b>7-TABLEAU DE REMBOURSEMENT</b>	<b>76</b>
<b>8-CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>76</b>
<b>9-TABLEAU EMPLOIS - RESSOURCES</b>	<b>77</b>
<b>10-RENTABILITE SUR CASH FLOW BRUT</b>	<b>77</b>
<b>11-RENTABILITE DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>77</b>

**V. EVOLUTION COMPARATIVE DE L'EXPLOITATION DE SPIPA, AVEC ET SANS  
PLAN DE MISE A NIVEAU.**

---

79

**LES ANNEXES**

*Annexe 1* : Liste des produits commercialisés

*Annexe 2* : Cycle de production : Conditionnement de thé/infusion

*Annexe 3* : Cycle de production : Fabrication de levure chimique

*Annexe 4* : Cycle de production : Fabrication de la margarine

*Annexe 5* : Cycle de production : Fabrication de la pâte à glacer

*Annexe 6* : Cycle de production : Fabrication de fondant

*Annexe 7* : Cycle de production : Fabrication de nappage

*Annexe 8* : Organigramme de la SPIPA

*Annexe 9* : Liste des prix de commercialisation des produits de la SPIPA

## I. SYNTHÈSE

La Société des Produits Industriels de Pâtisserie et Alimentaires - SPIPA- est une société anonyme au capital de 660 000 d créée en 1978 par le Groupe Ben Gaied. Son usine est installée à La Charguia, à Tunis.

Le diagnostic de l'entreprise a permis de faire les constatations suivantes:

### 1- Positionnement stratégique et marché

Le marché tunisien des produits intermédiaires de pâtisserie est en expansion du fait du développement des activités touristiques et de la restauration hors foyer.

La société SPIPA a basé son activité sur la production de :

- levure chimique
- infusions
- margarine de pâtisserie et autres produits intermédiaires

Elle se situe parmi les principales entreprises du secteur et ses produits jouissent d'une bonne image de marque.

La concurrence locale s'est développée au cours des cinq dernières années sur tous les créneaux sauf celui du thé qui verra apparaître bientôt au moins un nouvel opérateur en matière d'infusion.

Au niveau des marchés extérieurs, l'entreprise exporte près de 5 % de son chiffre d'affaires vers les pays limitrophes et compte développer progressivement sa part sur ces marchés.

### 2- Technique et Production

L'entreprise dispose des équipements nécessaires à la fabrication des produits de sa gamme, et a investi régulièrement pour acquérir des machines de plus en plus modernes.



Sur le plan de l'organisation du travail, certaines insuffisances demeurent notamment au niveau des :

- Flux matières
- Répartition des tâches entre les différents ateliers
- Séparation des zones chaudes des zones froides, ce qui se traduit parfois par des irrégularités au niveau de la qualité.

### **3- Organisation et ressources humaines**

L'effectif comprend 60 personnes pour une masse salariale de 320 mD.

L'organisation est très souple, et l'organigramme n'établit pas de hiérarchie rigide, car la Direction Générale par sa présence continue assure un suivi constant de toute la marche de l'entreprise.

Toutefois, et face à l'évolution du marché, et à l'apparition de concurrents de plus en plus agressifs, il est conseillé de restructurer la gestion, par une meilleure définition de certaines responsabilités, notamment au niveau de la production.

Il y a lieu également d'assurer au personnel de production, et notamment aux cadres techniques une formation adaptée aux nouvelles exigences de la production.

### **4- Finances**

L'entreprise dispose d'une situation financière saine et équilibrée. Il lui est toutefois recommandé d'envisager avec son banquier la consolidation des crédits court terme en crédit à moyen terme afin d'améliorer son ratio de liquidité.

Le chiffre d'affaires au cours de l'année 1997 a été de 2,9 millions de dinars et l'entreprise a réalisé des bénéfices durant la période analysée (1994-97).

C'est cet aspect auquel il faudra attacher toute l'attention: depuis 4 ans, les ventes ont peu évolué: les nouvelles parts de marché sont certainement prises par les nouveaux concurrents.

SPIPA dispose de tous les atouts pour défendre et garder sa place sur son marché.

Grâce aux mesures préconisées dans le programme de mise à niveau proposé, elle doit pouvoir assurer son développement futur.

## 5- Plan de mise à niveau

L'entreprise a opté pour la réalisation de sa mise à niveau en 2 phases:

- 1- Consolidation de l'existant
- 2- Développement de nouveaux produits

Dans cette première phase, elle compte consolider ses positions notamment pour:

- améliorer la qualité de ses produits
- gagner de nouvelles parts de marché
- prospector les marchés des pays limitrophes.

Le plan ainsi adopté porte sur un investissement global de 310 000 d se répartissant comme suit :

### Investissements matériels

- Activité margarine	:	130 900 d
- Activité nappage	:	10 400 d
- Activité pâtes à glacer :		36 500 d
- Equipements communs	:	92 200 d
Sous-total	:	270 000 d

### Investissements immatériels

- Logiciels	:	5 000 d
- Assistance technique	:	15 000 d
- Etudes de marchés	:	20 000 d
Sous- total		40 000 d

Le financement de cet investissement est prévu comme suit :

- Fonds propres	:	200 000 d
- Crédits bancaires	:	110 000 d

Une fois cette première phase terminée, et les résultats escomptés obtenus, SPIPA compte aborder une étape plus ambitieuse de son programme, axée essentiellement sur le lancement de nouveaux produits, dans le cadre d'un partenariat, qu'elle étudie actuellement.

## II. DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

### 1. PRESENTATION DE LA SPIPA

La Société des Produits Industriels de Pâtisseries et Alimentaires (SPIPA) est une société anonyme créée en 1978.

Elle est spécialisée dans la préparation et la commercialisation d'une large gamme de produits intermédiaires à destination des pâtisseries, ainsi que de différentes variétés d'infusions.

Son capital a connu plusieurs augmentations et se situe actuellement à 660 000 dinars.

Ce capital est détenu à 100 % par le Groupe BEN GAIED qui a en plus de SPIPA:

- Une activité de travaux publics et de drainage
- Une activité de promotion immobilière
- Une autre entreprise fournissant des PAI (Produits Alimentaires Intermédiaires) à l'industrie pâtissière appelée LA PATISSIERE. Cette entreprise ne produit que des PAI sous forme pulvérulente.
- Une société commerciale d'importation, d'exportation et de distribution sur le marché local : SPIPA International.

SPIPA fabrique trois types de produits :

- ◆ La margarine pour la pâtisserie
- ◆ Les produits intermédiaires de pâtisserie
- ◆ Les infusions, notamment le thé

C'est la première entreprise à avoir lancé les infusions dans un emballage en sachets filtre et le premier fabricant de margarine industrielle dans le pays.

L'usine est implantée dans la zone industrielle de la Charguia. Les locaux administratifs abritent aussi les autres sociétés du groupe.

Les bâtiments sont de construction récente et permettent pour le moment d'abriter l'ensemble des équipements nécessaires à la réalisation des programmes d'action de l'entreprise.

SPIPA est dirigée par son Président Directeur Général, Monsieur Ridha Ben Gaïed.

La société dispose d'une bonne place sur le marché local et a réalisé au cours des dernières années des opérations d'exportation à destination de l'Algérie et de la Libye.

## **2. MARCHE ET POSITIONNEMENT STRATEGIQUE**

### **2.1. Le marché local**

Au cours des deux dernières décennies, le marché intérieur de la Tunisie a profondément changé. En effet :

- ❶ Le Tourisme s'est beaucoup développé;
- ❷ Le mode de vie a évolué
- ❸ L'apparition des PAI (Produits Alimentaires Intermédiaires) a bouleversé les concepts traditionnels;
- ❹ L'activité de boulangerie pâtisserie s'est transformée;
- ❺ Le pays est passé d'une économie dirigée à une économie libérale;
- ❻ L'ouverture du marché tunisien à partir de et/ou vers d'autres pays se concrétise;
- ❼ La concurrence se développe;
- ❽ Les exigences du consommateur deviennent plus fortes;

Cette évolution a permis à SPIPA de bien se positionner sur le marché et de diversifier sa gamme. Néanmoins, sa pérennité est sujette à sa capacité de répondre au mieux aux besoins d'une clientèle de plus en plus diversifiée et exigeante.

#### **2.1.1. Les conséquences de l'évolution du tourisme et de la restauration**

Le secteur touristique connaît une évolution continue et draine près de 4 millions de personnes par an.

Le marché de la restauration hôtelière est donc un marché en pleine croissance et a besoin d'être ravitaillé en produits alimentaires facilitant l'exploitation de ses cuisines et/ou centre de fabrication.

La restauration hors foyer a elle aussi connu un développement notable consécutif à celui du travail de la femme et de la réduction au niveau de plusieurs institutions de la pause entre les séances de travail du matin et de l'après midi.

Ces marchés sont de plus en plus demandeurs de PAI, chaque jour plus sophistiqués aux fins d'améliorer la prestation culinaire des repas et desserts.

En France où le développement du tourisme et surtout de la restauration hors foyer sont en progression, on assiste à cette évolution.

Elle est très nette dans le cadre de la manifestation annuelle qui est "EQUIP HOTEL".

Tout industriel désireux de fournir la filière hôtelière se doit de faire évoluer sa gamme de produits pour satisfaire ce besoin.

### ***2.1.2. Les conséquences de l'apparition des PAI***

LA SPIPA a basé ses activités sur la fourniture de PAI, à savoir :

- Le secteur de la levure chimique
- Le secteur du thé et des infusions (seulement SPIPA),
- Le secteur de certaines préparations instantanées, le secteur des poudres de cacao etc.

Jusqu'à il y a cinq ans, cette entreprise avait une position confortable pour la fourniture de ces PAI à la filière boulangerie pâtisserie et/ou hôtellerie dont notamment, la margarine de pâtisserie, la pâte à glacer et les nappages.

Cependant, depuis peu, une concurrence est apparue sur ce marché particulier de la margarine de pâtisserie et la sérénité de l'entreprise s'en trouve perturbée car cette concurrence risque d'étendre son activité à d'autres prestations.

*Ceci est d'autant plus sérieux que l'un des deux principaux producteurs actuels de margarine de table, aurait racheté une unité de fabrication de PAI.*

### ***2.1.3. Les conséquences de l'évolution de la demande des boulangers/pâtisseries***

Le boulanger - pâtissier tunisien n'est plus le même qu'il y a quelques années.

En effet, la demande sur le marché étant en croissance continue et le développement de l'urbanisme aidant, le nombre d'unités ne fait que se développer sur l'ensemble du territoire.

Beaucoup de nouveaux venus se sont installés sans aucune expérience, notamment des travailleurs émigrés, qui à l'occasion d'un retour définitif, ont choisi d'investir dans le secteur de la boulangerie-pâtisserie. Ils ont bénéficié à ce titre de facilités pour cette implantation après avoir fait un stage plus ou moins approfondi dans ce secteur d'activité.

Le manque de professionnalisme de la part de ces nouveaux intervenants s'est traduit par :

- ♦ Une grande sensibilité à toute publicité sur tel ou tel produit;
- ♦ Une instabilité au niveau des relations avec les fournisseurs,
- ♦ Un manque d'expérience et d'intransigeance face à la qualité des produits finis offerts au consommateur;
- ♦ Une sensibilité assez importante à l'argument prix

Par conséquent, l'industriel qui souhaite fidéliser cette clientèle doit faire preuve de beaucoup d'imagination et de persévérance.

L'expérience dans d'autres pays avancés et notamment en France peut servir :

En effet, la société PATISFRANCE a vu sa renommée grandir de façon très spectaculaire lorsqu'elle a admis que son image de marque passe par un service rendu à sa clientèle.

Elle a alors créé un "laboratoire pâtissier" à la disposition de cette clientèle pour tester et/ou affiner la mise au point d'une catégorie de produits.

Elle a donc embauché un chef pâtissier de très grande compétence professionnelle dont la mission était double :

- Se rendre chez un client rencontrant des difficultés d'emploi d'un produit fourni par PATISFRANCE afin d'identifier le problème et d'aider ce client à le résoudre.
- Tester toute nouveauté en utilisant toutes les techniques employées par la clientèle avant de mettre ce produit sur le marché et être à la disposition de la clientèle pour faire des essais de mise au point de nouveautés de celle-ci.

Dans ce même contexte, les GRANDS MOULINS DE PARIS avaient créé une école de Boulangerie-Pâtisserie destinée à la formation théorique des apprentis lors de la formation alternée.

Cette école a été un formidable tremplin lors du lancement de la gamme des produits MOULBIE.

Une telle initiative, en Tunisie, permettrait d'améliorer la compétence et par conséquent la compétitivité des entreprises du secteur.

#### ***2.1.4. Les conséquences du passage à une économie libérale***

Dans le contexte d'une économie dirigée, certains industriels ayant une activité dite privée arrivent à se constituer une «niche» économique qui aboutit à une situation de monopole.

Cette niche peut provenir soit d'un régime privilégié d'approvisionnement en matière première, soit d'un circuit préférentiel de distribution soit de toute autre origine.

Dans ce cas, quelle que soit la qualité de la prestation fournie, pourvu qu'elle satisfasse aux règles générales instaurées par le dirigisme, elles sont certaines de survivre puisque aucune concurrence digne de ce nom ne peut apparaître.

Mais lorsque le privilège de l'économie dirigée s'estompe :

- Une certaine concurrence peut se mettre en place ;
- La clientèle découvre l'attrait du choix du fournisseur;
- Les possibilités d'approvisionnement en matières premières deviennent plus complexes;
- L'obligation qualitative prend une dimension inconnue jusqu'à présent,
- La fidélité de la clientèle décroît, etc.

***Une stratégie de gestion de l'entreprise devient indispensable pour assurer à terme sa survie.***

Après avoir vécu une situation confortable sur certains produits durant de longues années, SPIPA a pris conscience de certaines insuffisances dans son fonctionnement.

#### ***2.1.5. Les conséquences de l'apparition de la concurrence***

La quiétude de SPIPA en tant que fournisseur de margarine spécifique pour le feuilletage et pour la fabrication des crèmes destinées à des "appareils pâtisseries" est troublée depuis deux ans suite à l'apparition sur le marché tunisien de deux nouveaux producteurs de margarine.

Ces nouveaux venus étaient peu dangereux au départ, étant donné qu'ils avaient entrepris de développer le marché de la margarine de table.

Grâce à des campagnes publicitaires judicieuses, ils se sont implantés rapidement sur le marché.

A la suite de ce succès, ils commencent à se tourner vers le marché de la fourniture de margarines spécifiques et ils se mettent à prospecter, avec bientôt un apport de services particuliers à l'appui, le circuit des boulangers/pâtisseries.

SPIPA a subi le contrecoup et a l'impression que sa part de marché s'amenuise.

### ***2.1.6. Les conséquences des nouvelles exigences de la clientèle***

Peu à peu, le pâtissier tend à améliorer la qualité de sa production de croissants et de produits feuilletés.

En séjournant dans les hôtels tunisiens, le voyageur constate que la qualité des croissants offerte est loin d'atteindre le feuilletage à l'italienne (du type panini) ou celui à la française dont la légèreté de la texture est légendaire.

Cependant on commence à découvrir quelques endroits où on approche de ces résultats.

Si en Tunisie la restauration hors foyer s'oriente essentiellement vers le circuit hôtelier et si le nombre de magasins spécialisés dans la viennoiserie est peu élevé, il n'en est pas moins vrai que cette tendance est irréversible.

D'ici quelques années, les Croissanteries, les Points Chauds, les Brioches Dorées et autres, apparaîtront dans le contexte tunisien et il faudra les approvisionner en PAI dignes de ce nom.

### ***2.1.7. Conclusions sur le marché exploité par SPIPA***

Le marché des PAI à destination de la boulangerie pâtisserie et de la restauration hors foyer est un marché qui a connu au cours des 20 dernières années une expansion très forte dans les pays européens et il est devenu «majeur» quant à la qualité et à la nature des services rendus.

Les PAI sont parmi les produits :

- ⇒ Dont la diversification est la plus grande;
- ⇒ Où les techniques de pointe sont utilisées avec succès
- ⇒ Où la nécessité de la qualification Assurance Qualité (Norme ISO 9002) deviendra une contrainte de plus en plus présente;



Comme tout marché innovant, ses acteurs devront en permanence accepter les contraintes qu'il va leur imposer, et faire évoluer leur comportement pour les surmonter avec succès.

En effet, le marché local est exigü et le nombre d'intervenants locaux est en augmentation dans tous les domaines d'intervention de la SPIPA et ce, compte non tenu d'une future concurrence étrangère dans le cadre de l'adhésion de la Tunisie à la zone de libre échange avec l'Union Européenne.

## 2.2. Evolution du marché des PAI en FRANCE

Depuis très longtemps, l'industrie alimentaire française fournit à la restauration des produits et/ou des conditionnements qui lui sont spécifiques, mais le concept de PAI est devenu une réalité seulement au cours des années 60/70 .

Ce nouveau marché n'a pas cessé de se développer depuis cette période ce qui a bouleversé les habitudes.

Au début des années 60, les filières traditionnelles de fourniture de ces PAI étaient les suivantes :

*Producteurs de PAI* (en général un département au sein d'entreprises alimentaires orientées vers la fourniture du marché de grande consommation)

→ *Grossistes Alimentaires*

→ *Restauration hors foyer*

La concurrence débouchant sur la recherche d'amélioration des coûts, les activités suivantes se sont progressivement développées :

- Des entreprises ne commercialisant que des PAI soit fabriqués par elles soit en provenance d'une autre entité.
- Des Centrales d'achat regroupant un nombre de plus en plus important de restaurateurs hors foyer.
- Une concentration d'entreprises aboutissant à des chaînes de commercialisation de la restauration hors foyer.

Afin de réagir face à cette tendance d'élimination du maillon grossiste, ceux-ci se sont inspirés de l'évolution de la grande distribution et il est apparu :

- ◆ Les magasins CASH and CARRY
- ◆ La chaîne METRO

A l'heure actuelle ce marché se partage entre :

➤ **Les Producteurs de PAI**

En France, à chacune des familles correspond un créneau commercial spécifique avec ses magasins de vente spécialisés et sa présence en grande distribution en plus d'une fourniture aux circuits de restauration hors foyer.

Cela signifie qu'un producteur de produits appartenant à l'une de ces familles se doit de créer une renommée pour son nom s'il veut avoir une place stable dans le circuit hors foyer. Ainsi, il existe les marques :

- ☉ PAGES ou SAVEURS DU SOIR pour les infusions
- ☉ L'ELEPHANT ou LA COMPAGNIE COLONIALE pour les Thés,
- ☉ ALSA, ou MALILE pour les levures chimiques
- ☉ BARRY, ou SOBOCA, pour les cacaos...
- ☉ FRANCO-RUSSE pour les entremets.
- ☉ Les GRANDS MOULINS DE PARIS avec les produits MOULBIE
- ☉ La société BARRY et/ou SOBOCA pour la fourniture de masse de chocolat.

➤ **Commerçants de PAI**

Exemple :

- ☉ La société PATISFRANCE
- ☉ La société des produits MARGUERITE

➤ **Grossistes de PAI**

Exemple :

- ☉ La chaîne METRO
- ☉ Les magasins CASH and CARRY

➤ **Sociétés de restauration hors foyer**

Exemple :

- ☉ SODEXHO
- ☉ LA GENERALE DE RESTAURATION
- ☉ SERV AIR

➤ *Les Grandes chaînes d'hôtels*

Exemple :

☉ ACCOR

➤ *Les Boulangers Pâtisseries* dont le nombre diminue chaque année et qui sont remplacés par des "Terminaux de cuisson".

Ces concepts modernes du type LA BRIOCHE DOREE (production de viennoiserie dans une unité centrale avec distribution à des terminaux de cuisson) ont fait quelques tentatives pour exporter leur savoir-faire vers des pays en voie de développement.

*Ainsi, il n'y a plus une filière particulière mais plusieurs filières pour ravitailler ce très vaste marché de la restauration hors foyer.*

### 2.3. Les produits de SPIPA

SPIPA fabrique et commercialise une large gamme de produits dans les catégories ci-après :

- ❖ Margarine pour pâtisserie
- ❖ Ingrédients et avant-produits de pâtisseries
- ❖ Infusions

#### 2.3.1. La gamme de produits

Nous avons établi la liste des produits commercialisés par SPIPA dans le tableau en Annexe N°1.

L'étude de ce tableau montre que nous pouvons les séparer en 2 grandes catégories :

- Les produits pulvérulents,
- Les produits pâteux et /ou semi-pâteux.

### 2.3.1.1. Les produits pulvérulents

Nous pouvons subdiviser cette catégorie en familles qui sont :

- Les Levures Chimiques
- Les Préparations pour Entremets
- Les Cacaos et Amidons
- Les Thés et Infusions.

Ces produits subissent peu de transformation au sein de l'entreprise.

### 2.3.1.2. Les produits pâteux et/ou semi-pâteux

Dans cette catégorie nous trouvons les familles suivantes :

- Les pâtes à glacer,
- Les Margarines spéciales de pâtisserie
- Les Fondants au sucre,
- Les Nappages.

Cette catégorie de produits est beaucoup plus spécifique comme PAI que la catégorie précédente et destinée principalement à l'hôtellerie et aux professionnels de la pâtisserie.

Ces produits sont donc intimement liés, quant à leur développement, à celui de la restauration hors foyer et sont de ce fait liés à un marché très dynamique mais aussi très contraignant sur un plan qualitatif.

### 2.3.2. Les circuits de distribution

Afin de savoir si SPIPA se doit de se faire mieux connaître, nous avons établi le tableau en Annexe N°1 où nous avons mentionné les circuits dans lesquels SPIPA vend ses produits :

G	Signifie	Grossiste
CdA	Signifie	Centrale d'Achat
Super	Signifie	Grande distribution (supermarché)
Hôtel	Signifie	Hôtellerie
Pat	Signifie	Pâtisserie
Cons.	Signifie	Consommateur (vendu directement au consommateur)

L'analyse de cette partie du tableau nous permet de constater que SPIPA est présente dans tous les canaux de distribution.

En effet, en Tunisie, comme ailleurs, il est souhaitable de soigner sa renommée dans tous les secteurs de la distribution des produits alimentaires.

### **2.3.3. La marque**

Après avoir utilisé pendant longtemps, la marque commerciale "La Ménagère", la société s'oriente actuellement de plus en plus vers la commercialisation de ses produits sous la marque SPIPA.

Ce choix permet aux produits de la société de bénéficier immédiatement de l'image de marque de l'entreprise qui a maintenant vingt ans d'activité dans le secteur et jouit d'une bonne réputation.

L'inconvénient réside dans le fait qu'en cas de problème survenant sur un produit de la gamme qui est bien large par ailleurs, l'image de marque de l'entreprise et celle des autres produits risquent d'en subir les conséquences.

### **2.3.4. La qualité**

La SPIPA ne dispose pas d'un relevé des résultats d'analyse permettant de se prononcer sur le niveau et la régularité de la qualité des produits fabriqués. Par ailleurs, le matériel de laboratoire disponible ne permet de procéder qu'à des analyses élémentaires.

Néanmoins, l'entreprise dispose des équipements nécessaires pour la fabrication de produits de bonne qualité et le fait qu'elle dispose d'une bonne part de marché signifie que les produits commercialisés correspondent aux besoins des utilisateurs.

Un effort est néanmoins à faire au niveau de la fabrication de la margarine du fait que le process actuel ne permet pas d'assurer suffisamment de régularité au niveau de la qualité du produit fini.

Par ailleurs, SPIPA n'est pas pour le moment suffisamment organisée pour s'engager dans une démarche de certification.

Or une telle action deviendra nécessaire, le jour où ses concurrents locaux seront certifiés, ou si l'entreprise s'engage résolument sur la voie de l'exportation.

Par ailleurs, devant le souci constant des utilisateurs d'avoir des produits de meilleures qualité, et devant la concurrence accrue de la part des autres fabricants locaux et étrangers, SPIPA sera de plus en plus confrontée à de nouvelles exigences qualitatives de la part de sa clientèle.

### 2.3.5. Les matières premières

En raison de la diversité des produits préparés par la société, les matières premières proviennent de différentes sources aussi bien locales qu'étrangères.

Les principales matières utilisées sont :

①- *Les graisses végétales* : Elles sont utilisées pour la fabrication de la margarine. Ces matières sont achetées auprès de la société ALMES (groupe Poulina) qui fabrique aussi de la margarine de table.

Les graisses végétales servant pour la fabrication des pâtes à glacer et ayant des caractéristiques particulières, sont importées d'Europe.

②- *Huile de poisson* : Utilisée pour la fabrication de margarine de feuilletage, elle est totalement importée de l'Europe du Nord.

③- *Huile de soja raffinée* : Utilisée pour la production de margarine, cette matière est livrée par l'Office de l'Huile à des prix différents de ceux appliqués pour la consommation des ménages et bénéficiant des subventions de l'Etat.

④- *Le thé pour infusion et sucre* : L'importation de ces produits étant pour le moment du ressort exclusif de l'Office du Commerce de la Tunisie, l'entreprise s'approvisionne auprès des grossistes (cf. Cadre institutionnel).

⑤- *Poudre de cacao, glucose, amidon, produits d'infusion autres que la verveine et la menthe et autres intrants* : l'entreprise procède à l'importation des quantités nécessaires à la couverture de ses besoins essentiellement auprès de fournisseurs européens traditionnels dont la qualité a été testée durant plusieurs années.

⑥- *Verveine, menthe et pulpe de fruits* : En général la SPIPA s'approvisionne localement en ces produits auprès des producteurs et exceptionnellement importe quand la production locale est faible et les prix élevés.

⑦- *Les emballages* : ils sont en général achetés auprès de fabricants locaux.

Pour ce qui est du niveau des stocks, il y a lieu de signaler que pour les produits achetés localement, les matières en dépôt permettent la couverture des besoins de fabrication pendant un mois et ce en vue de tenir compte des retards enregistrés lors de la livraison par les fournisseurs.

En ce qui concerne les produits importés, les stocks moyens sont de l'ordre de deux à trois mois en fonction de la nature des produits et des délais de réapprovisionnement.

L'entreprise ne dispose pas de cahier des charges des spécifications techniques. Elle procède néanmoins au choix des matières sur la base des fiches techniques des fournisseurs et en fonction de l'expérience acquise en la matière.

Les graisses végétales font l'objet d'un contrôle quantitatif et qualitatif à l'embarquement par une société internationale de surveillance.

Pour les autres produits, et outre les analyses effectuées dans le cadre du contrôle technique (cf. Cadre institutionnel), seul un contrôle quantitatif est opéré lors de la livraison des produits aux magasins de stockage.

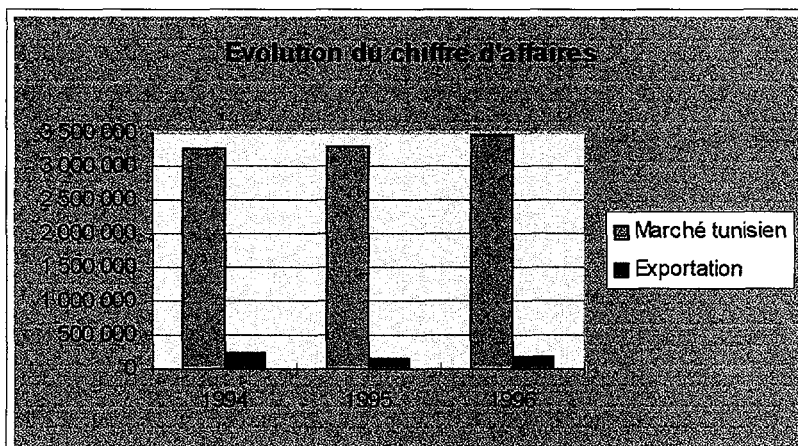
En effet, l'entreprise ne dispose pas pour le moment de laboratoire d'analyse développé.

## 2.4. Positionnement des produits SPIPA

### 2.4.1. Part des produits dans le chiffre d'affaires

Au cours des trois dernières années, le chiffre d'affaires de la SPIPA a évolué comme suit :

Année	1994	1995	1996
Marché tunisien	3 259 000	3 283 000	3 485 000
Exportation	246 000	142 000	175 000
<b>Total</b>	<b>3 505 000</b>	<b>3 425 000</b>	<b>3 660 000</b>



Nous constatons que la valeur des ventes locales a connu un taux moyen de progression de 3,4 % par an alors que celle des ventes totales (y compris l'exportation) n'a progressé qu'au rythme de 2,5 %.

Ceci est dû à l'irrégularité des volumes des exportations vers les pays limitrophes qui sont en général peu stables.

L'analyse effectuée par les services de la SPIPA au titre de la composition du chiffre d'affaires 1996 fait ressortir ce qui suit :

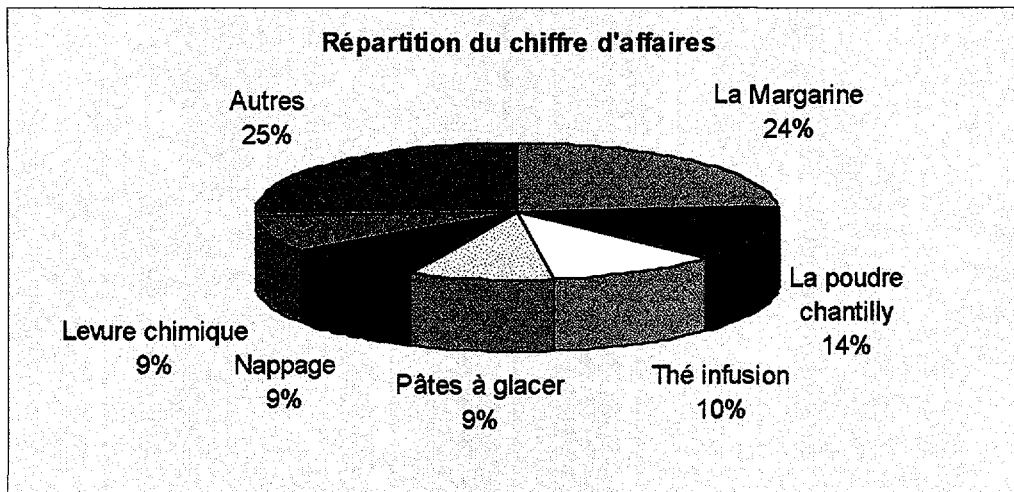
Produits pâteux	% CA	Produits pulvérulents	% CA	Infusions	% CA
Margarine	23,7	Poudre chantilly	13,6	Thé infusion	10,4
Pâte à glacer	8,9	Levure chimique	8,5	Verveine infusion	3,4
Nappage	8,8	Poudres à crème	7,4	Infusion pharm.	0,5
Glucose	0,4	Sucre fondant	5,6	Menthe infusion	0,2
		Sucre vanille	3,2		
		Cacao en poudre	3,1		
		Sucre glace	1,3		
		Amidon de maïs	0,8		
		Bicarbonate de soude	0,2		
	41,8		43,7		14,5

Source :SPIPA

Ainsi, les six principaux produits commercialisés par la société sont :

La Margarine	: 23,7 % du CA en 1996
La poudre chantilly	: 13,6 %
Thé infusion	: 10,4 %
Pâtes à glacer	: 8,9 %
Nappage	: 8,8 %
Levure chimique	: 8,5 %
TOTAL	<u>73,9 %</u>





Ce groupe de produits représente les  $\frac{3}{4}$  du chiffre d'affaires de l'entreprise et nécessite à notre avis une attention toute particulière de la part de la direction de l'entreprise.

En effet, les produits faisant partie de ce groupe sont tous concurrencés ou sur le point de l'être ( le cas du thé ).

Par ailleurs, la margarine qui représente actuellement le cheval de bataille de SPIPA, risque de perdre du terrain devant la concurrence des nouveaux arrivants qui disposent de services commerciaux bien rodés couvrant l'ensemble du territoire.

Le thé en infusion représente près de 0,4 % des ventes totales soit 30 tonnes pour un marché de thé noir et vert de 11 000 tonnes par an, ce qui est négligeable comparé à la part de cette catégorie sur les marchés européens où elle représente jusqu'à 90 % ( *in. Tea : a survey of the netherlands and other major markets in the european community - CBI* ).

L'entreprise peut gagner des parts de marché tant qu'il n'y a pas de concurrence locale ou étrangère et ce par :

- \* Une diversification de la gamme (thé noir et vert plus appropriés : thé noir fannings et thé vert sowmee, thé aromatisé)

- \* Une politique de prix appropriée, le produit n'est pas aujourd'hui à la portée des classes moyennes.

Cette action est à entreprendre en raison de l'importance du potentiel de développement du produit sur le marché local ainsi que sur les marchés des pays limitrophes et surtout avant la libéralisation de l'importation et de la distribution de ce produit.

L'entreprise se trouve actuellement avantagée par l'acquisition d'un matériel moderne de conditionnement de thé.

En ce qui concerne la margarine, l'entreprise devra profiter de sa profonde connaissance des besoins des pâtisseries en vue d'adapter la qualité de son produit à ces besoins et d'assurer une présence continue et une écoute permanente du marché.

Le design des emballages gagnera aussi à être amélioré.

## 2.4.2. La concurrence

### 2.4.2.1. Au niveau de la margarine

Pendant de nombreuses années, la SPIPA a été un opérateur important sur le marché de la margarine de ménage et de la margarine de pâtisserie.

Un second producteur (SIPAC) s'est installé durant l'année 1980 et a démarré la fabrication de margarine de pâtisserie.

C'est à partir de l'année 1993 que les deux principaux concurrents de SPIPA ont démarré la production de margarine ménagère à grande échelle avec des moyens de promotion conséquents.

Ces deux producteurs (ALMES et GIAS) sont parvenus à changer les habitudes de consommation chez les ménages habitués à utiliser le beurre et l'huile et aussi à assurer une très bonne couverture de l'ensemble du territoire.

C'est à partir de cette année que la SPIPA a progressivement abandonné la fabrication de margarine de ménages.

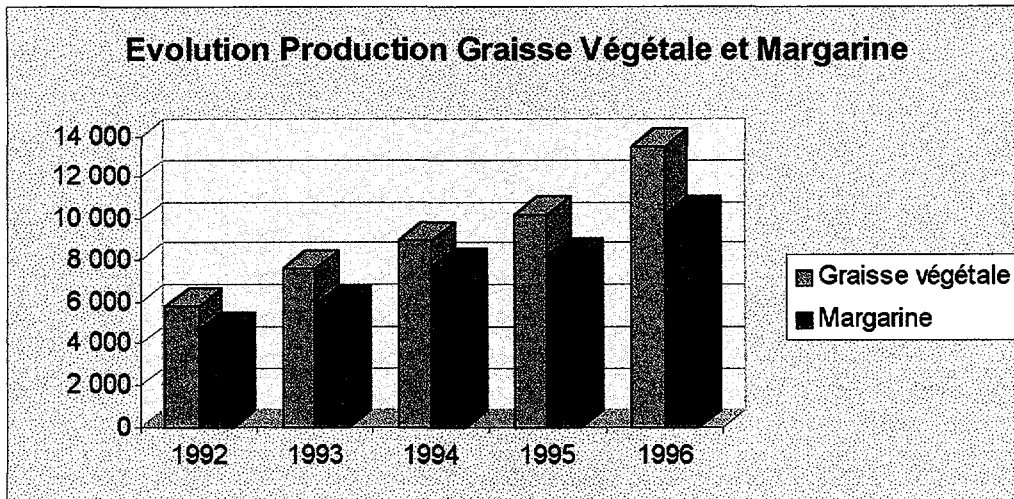
Ce qui peut être préoccupant aujourd'hui, c'est que les deux producteurs concernés s'orientent actuellement vers la production de margarine industrielle. Avec leurs structures commerciales en vigueur, ils risquent de prendre des parts de marché aux deux autres producteurs : SPIPA et SIPAC.

Il est à noter par ailleurs, qu'au cours des cinq dernières années, la production globale de graisses végétales et de margarine de pâtisserie et de table a évolué comme suit :

Unité : la tonne

Années	1992	1993	1994	1995	1996
Graisses végétales	5 800	7 600	9 000	10 200	13 500
Production de margarine	4 675	5 890	7 700	8 250	10 200

Source : API : Les industries agro-alimentaires en Tunisie (monographie) juillet 1997



Ainsi, et alors que la production locale a plus que doublé au cours des cinq dernières années, la part de SPIPA est restée stationnaire au niveau de 1000 tonnes par an.

#### 2.4.2.2. Les autres produits pâteux

Il s'agit essentiellement des pâtes à glacer, nappages et fondants. Dans cette catégorie de produit, il est très difficile de pouvoir établir des estimations de production au niveau national compte tenu de la multitude des petits opérateurs artisanaux qui opèrent en même temps que les entreprises industrielles.

La production annuelle de SPIPA a connu au cours des trois dernières années une évolution moyenne de l'ordre de 10 % et se situe actuellement à près 700 tonnes par an.

Les principaux concurrents industriels locaux sont : SIPAC, ALLAL, Ben Jebara, SIGEMA.

#### 2.4.2.3. Les produits pulvérulents

Dans cette catégorie de produits, il existe quatre producteurs industriels à savoir :

<b>Entreprise</b>	<b>Marque</b>
SPIPA	La ménagère
Maghreb alimentation	ALSA
La Pâtissière	La Pâtissière
SIGEMA	Finess

*En l'absence de statistiques sur la production des différents intervenants, nous avons évalué la présence des produits des quatre concurrents sur le marché, en fonction de l'importance de la gamme, de sa présence dans les rayons des grandes surfaces, du design de l'emballage et de la compétitivité des prix.*

Il ressort de cette comparaison que le classement de ces fabricants se présente comme suit :

- 1- Alsa
- 2- La Ménagère
- 3- La Pâtissière
- 4- Finess

Il est à noter que la marque Alsa est parmi les plus récentes. Elle dispose néanmoins de la plus large gamme de produits et d'un emballage attractif.

#### **2.4.2.4. Les infusions**

Dans cette gamme de produits, l'entreprise dispose encore d'une position confortable du fait qu'il n'y a pas de concurrents directs sur les produits qu'elle propose.

Toutefois, nous avons appris que la société Kamy spécialisée dans le conditionnement des épices, légumes secs et plantes aromatiques se propose de démarrer très prochainement une activité de production industrielle de thé en sachets et probablement d'autres infusions.

Par ailleurs, tôt ou tard, l'importation du thé sera libéralisée, ce qui mettra la SPIPA en concurrence avec des entreprises de renommée mondiale disposant de gammes et circuits de distribution très perfectionnés.

Notons également qu'en matière de thé, la quasi-totalité des ventes est faite à destination du secteur hôtelier. Les ménages ne semblent pas être concernés par ce produit pour des raisons d'habitude de consommation et de prix qu'il y a lieu d'étudier si l'entreprise compte toucher cette catégorie de consommateurs.

#### **2.5. Le commercial**

L'activité commerciale est assurée par un sous-directeur en la personne de Monsieur Fethi Bouhadra. Il est secondé par :

- \* Un chef des ventes
- \* Un vendeur pour la région de Tunis
- \* Un responsable des recouvrements.

Le groupe dispose également d'un point de vente à Sfax qui distribue aussi bien les produits de SPIPA que ceux de LA PATISSIERE.

La Sous-Direction des ventes procède de deux manières différentes :

- \* La relance périodique par téléphone des différents clients
- \* Le contact direct dans le cadre de tournées auprès des distributeurs et utilisateurs.

Les commandes enregistrées sont livrées au client par les propres moyens de l'entreprise dans un délai ne dépassant pas 48 heures.

La clientèle de SPIPA est constituée de quatre catégories différentes :

- Les pâtisseries,
- Les hôteliers
- Les grandes surfaces
- Les grossistes

Bien que la structure actuelle soit bien expérimentée et efficace, elle nous semble insuffisante dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

## **2.6. Le problème de la saisonnalité**

Les produits de la SPIPA essentiellement dans la catégorie des pulvérulents et pâteux connaissent une très forte demande durant le mois de Ramadan et les périodes de fête (Aïd et fin d'année).

De ce fait, l'entreprise est amenée à constituer des stocks sur la base des ventes réalisées au cours des années précédentes.

Une analyse plus fine des ventes par produits au cours des années précédentes permettrait d'atténuer ce phénomène.

## **2.7. Analyse FFOR : produit et marketing**

*-Forces :*

- Large gamme de produits
- Bonne implantation sur le marché local
- Produits de bonne qualité d'ensemble

*-Faiblesses :*

- Insuffisance des actions de marketing
- Pas de gestion commerciale par objectif

*-Opportunités :*

- Marché local demandeur et porteur.
- Marché export à développer notamment au niveau des pays limitrophes

*-Risques :*

- Concurrence au niveau local notamment pour les produits phares
- Baisse des droits de douane à l'importation à partir de l'Europe

**2.8. Les exportations**

Au cours des cinq dernières années la SPIPA a réalisé des exportations pour les valeurs ci-après :

<b>Années</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>
en Dinars	78 309	131 388	246 078	142 213	175 000

Ces exportations ont représenté entre 5 et 8 % du chiffre d'affaires global et sont essentiellement destinées aux marchés limitrophes qui se caractérisent par une grande instabilité.

L'entreprise ne dispose pas de circuits spécifiques d'exportation ni de structures internes spécialisées.

En raison de la concurrence actuelle sur le marché local, un effort plus important dans ce domaine à destination de nouveaux marchés est à envisager.

### **3. ORGANISATION ET RESSOURCES HUMAINES**

#### **3.1. Structure et organisation**

La SPIPA est dirigée par son Président Directeur Général, vétérinaire de formation, qui est à la tête de l'entreprise depuis 10 ans.

La SPIPA ne dispose pas de structures organisées. Le Directeur Général et le Directeur technique assurent la gestion courante et la coordination des différentes activités.

Le Contrôleur Général assure le suivi des activités techniques et l'organisation du personnel et rend compte au Directeur Technique.

Le Directeur technique qui est médecin de formation, s'occupe non seulement de la production, mais aussi des approvisionnements.

*Il s'agit là non seulement de fonctions incompatibles au niveau d'une seule personne, mais encore, ce responsable n'est plus en mesure d'assurer le développement de nouveaux produits pour l'entreprise.*

Le Sous-Directeur commercial est responsable de la commercialisation des produits de l'entreprise et du suivi de la clientèle.

Nous avons constaté que l'entreprise ne dispose pas de structures appropriées d'analyse et d'essais malgré la disponibilité d'un cadre recruté à cet effet.

Etabli lors de notre diagnostic, l'organigramme de l'entreprise est présenté en Annexe N°8.

L'étude de cet Organigramme appelle quelques commentaires que nous formulons ci-après :

Au niveau opérationnel, le Directeur Général est secondé par :

- Le Directeur de Production
- Le Sous-Directeur Commercial
- Le Directeur Administratif et Financier

Au niveau fonctionnel, le Directeur Général a à ses côtés un Directeur de recherche et développement.

Nous expliciterons les attributions de chacun de ces collaborateurs avant d'analyser le fonctionnement humain des différents services.

### 3.2. Les attributions des responsables de l'entreprise

#### 3.2.1. Les responsabilités du Directeur de Fabrication

La première difficulté dans une petite entreprise comme la SPIPA est d'identifier le poste par un titre comparable à celui utilisé dans une structure industrielle beaucoup plus importante afin que le lecteur puisse facilement en identifier les exigences.

Le Directeur Technique se présente comme responsable de fabrication mais lorsqu'il parle de ses interventions on s'aperçoit qu'il dépasse largement les attributions liées à celle-ci et qu'il intervient dans tout ce qui touche à la production. D'autre part, ses interventions dans la vie quotidienne de l'entreprise dépassent les responsabilités traditionnelles d'un directeur de fabrication.

Il vaut mieux identifier ses responsabilités comme celle d'un Directeur Industriel si on cherche une comparaison avec d'autres entreprises.

En effet, il est responsable de la gestion des : Investissements, équipements techniques, stocks, programmes de fabrication, personnel, fabrication, prix de revient.

#### 3.2.2. Responsabilité du Directeur Administratif et Financier

Il est responsable de tous les flux financiers de SPIPA et de ce fait :

- Surveille les paiements des factures et déclenche les rappels éventuels,
- Assure le règlement des fournisseurs,
- Etablit la paie des salariés
- Veille aux boucllements mensuels permettant de suivre l'évolution du C.A et de déterminer les besoins en trésorerie.

Le Directeur Administratif et Financier dispose d'une équipe composée de :

- Un employé aux écritures comptables (à temps partiel) qui est supervisé par un cabinet d'expertise comptable extérieur à SPIPA
- Un coursier qui assure toutes les courses relatives à la vie administrative de l'entreprise (courrier, banques, etc.) et qui effectue aussi de la prospection commerciale dans ses moments d'inoccupation.
- Le gardiennage composé de 2 gardiens.
- Le nettoyage dans son ensemble qui comprend 3 personnes.



### **3.2.3. Responsabilité du Sous-Directeur Commercial**

Il est en contact permanent avec les clients les plus importants de SPIPA et négocie avec eux une part importante des ventes.

Il suit de très près le règlement des factures et gère tous les litiges éventuels.

Son activité est surtout importante dans le secteur Nord de la Tunisie pour lequel il est secondé par un représentant.

#### **3.2.3.1. Organisation commerciale du secteur Sud**

Ce secteur est sous la responsabilité d'un agent qui est payé à la commission, et a sous ses ordres un aide. Il gère en totalité un dépôt de marchandises et assure directement une part importante de la facturation de cette zone.

Sa relation avec le sous directeur commercial est assez diffuse et manque de clarté.

#### **3.2.3.2. Organisation commerciale au Siège Social**

Au siège, le directeur commercial a sous sa responsabilité un "chef des ventes" dont la mission est de relancer chaque jour la clientèle par téléphone afin d'obtenir des commandes pour saturer et équilibrer les tournées de livraison.

Ce chef des ventes a, en même temps, la responsabilité de livraison des commandes et dispose pour cela d'une flotte de sept camionnettes avec chauffeurs livreurs.

En plus, il y a un chauffeur prospecteur commercial qui assure les livraisons d'urgences et/ou de proximité.

Enfin, ce chef des ventes a une autorité partielle qu'il partage avec le Directeur de fabrication, sur le magasin.

### **3.3. Organisation humaine de la production**

Le premier responsable de fabrication est secondé par deux contremaîtres :

- Le chef de fabrication
- Le contrôleur général

dont il est indispensable d'analyser les responsabilités.

### ***3.3.1. Responsabilités du chef de fabrication***

- ➔ Il assume la responsabilité de la bonne fabrication des produits en quantité et en qualité. Dans ce cadre il effectue le contrôle des poids.
- ➔ Il veille à l'approvisionnement en temps voulu des matières premières et matériaux d'emballage.
- ➔ Le poste est actuellement tenu par une femme qui est en fin de formation.

### ***3.3.2. Responsabilités du contrôleur Général***

Ce poste est prévu par la Convention Collective. Son responsable assure les fonctions suivantes :

- \* Il est l'intermédiaire entre la Direction de la fabrication et l'usine.
- \* Il affecte le personnel aux postes de travail afin de réaliser le programme retenu.
- \* Il vérifie le niveau qualitatif obtenu avec les machines et en modifie éventuellement les réglages.
- \* Il décide des réparations à faire sur les équipements, la date et l'importance des arrêts des machines.
- \* Il est en relation étroite avec le Directeur de fabrication et l'informe de tout incident.

### ***3.3.3. L'organisation des ateliers de production***

Sous cette dualité de commandement que constitue la présence de ces 2 contremaîtres, la production comprend :

#### **3.3.3.1. Le Service Technique**

Du fait que le contrôleur général est mécanicien quant à sa formation de base il est très attentif à l'activité de ce service qui comprend au niveau des ses effectifs :

- Un electro mécanicien
- Un aide mécanicien qui est en même temps le graisseur et le conducteur de la chaudière.

Ce personnel n'intervient sur les machines que sur ordre du contrôleur général ou du Directeur de fabrication.

### **3.3.3.2. Fabrication des produits pâteux**

Le personnel de fabrication se répartit ainsi :

- ➔ Deux surveillants de malaxeurs (pour la production de la margarine et de la pâte à glacer)
- ➔ Cinq préparateurs divers (pour la fabrication du fondant du nappage et autres)

### **3.3.3.3. Fabrication des produits pulvérulents**

Le personnel se compose de neuf machinistes (3 hommes et 6 femmes) qui conduisent les différentes machines de remplissage (y compris la doseuse à margarine) et qui sont répartis en fonction des équipes de production.

### **3.3.3.4. Les manutentionnaires**

L'effectif de fabrication comprend enfin sept manutentionnaires qui vont effectuer, en fonction des besoins, toutes les opérations à l'intérieur de l'usine c'est-à-dire : déchargement des matières premières et des matériaux d'emballage, chargement des camions de livraison, approvisionnement des postes de travail, entrée en magasin des produits finis, etc.

### **3.3.3.5. Le personnel au magasin**

Un magasinier est responsable du contrôle des entrées/sorties des différentes matières premières, matériaux d'emballage et produits finis. Il assure également le chargement des camions conformément aux bons de livraisons.

### 3.3.4. Répartition du personnel de la SPIPA

En conclusion, l'effectif de SPIPA comprend 60 personnes réparties de la façon suivante:

Direction	6
Personnel Administratif	8
Personnel Commercial	11
Personnel Fabrication	35
Contremaître	2
Ouvriers	33

Cet effectif de 60 personnes comprend :

- 16 mensuels
- 1 forfaitaire (l'agent comptable)
- 8 journaliers
- 35 horaires

Parmi ce personnel il y a environ 26 personnes qui travaillent avec des contrats à durée déterminée (C.D.D.).

Le personnel est rémunéré selon la grille et le taux de la convention collective.

Durant la période du RAMADAN et la période touristique, SPIPA emploie du personnel saisonnier recruté auprès des entreprises de services.

Outre les responsables de direction générale, l'ensemble du personnel a plutôt une formation sur le tas et ne semble pas avoir subi une formation idoine dans le domaine de la technique ou de la qualité.

Bien que le personnel technique soit réparti entre les différentes sections de production, il semble que la plupart des techniciens sont polyvalents et peuvent être interchangeés d'un poste à l'autre.

### 3.4. L'informatique

L'entreprise dispose d'un système UNIX installé en réseau. Il permet de gérer plusieurs fonctions notamment : la facturation, la gestion de la paie, la gestion des stocks, la gestion des ventes, la gestion du fichier clients, etc.

Actuellement l'entreprise se propose d'installer des ordinateurs individuels reliés à un serveur en vue de donner plus de flexibilité à la gestion de chacune des fonctions.

Il y a lieu de profiter de cette nouvelle configuration en vue d'installer des logiciels plus appropriés à la gestion de la production, des coûts, des ventes par catégories de client et par région, etc.

Des situations hebdomadaires doivent être éditées automatiquement en vue de permettre une analyse approfondie de la situation et d'entreprendre le cas échéant les actions appropriées en vue de remédier à certaines situations.

## **4. DIAGNOSTIC TECHNIQUE**

L'activité de la SPIPA est celle d'une P.M.E intervenant dans une large gamme de produits. Les process de transformation adoptés sont peu automatisés en raison des quantités requises par le marché local.

C'est donc en tenant compte de cet aspect qui correspond à celui de la grande majorité des entreprises tunisiennes que les jugements exprimés dans ce rapport sont conçus et formulés.

### **4.1. Situation actuelle de l'usine**

Lors de la visite de l'usine de SPIPA, on constate immédiatement que le bâtiment qui abrite ses activités n'a pas été conçu pour la fabrication de produits alimentaires.

Sa conception est celle d'un magasin de stockage.

Les différentes sections de fabrication et de transformation se présentent comme suit :

#### **4.1.1. Secteur fabrication des pulvérulents**

Ce secteur de fabrication comprend à la fois :

- ❖ La fabrication et / ou le conditionnement des produits,
- ❖ Le stockage des produits finis.

Cette configuration présente les faiblesses suivantes :

- ♦ Rationalisation des flux matières,
- ♦ Non-séparation entre les zones poussiéreuses et les zones de fabrication,
- ♦ Risque de contamination entre matières premières et produits finis,
- ♦ Manque de respect des règles élémentaires d'hygiène.

#### **4.1.2. Secteur de fabrication des produits pâteux**

Le cloisonnement des différentes parties de ce secteur est quasiment inexistant ou insuffisant.

De ce fait il n'y a pas de séparation entre les zones chaudes et les zones froides.

Ceci perturbe le bon déroulement des fabrications nécessitant une solidification des produits comme la margarine et la pâte à glacer.

En outre, dans les zones chaudes il y a condensation de la vapeur sur les murs et tout ce qui se comporte comme paroi froide.

Cette condensation favorise le développement des moisissures.

#### ***4.1.3. Secteur Magasin et Expédition***

Du fait de l'existence dans le même local des matières premières et des produits finis, les précautions les plus élémentaires pour conserver les matières sensibles à la chaleur ne sont pas respectées.

Le contenu des cartons de matières grasses est partiellement fondu, les portes des chambres froides restent anormalement ouvertes et la sensibilisation du personnel au respect des contraintes de conservation de base est impossible.

***La première urgence face à une recherche de mise à niveau réside dans un investissement de rationalisation du bâtiment en harmonie avec les contraintes de la production.***

Cette urgence concerne tout particulièrement la fabrication de la margarine comme nous y reviendrons plus loin dans ce rapport.

## **4.2. La fabrication / conditionnement des pulvérulents**

### ***4.2.1. Conditionnement du thé et des infusions***

Nous avons schématisé les étapes de cette production sur le document en Annexe N° 2 intitulé : cycle de production : Conditionnement Thé / Infusions.

Ce secteur est composé de deux machines qui vont former le sachet filtre, le remplir, le fermer, l'introduire dans un sachet d'emballage et regrouper les sachets emballage ainsi fermés dans un étui en carton.

Cet étui carton sera ensuite recouvert d'un film plastique grâce à une célophaneuse alimentée manuellement.

Ces étuis sont ensuite regroupés dans un carton aux fins de livraison.

Il existe 2 types de sachets filtres :

- ↳ Un sachet filtre muni d'un fil et d'une petite étiquette
- ↳ Un sachet filtre sans fil ni petite étiquette.

Il existe également, 2 types de sachets emballage :

- ↳ Un sachet comprenant un emballage en papier dans lequel est inséré automatiquement le sachet filtre avec fil
- ↳ Un sachet du type précédent recouvert individuellement d'un film plastique.

Ces différents conditionnements conduisent à 3 sortes d'articles :

- ❶ L'article hermétique qui est le sachet filtre avec fil mis dans un sachet papier lui-même entouré d'un film plastique.
- ❷ L'article pratique qui est le sachet filtre avec un film mis dans un sachet papier.
- ❸ L'article économique qui est le sachet filtre sans fil qui est regroupé en l'état dans l'étui unité de vente.

L'une des machines de conditionnement est récente (2 ans) l'autre est ancienne (plus de 10 ans).

#### ***4.2.2. Conditionnement des levures chimiques***

Cette fabrication est schématisée dans l'Annexe N° 3 intitulée "fabrication de levure chimique".

L'article de bataille est le sachet de levure chimique traditionnel comprenant un mélange de bicarbonate de soude et de pyrophosphate de soude avec une charge d'amidon (contenu du sachet : 13 g).

Le mélange est effectué par venue de 400 kg environ.

Les sachets de levure chimique sont conditionnés sur une machine qui travaille en permanence sur cet article.

En effet la demande en ce produit est très forte pendant la période du RAMADAN et il est indispensable de constituer un stock important avant cette période.

Ce stock est constitué petit à petit au cours de l'année sans tenir compte des demandes quotidiennes.



A l'issue de la période du RAMADAN, le stock résiduel est identifié et, en fonction de son importance, le rythme de l'exercice suivant est modifié en conséquence.

Les sacs de 1 kg de levure chimique sont remplis à la main en fonction des commandes.

#### **4.2.3. Conditionnement du sucre vanilliné et des infusions économiques**

Le schéma en annexe N° 3 montre la réalisation de cette opération.

#### **4.2.4. Conditionnement des préparations pour crèmes**

Le schéma en Annexe N° 3 montre la réalisation de cette opération.

Toutes les machines sont situées à l'étage, en ligne et, dans le même local, face à ces machines se trouvent les différents stocks sans aucune séparation.

### **4.3. La fabrication de la margarine**

La fabrication de cette famille est schématisée sur le document en Annexe N°4.

Ce schéma nécessite les commentaires ci-après:

#### **4.3.1. La section fonte**

Elle est installée dans un local situé parallèlement à la chaîne de production proprement dite.

Pour maintenir une régularité qualitative de production on utilise des gras hydrogénés à haut point de fusion avec une formule d'hiver et une autre pour la saison chaude.

En effet les gras servant à la fabrication de la margarine doivent être parfaitement fondus avant d'être «travaillés» dans les combinators.

Ceci se traduit par un dégagement de chaleur important dans ce secteur.

Il est alors impératif d'isoler parfaitement cette zone chaude du reste de la fabrication si on ne veut pas avoir de perturbations lors du passage en chaîne de production.

De même il est aussi impératif d'évacuer la chaleur ambiante de cette zone au moyen d'un extracteur de buées.

Or chez SPIPA, cette zone chaude est mal séparée de la zone de production de la margarine et ne possède pas d'extracteur de buées.

#### ***4.3.2. La section Mélange***

Elle est composée de cuves verticales à l'intérieur desquelles les matières vont être malaxées jusqu'à obtenir une température d'environ 46° C (durée de l'ordre de 40 minutes)

Cette section est située perpendiculairement à la salle de fonte et à la chaîne de production formant ainsi la partie étroite d'un U.

Une cloison assez symbolique sépare cette zone de la salle de fonte (les portes entre ces salles sont toujours ouvertes).

#### ***4.3.3. La section Fabrication***

Enfin, à partir des cuves de mélange, le produit est pompé dans les COMBINATORS qui sont des échangeurs à surface raclée.

Le premier combinator est réglé à une température de -5°C, le second à une température de -10°C.

Mais cela n'est pas toujours suffisant pour obtenir une margarine qui soit en légère surfusion lorsqu'elle va sortir de la doseuse volumétrique.

Parfois, il est nécessaire d'effectuer plusieurs passages dans les combinators pour obtenir la bonne température ce qui est totalement anormal.

#### ***4.3.4. La section conditionnement***

Le cube de margarine est dosé volumétriquement (avec possibilité de réglage afin d'obtenir le poids étiquette).

Elle doit alors se solidifier rapidement (d'où l'intérêt de la légère surfusion) pour favoriser une mise en forme parfaite.

Mais dans la pratique, elle se solidifie trop lentement par suite d'un environnement trop chaud d'où une présentation imparfaite du produit fini.

En effet, la salle contenant la chaîne de production/conditionnement de la margarine n'est pas climatisée (malgré la présence de conditionneurs d'air qui, étant mal situés ne servent à rien).

*Or, la margarine est un produit stratégique pour SPIPA étant donné qu'elle représente plus de 23 % du chiffre d'affaires.*

Il y a lieu de revoir la structure de l'ensemble des locaux affectés à la fabrication de margarine et climatiser les sections de façonnage. Il s'agit là de conditions nécessaires pour que l'entreprise puisse maintenir sa place sur le marché.

#### **4.4. La fabrication de la pâte à glacer (cf. Annexe N° 5)**

##### **4.4.1. La section Fonte**

La graisse de coprah hydrogénée est fondue grâce à une cuve à double enveloppe puis mélangée aux autres ingrédients (cacao, sucre, arôme, huile de palme ou de palmiste, additifs).

##### **4.4.2. La section Mélange/Broyage/Conchage**

L'équipement dans lequel s'effectue ce cycle est constitué par une cuve cylindrique horizontale équipée d'un rotor.

Ce rotor comprend des lames d'acier parallèles entre lesquelles le produit va passer.

Les lames parallèles sont de plus en plus serrées réduisant ainsi l'espace entre chaque lame ce qui favorise le broyage et un mélange très intime des composants d'où le nom de conche.

Ce cycle de mélange/broyage/conchage dure 7 heures.

A l'issue de cette période, la masse obtenue sera dirigée vers la section tempérage.

##### **4.4.3. - La section Tempérage/Dosage/Mise en forme**

La masse est refroidie jusqu'à une température proche du point de solidification dans une tempéreuse composée d'un disque de brassage vertical entraînant la masse de pâte à glacer de manière à l'aérer et à faire baisser sa température de façon homogène.

Au moyen d'une pompe, la masse, ainsi tempérée, est envoyée sur une station de dosage installée au-dessus d'un convoyeur de transfert des moules en polycarbonates.

Cet ensemble est très simple et donne un résultat assez positif tout en étant spécifique de masse de type VEGECAO.

En outre, il n'est pas suivi d'un tunnel de refroidissement.

Le dépôt des moules sur le convoyeur et la reprise des moules après remplissage sont effectués manuellement.

Les tablettes ainsi formées sont toutes de 1 kg.

#### ***4.4.4. La section Refroidissement***

A côté de la zone de production se trouve un local climatisé dont la température est de quelques degrés.

Les tablettes sortant du convoyeur sont entreposées dans cette salle ainsi que les cartons de 5 ou 10 kg qui ont été remplis manuellement.

Ces produits sont laissés dans cette salle le temps suffisant pour permettre leur complète solidification.

Cette salle n'étant pas équipée d'étagères de rangement, les produits sont mis sur palettes, par conséquent, occupent une place importante aboutissant à une mauvaise exploitation de ce local climatisé.

#### ***4.4.5. La section Conditionnement***

A la sortie de la chambre froide, les tablettes sont démoulées et mises en carton de regroupement pour former l'U.V.

Les cartons de 5 et 10 kg sont simplement fermés puisqu'ils constituent déjà une U.V.

### **4.5. La fabrication de fondant de sucre (cf. annexe N° 6)**

#### ***4.5.1. La section Dissolution /Mélange/Cuisson***

La dissolution du sucre et son mélange avec les autres ingrédients de la formule se fait dans un cuiseur à double enveloppe par chauffage à la vapeur. Cet équipement comprend 2 bassines à confiture exploitées en alternance.

La cuisson se fait jusqu'à obtention du degré de cuisson du sucre adéquat.

La préparation du sirop terminée, il est envoyé par pompage dans le canon à fondant.

#### ***4.5.2. La section Fabrication du fondant***

Le sirop passe dans un échangeur de température muni d'un système de battage permettant la production d'une émulsion air/sirop appelé "canon à fondant".

Le produit sortant de cet équipement se présente sous la forme d'une pâte blanche ou colorée onctueuse, ayant une texture homogène et fine exempte de cristaux de sucre.

Cette pâte se solidifiera légèrement dans le temps mais conservera sa texture agréable.

#### ***4.5.3. La section Conditionnement***

A sa sortie du canon à fondant, le produit est pesé manuellement dans des sacs plastiques contenant 5 kg de produit.

### **4.6. La fabrication du nappage (cf. Annexe N° 7)**

#### ***4.6.1. La section Fabrication du Nappage***

Le nappage est fabriqué dans le même équipement que le fondant. La cuisson est différente car effectuée à une température légèrement inférieure.

#### ***4.6.2. La section Conditionnement***

Par soutirage direct des bassines de confiture, le nappage est pesé manuellement dans des seaux de 5 kg.

### **4.7. La programmation de la production**

#### ***4.7.1. Origine de la programmation***

Un stock-outil pour chaque article a été déterminé sur des bases historiques, et porte en général sur les ventes d'une semaine.

A partir du stock établi par le chef de production qui a préparé le regroupement des commandes à livrer, la production va adapter son programme de fabrication de manière à respecter ce stock-outil.

C'est le cumul des commandes reçues dans la journée qui va conditionner le programme de fabrication du lendemain.

Cet état de fait est la conséquence de la relance journalière pour obtenir des commandes afin d'équilibrer des chargements de livraisons.

#### ***4.7.2. La programmation et ses conséquences***

Ainsi la programmation, exception faite de la levure chimique en sachet, se fait chaque semaine. Des modifications peuvent intervenir en cas de commandes urgentes.

On peut difficilement fabriquer selon des séries économiques et on est contraint d'effectuer soit des réglages de machine intempestifs soit des nettoyages anormaux pour passer d'un produit à un autre sur les machines polyvalentes (crèmes pâtisseries).

Comme il s'agit avant tout de production du type artisanal peu automatisée, les conséquences de ces perturbations n'apparaissent pas de façon tangible. Mais ces modifications ainsi subies sont génératrices de temps mal employé et de déchets supplémentaires.

Il est souhaitable que cette méthode ne perdure pas si on veut optimiser les moyens de production.

Nous ne pouvons que préconiser la détermination de programme de production à partir de prévisions commerciales intégrant la tendance des ventes antérieures, le dynamisme des ventes du moment et les perspectives d'évolution du marché.

### **4.8. Les forces et faiblesses de SPIPA**

L'analyse des différents aspects de la gestion de SPIPA nous conduit tout naturellement à analyser les forces et les faiblesses de cette entreprise.

#### ***4.8.1. Les forces de SPIPA face à son futur***

##### **4.8.1.1. La dimension de l'entreprise**

La première force de SPIPA est sa dimension et sa mentalité de PME. En effet ce type d'entreprise présente l'avantage d'une très grande souplesse de réaction et peut s'adapter à tout changement avec une grande rapidité.

SPIPA peut donc envisager un développement sans avoir de complexe mais doit cependant corriger certains défauts qui sont susceptibles de tout paralyser s'ils ne sont pas réglés.

#### **4.8.1.2. La présence et la qualité des dirigeants**

Le dynamisme et le sérieux de cette entreprise proviennent en grande partie de la présence permanente des dirigeants qui sont toujours prêts à prendre la décision adéquate. Ils ont basé leur gestion sur le suivi minutieux des flux financiers.

Les responsables commerciaux ont un contact direct avec leurs clients et peuvent constater l'évolution de leur activité. Cette attitude permet de sélectionner la clientèle en évitant de fournir des points de vente à risques.

En matière de règlement, une facture impayée est toujours isolée tant qu'elle n'est pas réglée, les rappels peuvent être de plus en plus pressants et directs, ce qui évite souvent d'avoir recours aux services d'un système de contentieux toujours très coûteux.

En matière d'approvisionnement, et conscient des difficultés à contrôler valablement et de façon peu coûteuse la qualité des matières premières, la politique d'achat de SPIPA s'appuie sur 2 principes très simples :

- \* Faire appel à des fournisseurs dont l'excellence est prouvée dans le type de marchandise qu'ils commercialisent
- \* Respecter scrupuleusement les engagements de paiements des marchés conclus.

Ceci permet de créer un climat de confiance réciproque entre fournisseurs et SPIPA. Ainsi l'entreprise peut sans arrière pensée consulter ses fournisseurs pour résoudre le cas échéant les problèmes rencontrés.

#### **4.8.2. Les faiblesses de SPIPA face à son futur**

##### **4.8.2.1. Le comportement dans la gestion de SPIPA**

S'agissant d'une petite entreprise peu hiérarchisée, il n'existe pas de structures formelles de prise de décision à un niveau général.

La SPIPA fonctionne avec le principe de réunions formelles et/ou informelles entre les différents responsables au cours desquelles s'effectue un rapide tour d'horizon des faits marquants ayant eu lieu depuis la réunion précédente.

La stratégie d'ensemble de la société est gérée au niveau de la Direction Générale.

A ce jour, la gestion par objectif n'est pas en vigueur et les corrections se font au fur et à mesure de l'évolution du marché et du comportement de la concurrence sur le terrain.

Une gestion moderne implique que les cadres de l'entreprise sont appelés à réfléchir en permanence aux nouvelles orientations et améliorations à apporter à la gestion du quotidien. Ils participeront par ailleurs en accord avec la Direction Générale à la fixation des objectifs à atteindre et aux moyens à mettre en oeuvre.

#### **4.8.2.2. L'absence de personnel qualifié**

L'encadrement du personnel de fabrication est, à ce jour, réalisé par deux contremaîtres ayant autorité sur l'ensemble de l'usine :

\* Le chef de fabrication manquant d'expérience et par conséquent d'assurance mais ayant une certaine connaissance des industries alimentaires.

\* Le contrôleur général formé sur le tas, ancien dans l'entreprise, ayant assumé auparavant l'entretien des machines, donc nanti d'une assurance certaine mais ignorant tout des principes fondamentaux de l'industrie alimentaire.

Ces deux contremaîtres se trouvent donc en compétition lors de la réalisation des productions et sans entrer directement en conflit, ils se neutralisent dans la pratique.

Il vaudrait mieux que chacun ait un secteur bien précis de l'usine à diriger. A titre d'exemple, le contrôleur général pourrait très bien être responsable du secteur produits pulvérulents et le chef de fabrication responsable de toutes les productions de produits pâteux sans pouvoir affirmer que les connaissances de base de l'un ou de l'autre sont suffisantes.

Il est néanmoins urgent de réfléchir sur ce niveau de compétence et d'équiper l'usine d'un encadrement ayant une bonne connaissance des corps gras, de la cuisson des sucres et des mélanges d'additifs si on veut développer ce secteur très prometteur et encore peu présent en Tunisie.

#### **4.8.2.3. La Dualité des responsabilités**

L'étude de l'organigramme fait apparaître 2 anomalies importantes :

\* La mauvaise répartition des responsabilités entre les 2 contremaîtres.

\* La dépendance du magasin de deux autorités aux intérêts non comparables. En effet, le magasin dépend à la fois du Directeur de Fabrication et du Chef des ventes du Siège.



#### 4.8.2.4. Le flux matières

Comme indiqué au début de ce rapport, le flux matières est totalement irrationnel :

- \* Il y a mélange entre matières premières et produits finis
- \* Il n'y a pas de séparation entre zone de stockage et zone de fabrication
- \* La zone de préparation des commandes est inexistante
- \* A aucun moment on ne peut mettre en place, au niveau des matières premières et des produits finis, le principe d'une identification contradictoire soit des quantités soit de la qualité.

#### 4.8.2.5. L'insuffisance de maîtrise des difficultés de fabrication

Il est indéniable que la fabrication de la margarine n'est pas maîtrisée et ceci pour les raisons suivantes :

\* L'environnement n'est pas fait pour produire de la margarine car on n'y respecte pas le principe fondamental de séparation entre les zones chaudes et les zones froides.

\* Les responsables n'ont pas une formation suffisante en matière de fabrication des corps gras.

Il est impératif de remédier à cet état de fait si SPIPA veut continuer à être présent sur ce marché.

#### 4.8.2.6. L'image de marque de l'entreprise

SPIPA risque de perdre une partie de son image de marque à la suite des irrégularités qualitatives rencontrées avec la margarine. Il semble que cet article est pour beaucoup dans l'introduction et/ou le maintien de SPIPA chez un client.

Avec l'apparition de la concurrence dans ce domaine, les déficiences sont mises en évidence auprès de la clientèle. Il est souhaitable que SPIPA réagisse rapidement en réfléchissant aux moyens à mettre en oeuvre pour remonter ce handicap, notamment en climatisant la zone de production de son local.

#### 4.8.2.7. L'absence de gestion prévisionnelle

SPIPA ne dispose pas d'une gestion prévisionnelle et s'appuie surtout sur les résultats historiques.

\* Si on détermine comme objectif d'obtenir une augmentation de 10% du chiffre d'affaires par rapport à celui de l'année précédente, on ne définit pas le ou les articles qui sont prioritaires pour atteindre ce résultat.

\* Les prévisions de vente sont insuffisantes et il est difficile de comparer résultats et objectifs.

\* Quant au budget, il est établi de façon très approximative à partir des grandes rubriques.

Ce manque de prévisions se traduit par un manque de dynamisme sur le plan commercial qui vit sur ses habitudes.

#### 4.9. Impact des activités de SPIPA sur l'environnement

SPIPA est une entreprise qui ne pollue pas et dont l'influence sur l'environnement est quasiment nulle. En effet, l'activité de l'entreprise ne dégage pas d'odeurs avec ses productions de margarine ou de pâte à glacer.

Ses productions de produits pulvérulents sont aussi peu odorantes car on y travaille des produits secs.

Les équipements utilisés par SPIPA sont des machines peu bruyantes et cette entreprise ne peut être considérée comme générant des nuisances sonores.

Pour ce qui est des rejets contenant des matières grasses, l'entreprise dispose d'un déshuileur.

C'est en toute quiétude que l'activité de cette entreprise peut se poursuivre et se développer dans le site industriel où elle se trouve.

## 5-DIAGNOSTIC FINANCIER

### 5.1- Bilans résumés

Résumé des bilans des 4 dernières années

ACTIF	1994	1995	1996	1997
Immobilisations nettes	299.892	721.733	675.913	585.155
Autres valeurs immobilisées	9.138	9.138	9.138	9.138
Valeurs d'exploitation	1.495.887	1.650.981	1.912.878	1.914.171
Comptes de tiers	460 467	560 784	614 296	713 240
Comptes financiers	60 974	20 213	36 583	59 897
	<b>2.326.358</b>	<b>2.962.849</b>	<b>3.248.808</b>	<b>3.281.601</b>

PASSIF	1994	1995	1996	1997
Capital appelé	440.000	440.000	660.000	660.000
Réserves	12.928	12.928	12.928	22.518
Report à nouveau	195.226	195.226	39.844	223.461
Bénéfices antérieurs non affectés	136.449	209.582	191.807	61.953
Résultat	73.132	46.843	61.953	51.128
Dettes L.M.T	0	0	302.300	254.300
Comptes de tiers	887.913	1.002.068	1.437.793	1478 670
Comptes financiers	580.710	1.056.202	542.183	529 571
	<b>2.326.358</b>	<b>2.962.849</b>	<b>3.248.808</b>	<b>3.281.601</b>

Le total bilan présente une progression régulière sur la période 1994 - 1997 . Il passe de 2 326 358 D en 1994 à 3 281 601 D en 1997 , soit une augmentation annuelle respective de +27% , +10% et +1% et une progression globale de +41%.

Cette augmentation globale provient essentiellement :

- Au niveau de l'actif, d'une hausse des valeurs d'exploitation qui ont augmenté du tiers ou presque entre 1994 et 1997

Les immobilisations nettes, ont presque doublé et les comptes de tiers ont à leur tour augmenté durant cette période de plus de 50%.

Quant aux Comptes financiers, leur valeur a commencé par baisser en 1995 et 1996 puis elle a regagné son niveau initial à la fin de la période.

- Au niveau du passif, le Capital a augmenté de 50% et les réserves sont restées constantes jusqu'en 1997 où elles ont augmenté de 75% environ.

Le report à nouveau est resté constant en 1995 puis il a baissé en 1996 de 80%(augmentation du capital) pour reprendre à la hausse après affectation des résultats antérieurs.

Les dettes à long et moyen terme qui étaient inexistantes en 1994 et 1995, ont été de 302 300 D en 1996. Leur remboursement a commencé en 1997 pour 48 000 dinars.

Quant aux Comptes des tiers, ils ont augmenté en 1995 de 13%, de 43% en 1996 et de 3% en 1997, soit une augmentation sur l'ensemble de la période de 66%.

Les comptes financiers ont commencé par augmenter de 82% en 1995. En 1996 ils ont baissé de moitié pour continuer à baisser en 1997 de 3% marquant une baisse globale durant la période de 9%.

## 5.2- Chiffres caractéristiques ( en D )

Exploitation	1994	1995	1996	1997
Chiffre d'Affaires (H.T.)	2.806.952	2.709.325	2.893.385	2.979.158
Valeur Ajoutée Brute	541.941	562.361	638.166	548.219
Résultat Brut d'exploitation	226.756	215.829	294.707	214.085
Résultat net de l'exercice	73.132	46.843	61.953	51.129
Cash flow net	129.589	118.185	169.378	166.175

Le chiffre d'affaires de la Société SPIPA a baissé entre 1994 et 1995 de 4%, puis il a repris en 1996 avec une augmentation de 7% et en 1997 de 3%.

La valeur ajoutée n'a pas connu la même évolution. Elle a commencé par augmenter légèrement entre 94 et 95 de 3% puis elle a continué avec une augmentation plus importante entre 95 et 96 de plus de 13% pour baisser en 1997 de 16%.

C'est la maîtrise des achats consommés et des TFSE en 1995 qui a permis, d'une part de compenser la baisse du chiffre d'affaires et l'augmentation des charges de production et d'autre part à la valeur ajoutée de croître de +3%.

En 1996, le ratio des achats consommés par rapport à la production a augmenté de 3 points, les charges de production et les frais financiers ont augmenté eux aussi de 16%, et c'est plutôt l'importante croissance du chiffre d'affaires et de la production d'une manière générale de plus de 300 MD, qui a été à l'origine de l'augmentation de la valeur ajoutée.

En 1997, le recul de la valeur ajoutée est dû à la baisse de la valeur de la production de 5% environ malgré l'augmentation du chiffre d'affaires.

Le R.B.E a baissé de 5% entre 1994 et 1995 et a connu une nette amélioration entre 1995 et 1996 (de+36%) pour revenir et baisser de nouveau de 27% en 1997.

La baisse en 1995 est due à l'augmentation des frais du personnel et des frais divers d'exploitation. La baisse en 1997 est due à celle de la valeur ajoutée.

Le résultat net de l'exercice, quant à lui a fluctué durant cette période .Il a marqué les taux de variation suivants:-36% de 1994 à 1995 , +32% de 1995 à 1996 et -17% de 1996 à 1997.

Directement liés aux résultats net, les cash flows, se sont comportés de la même façon.

### 5.3- Analyse des Bilans

#### 5.3.1- Actifs immobilisés et capitaux permanents

Emplois	1994	1995	1996	1997
Immobilisations brutes	936.939	1.404.627	1.466.232	1.490.520
Autres valeurs immobilisées	9.138	9.138	9.138	9.138
<b>TOTAL</b>	<b>946.077</b>	<b>1.413.765</b>	<b>1.475.370</b>	<b>1.499.658</b>

Ressources	1994	1995	1996	1997
Capital social	440.000	440.000	660.000	660.000
Réserves	12.928	12.928	12.928	22.518
Report à nouveau	195.226	195.226	39.844	223.461
Bénéfices en instance d'affectation	136.449	209.582	191.807	61.953
Dettes MLT	0	0	302.300	254.300
Amortissements cumulés	637.047	682.894	790.319	905.365
Résultat de l'exercice	73.133	46.843	61.953	51.128
<b>TOTAL</b>	<b>1.494.783</b>	<b>1.587.473</b>	<b>2.059.151</b>	<b>2.178.725</b>

Fonds de Roulement	548.706	173.708	583.781	679.067
--------------------	---------	---------	---------	---------

Le fonds de roulement de la société SPIPA a chuté dans un premier temps puis il a été redressé pour atteindre un niveau plus important que celui de 1994.

Il a enregistré les variations suivantes :

(-68%) entre 1994 et 1995, (+236%) entre 1995 et 1996 et (+16%) entre 1996 et 1997, soit une progression globale de la période de +24%.

Le fonds de roulement a été d'un niveau acceptable en 1994 , 1996 et 1997 (près de 2 mois et demi de chiffre d'affaires) et a marqué un niveau assez réduit en 1995 (avec moins d'un mois de chiffre d'affaires).

Bien que d'un niveau correct, le fonds de roulement en 1997 pourrait être amélioré en consolidant le crédit de financement de 500 000 DT figurant aux dettes à court terme du passif. Cela donnerait plus d'aisance à l'entreprise compte tenu d'un besoin en fonds de roulement très important.

#### a/ Actif immobilisé

Les immobilisations aux 31/12/97 se détaillent comme suit:

	V.Brute	Amortiss.	V.Netto
Frais d'établissement	9.567	6.011	3.556
Matériel usine	1.087.839	640.054	447.785
Matériel de transport	212.847	174.098	38.749
MMB	77.054	41.617	35.437
AAI	103.213	43.585	59.628
<b>TOTAL</b>	<b>1.490.520</b>	<b>905.365</b>	<b>585.155</b>

#### b/ Capitaux permanents

	1994	1995	1996	1997
Capital	440.000	440.000	660.000	660.000
Réserves	12.928	12.928	12.928	22.518
Report à nouveau	195.226	195.226	39.844	223.461
Bénéfices antér. en inst.d'affect.	136.449	209.582	191.807	61.953
Résultat de l'exercice	73.133	46.843	61.953	51.128
Capitaux propres	857.736	904.579	966.532	1.019.060
Dettes à MLT	0	0	302.300	254.300
<b>Capitaux permanents</b>	<b>857.736</b>	<b>904.579</b>	<b>1.268.832</b>	<b>1.273.360</b>

Les capitaux permanents ont progressé d'une année à l'autre durant la période 94 à 97.

La progression de 1995 provient du bénéfice de l'exercice, alors qu'en 1996 ce sont principalement les dettes à LMT qu'a contractées la société qui ont fait progresser les capitaux permanents de plus du tiers. En 1997, les capitaux permanents sont restés constants ou presque.

L'augmentation du capital n'a pas participé à cette évolution du fait qu'elle est réalisée dans sa totalité à partir des reports à nouveau et des bénéfices antérieurs de la société.

### 5.3.2- Actif circulant et dettes à court terme

#### a/ actif circulant

Les valeurs réalisables et disponibles au 31/12/97 se détaillent comme suit:

Clients et comptes rattachés	680.125
Avances sur commandes	5.550
Débiteurs divers	657
Etat acomptes provisionnels	27.314
Banque	51.762
Caisse	8.135
<b>TOTAL</b>	<b>773.543</b>

La structure de l'actif circulant a évolué comme suit:

	1994	1995	1996	1997
Valeurs d'exploitation	1.495.887	1.650.981	1.912.878	1.914.171
Valeurs réalisables et disponibles	521.441	580.997	650.879	773.137
	<b>2.017.328</b>	<b>2.231.978</b>	<b>2.563.757</b>	<b>2.687.308</b>

**b/ Dettes à court terme**

Les dettes à court terme au 31/12/97 se détaillent comme suit:

	1997
Fournisseurs	899.278
Rémunérations dues	52.092
Etat, impôts et taxes	78.876
Obligations à payer	25.331
CC Associés	276.538
Créditeurs divers	2.000
Charges à payer	135.761
Compte de régul. Passif	8.793
Crédit de financement	500.000
Banques	29.571
<b>TOTAL</b>	<b>2.008.240</b>

**5.3.3- Structure financière**

Analyse de la structure financière

Structure Financière	1994	1995	1996	1997
Fonds de roulement	548.706	173.708	583.781	679.067
Actif circulant/D.C.T	137,36%	108,44%	129,48%	133,81%
Val. réal. et dispon./ D.C.T	35,51%	28,23%	32,87%	38,50%
Cap. propres/ cap. permanents	100,00%	100,00%	76,17%	80,03%
Cap. prop. / actif immob.	277,56%	123,77%	141,09%	171,47%
Total dettes / total bilan	63,13%	69,47%	70,25%	68,95%

Les ratios de liquidité générale et de liquidité relative sont d'un niveau assez faible et sont inférieurs aux moyennes généralement admises.

La situation devient encore plus difficile si les valeurs d'exploitation, qui sont les moins liquides, continuent à prendre une grande part dans l'actif circulant (près de 75% durant les quatre années).

Le ratio de capacité d'endettement (cap. propres/ cap. permanents) montre que la société a encore de la capacité de contracter des crédits à long et moyen terme.



Le taux d'endettement est assez important et continue à progresser et ce sont les dettes à court terme qui constituent la quasi-totalité de l'endettement de la société.

#### 5.4- Analyse de l'Exploitation

Caractéristiques de gestion	1994	1995	1996	1997
Stock initial produits finis	409.726	461.921	408.529	632.876
Stock final produits finis	461.921	408.529	632.612	620.167
Stock initial matières premières + emballages	1.000.000	1.033.966	1.242.452	1.280.001
Stock final matières premières + emballages	1.033.966	1.242.452	1.280.265	1.294.005
Achats	2.069.423	2.012.665	2.259.466	2.048.439
Achats consommés	2.035.457	1.804.179	2.221.653	2.034.435
Stocks moyens	1.452.807	1.573.434	1.781.929	1.913.525
(Achats consom./C.A) x100	72,51%	66,59%	76,78%	68,29%
Stock moyen / C.A x 365j	189	212	225	234
Stock moyen / Achats consom.	71,37%	87,21%	80,21%	94,06%
Fournisseurs et effets à payer	604.237	705.484	913.536	899.278
Clients et effets à recevoir	418.186	527.728	589.408	680.125
Besoin en fonds de roulement	1.068.442	1.209.697	1.089.381	1.148.740
(Fourn+effets à payer/Achats)x365j	107	128	148	160
(Clients et effets à rec./CA) x 365j	54	71	74	83

Le ratio des achats consommés par rapport à la production a un impact direct sur la valeur ajoutée de la production.

Ce ratio est en train de fluctuer d'une année à l'autre, et il est nécessaire de le surveiller de près pour améliorer la productivité.

Le besoin en fonds de roulement est assez important en raison de stocks très volumineux.

Caractéristiques économiques	1994	1995	1996	1997
(V.A.B/C.A)x100	19	21	22	18
(RBE/CA)x100	8	8	10	7
(RBE/VAB)x100	42	38	46	39
(R. Exerc./Capital)x100	17	11	9	8

Résultats synthétiques de l'exploitation	1994	1995	1996	1997
C.A.	2.806.952	2.709.325	2.893.385	2.979.158
R.B.E	226.756	215.829	294.707	214.085
Résultat de l'exercice	73.133	46.843	61.953	51.128
R.B.E/ C.A x100	8	8	10	7

D'après cette analyse, il apparaît que dans l'ensemble la situation financière de l'entreprise est saine.

Toutefois, un léger déséquilibre dans la trésorerie, et qui risque de s'aggraver, peut être aisément amélioré.

Il est proposé d'envisager avec la banque une consolidation des 500 000 DT de dettes à court terme en dettes à moyen terme, ce qui permettrait de donner à l'entreprise une structure financière saine, en augmentant le fonds de roulement.

D'autre part, il faudrait surveiller le niveau élevé des stocks.

## 6. RECOMMANDATIONS POUR DE MEILLEURES PERFORMANCES

### 6.1. Les Bâtiments

#### 6.1.1. Impératifs à respecter

Le bâtiment et son implantation doivent être revus en respectant les impératifs suivants :

- ① Les zones sales doivent être séparées des zones propres
- ② Les zones poussiéreuses doivent être séparées des zones non poussiéreuses.
- ③ Les zones chaudes doivent être séparées des zones froides.
- ④ Les zones de production doivent être séparées des zones de stockage.
- ⑤ Les surfaces des zones dont on doit corriger l'atmosphère doivent être réduites au strict minimum.

La mise en application de ces impératifs conduit à la réalisation des investissements suivants :

#### 6.1.2. Secteur margarine

- ① Construire une cloison entre la zone de fonte et la zone de mélange
- ② Equiper la salle de fonte des gras d'un extracteur de buées au niveau du plafond.
- ③ Construire une cloison entre la zone de mélange et la zone des combinators.
- ④ Equiper la salle de mélange d'un extracteur de buées au niveau du plafond.
- ⑤ Construire une cloison entre les accessoires des combinators et la doseuse de margarine
- ⑥ Construire une cloison pour isoler le local de conditionnement de la margarine.
- ⑦ Corriger l'atmosphère du local de conditionnement de la margarine de manière à y maintenir les conditions suivantes :
  - ✱ Température comprise entre 18°C et 20°C
  - ✱ Hygrométrie comprise entre 50 et 60%

Il y a intérêt à construire ces cloisons avec des panneaux sandwichs du type DAGARD qui sont employés couramment dans les entrepôts frigorifiques. En effet de telles cloisons sont facilement démontables et récupérables lors de modifications ultérieures.

La réalisation de ces améliorations aura un effet très bénéfique sur la fabrication de la margarine et devrait permettre de stabiliser la qualité du produit pendant les périodes de forte chaleur.

### **6.1.3. Secteur Pâtes à Glacer**

Il est souhaitable de bâtir une cloison entre la conche et la salle de moulage de la pâte à glacer et d'équiper ce secteur d'une évacuation d'air.

### **6.1.4. Secteur fondant et nappage**

Actuellement, les bassines à confitures envoient les buées issues de la cuisson dans l'atmosphère de la salle ce qui a pour conséquence :

- D'augmenter la température et l'hygrométrie ambiante,
- D'avoir une condensation de l'eau au plafond et sur les murs.

Il y a intérêt à installer une hotte avec un extracteur de buées au-dessus de ce poste de travail.

### **6.1.5. Secteur conditionnement des pulvérulents**

Une saine gestion de ce secteur impose de créer des cloisonnements entre la zone de conditionnement et la zone de stockage. Cela implique de repenser l'implantation des machines de manière à créer un flux rationnel des matières allant d'une zone de stockage des matières premières et des matériaux d'emballage à la zone de conditionnement, pour déboucher naturellement dans la zone de stockage.

Une telle implantation permettra de :

- Maîtriser le suivi des matières,
- Identifier de façon parfaite le niveau des pertes ( à l'heure actuelle on se contente de prendre le niveau de perte autorisé par les services de contrôle à savoir 3%)
- Permettre la mise en place d'un contrôle contradictoire (entre magasin M.P./M.E. et fabrication lors de la sortie matières des stocks, puis entre fabrication et magasin, lors de l'entrée des P.F. en magasin).

## **6.2. Les équipements**

### **6.2.1. Secteur margarine**

Les équipements actuels semblent suffisants pour satisfaire les besoins. Grâce aux investissements envisagés au niveau du bâtiment, la capacité de production de 50 cubes de 500 g par minute devrait être maintenue en permanence et non pas occasionnellement comme en ce moment.

Avec cette perspective d'amélioration de production il sera certainement nécessaire d'investir dans un nouveau tank de mélange/refroidissement. Mais cet investissement n'est à prévoir que lorsque la demande commerciale le justifiera.

Par contre, l'investissement en matière de camions frigorifiques est primordial afin de permettre une continuation au niveau de la chaîne du froid et la préservation de la qualité du produit.

### **6.2.2. Secteur pâtes à glacer**

Il y a lieu d'aménager des étagères de rangement afin d'y poser les moules de tablettes et les cartons remplis de pâte à glacer dans le local réfrigéré situé à côté de la couleuse pour tablettes.

Ainsi la fabrication ne sera plus arrêtée par suite d'encombrement du sol par les produits en cours de solidification, comme c'est le cas en ce moment.

Il y aurait aussi intérêt à faire un passage pour les moules de tablettes dans la cloison entre la salle de la production et la salle réfrigérée. Ce passage devrait être équipé d'une trappe de fermeture afin d'éviter la déperdition de froid après le moulage.

Dans le cas où la production de végécao serait envisagée, nous attirons l'attention sur le fait qu'il sera impératif de :

- S'équiper d'un autre type de conche car l'actuel ne donne pas une finesse suffisante.
- Installer un tunnel de refroidissement à la sortie de la mouleuse de tablettes.
- Vérifier si la température actuelle est suffisante pour refroidir le nouveau produit.

Quant à la production de chocolat, elle nous semble impossible avec le type actuel de température.

### **6.2.3. Secteur fondant et nappage**

Il serait souhaitable d'équiper la sortie du canon à fondant d'un système semi-automatique de pesage afin de rendre la fabrication plus régulière.

Quant au poste de pesage du nappage, il pourrait aussi être transformé en un poste de travail plus rationnel.

#### **6.2.4. Secteur conditionnement des pulvérulents**

La cellophaneuse des U.V. de thé et d'infusion gagnerait à être semi-automatisée dans son alimentation.

#### **6.3. L'organisation administrative**

SPIPA présente une déficience importante au niveau de l'organisation administrative. Cette organisation est mise sur ordinateur mais avec une priorité d'enregistrer les événements suivant des bases historiques plutôt que réelles.

De plus, l'aspect prévisionnel est négligé.

Ainsi, dans le prix de revient on introduit comme pertes de matières le pourcentage accepté par les pouvoirs publics sans savoir si le taux réel est plus ou moins important.

La répartition de la main d'oeuvre indirecte est faite en appliquant un coefficient de 33% sur le montant de la main-d'oeuvre directe.

Il serait souhaitable de mettre en place un système rationnel de prévisions afin d'optimiser à tous les niveaux :

- \* Matières premières (en réduisant les déchets)
- \* Equipements (en les faisant travailler à leurs cadences optimales)
- \* Main-d'oeuvre (en faisant la chasse au temps perdu)

En effet, une exploitation subie ne permet pas une telle optimisation.

#### **6.4. L'organisation humaine**

La qualité et la compétence de la Direction de SPIPA sont très supérieures à celles du personnel de l'usine. Il est impératif de réduire cette différence.

Pour cela, les actions suivantes peuvent être entreprises :

① Mettre en place un échelon hiérarchique compétent au niveau de la maîtrise et donner à cette hiérarchie la totalité de la responsabilité d'un secteur de l'usine.

Nous pensons qu'il serait dynamique d'avoir :

- \* Un contremaître pour le secteur Produit Pâteux
- \* Un contremaître pour le secteur Produits Pulvérulents.

Le contremaître du secteur "pâteux" devrait avoir une bonne connaissance du comportement des gras, de ce qu'est la cuisson du sucre et des conséquences des changements d'états (vaporisation, condensation et solidification).

- ② Avoir un vrai magasinier dont la responsabilité comprendrait la gestion des 3 magasins :
- \* Magasin matières premières
  - \* Magasin matériaux d'emballage
  - \* Magasin produits finis

C'est lui qui devrait, contradictoirement, par l'intermédiaire d'un bon précis, établir les quantités de marchandises transmises et/ou reçues.

Quant au contremaître du secteur "Pâteux" il devra suivre une formation spécifique soit chez un fournisseur de corps gras soit dans un centre de formation agro-alimentaire spécialisé et très pragmatique.

- ③ Sensibiliser tout le personnel aux problèmes de la fabrication de produits alimentaires (hygiène, propreté, ordre).

Pour cela il est nécessaire de prévoir quelques séances de formation bien ciblées.

- ④ Créer une ambiance de motivation à "bien-faire" grâce à un suivi précis et régulier de la qualité des produits en mettant en place un auto-contrôle à tous les niveaux charnières. Cet objectif, très délicat à obtenir, sera facilité par une définition des responsabilités de chacun.

## 6.5. L'image de marque de SPIPA

SPIPA doit être en permanence à la recherche de "l'excellence" dans le domaine de sa compétence face aux marchés alimentés. Il faut donc soigner l'image de marque de l'entreprise et, dans ce domaine, les premiers ambassadeurs de celle-ci sont les chauffeurs livreurs.

Les camionnettes de livraison doivent être très bien entretenues et propres. Les chauffeurs livreurs doivent avoir une tenue élégante, voyante et toujours très propre.

Ces 2 aspects ne représentent pas un investissement élevé mais beaucoup de persuasion et de persévérance auprès des chauffeurs.

SPIPA se doit aussi d'apporter un "Service" spécifique à sa clientèle.

Pour ce faire, il y a lieu de s'adjoindre la compétence d'un très bon chef pâtissier qui, occasionnellement au début puis de plus en plus souvent si nécessaire, fera des démonstrations d'emploi des produits de SPIPA à la clientèle et interviendra en cas de litige. C'est à notre avis la publicité la plus rentable.

## 6.6. Evolution future de SPIPA

Le premier objectif de SPIPA doit être de prendre une part de plus en plus grande dans les différents marchés exploités. Son sérieux et sa compréhension financière en cas de difficultés sont déjà des atouts positifs mais ils sont plus utilisables pour fidéliser une clientèle que pour la développer.

Le secteur de la restauration hors foyer doit être son lieu de développement le plus recherché et une stratégie spécifique à ce secteur devrait être mise en place.

Le développement des produits à commercialiser par SPIPA se situe plus avec de nouveaux produits "pâteux" qu'avec des produits "pulvérulents". En effet, si SPIPA s'orientait plus vers les produits pulvérulents, le risque serait que le développement entrerait en concurrence directe avec les produits de la PATISSIERE (société soeur), ce qui n'est à notre avis pas souhaitable.

Dans la perspective d'élargissement de sa gamme, SPIPA peut s'inspirer de celle de la Société PATISFRANCE dont la diversité en produits pâteux est large.

Les fourrages soit sucrés soit gras représentent aussi une voie susceptible d'un développement intéressant.

Mais cette recherche de diversification doit, à notre avis, se faire après avoir réalisé une étude de marché orientée vers la motivation des acheteurs potentiels. En effet, il serait intéressant d'identifier en Tunisie les attentes et les besoins des utilisateurs de PAI afin de ne pas se cantonner dans la fourniture de produits pour les pâtisseries.

Enfin, le PARTENARIAT peut être aussi une solution envisageable mais pour cela il est souhaitable que SPIPA perfectionne avant tout sa position commerciale avec ses produits actuels afin d'intéresser fortement un partenaire éventuel. Autrement, le prix à payer pour ce type de développement risque d'être très élevé.

Ce partenariat doit bien entendu être recherché de préférence avec une entreprise étrangère à la Tunisie pour laquelle SPIPA pourrait représenter soit une plate-forme de distribution soit un relais de fabrication.

Mais nous croyons assez peu au hasard d'une petite annonce pour réaliser une opération de ce type. Par contre, de bonnes relations commerciales en tant qu'acheteur ou que revendeur permettant à chacun de s'estimer, est une voie beaucoup plus sûre et plus profitable.



## 6.7. Les Actions à entreprendre

Compte tenu de ce qui précède, nous estimons que :

1- SPIPA, en raison de sa Direction actuelle et malgré sa faible organisation informatique, peut prétendre à un développement futur car elle a en puissance une bonne capacité d'adaptation.

2- Sa mise à niveau se traduira par la mise en place d'une organisation complémentaire nécessitant :

- \* Des investissements immatériels, à savoir une "Assistance Matière Grise"
- \* Des investissements matériels surtout axés sur des améliorations d'exploitation car les équipements actuels sont valables.
- \* Ces investissements doivent être entrepris rapidement pour permettre : de perfectionner Renommée, Compétence, Savoir-faire et de consolider une place sur le marché des PAI pour pâtisseries, légèrement compromise en ce moment.

Les investissements matériels nécessaires se situent :

### *\* En 1ère Urgence*

- Les modifications du bâtiment du secteur Margarine et du secteur Pâte à glacer,
- L'adaptation pour un stockage rationnel de la salle réfrigérée à côté du secteur de moulage de la pâte à glacer.
- La mise en place d'une alimentation semi-automatique de la cellophaneuse des U.V. de thé et/ou d'infusions.
- L'installation d'une hotte d'évacuation des buées au-dessus des bassines à confiture produisant fondant et nappage.
- La mise en place d'une station de pesage semi-automatique à la sortie du canon à fondant.

### *\* En 2ème Urgence*

- L'étude de la mise en place d'un flux matières rationnel.
- La modification de l'implantation des machines de conditionnement des produits pulvérulents.
- La construction de cloisons pour séparer magasins et zones de productions
- L'aménagement d'un poste de travail rationnel pour le pesage des nappages.

→ L'acquisition d'un tunnel de refroidissement à la sortie de la mouleuse de tablettes de pâte à glacer.

→ L'équipement d'un laboratoire d'analyse des matières premières et produits finis

Quant aux investissements immatériels nécessaires, ils se situent :

*\* En 1ère Urgence*

→ Mise en place d'un échelon hiérarchique contremaître compétent.

→ Définition de façon précise des responsabilités de chacun.

→ Assurer une formation complémentaire adéquate pour le personnel technique d'encadrement en place

→ Embaucher à temps partiel un chef pâtissier pour effectuer des démonstrations auprès de la clientèle et intervenir en cas de litige qualitatifs.

→ Réaliser des études de marché au niveau national et régional en vue de déterminer la part de marché de l'entreprise et la stratégie commerciale à adopter en vue d'améliorer son taux de pénétration

→ Augmenter la force de vente de l'entreprise par le recrutement de personnel qualifié qui assurera la prospection du marché ainsi que le suivi des ventes et de la clientèle

→ Transformer les chauffeurs livreurs en véritables ambassadeurs de l'entreprise grâce à leur tenue et leur savoir-faire.

*\* En 2ème Urgence*

→ Organisation de formation du personnel afin de le sensibiliser aux contraintes des produits alimentaires et de les motiver à bien faire.

→ Acquérir des logiciels informatiques appropriés permettant le suivi de l'ensemble des paramètres de gestion de l'entreprise et de la gestion analytique.

→ Dans la perspective de faire, plus tard, certifier l'usine aux Normes ISO 9000, profiter de toutes les occasions pour établir des procédures définissant toutes les opérations, actions et contrôles assurant le parfait déroulement de toutes les activités de l'entreprise.

Ainsi SPIPA se perfectionnera de jour en jour et optimisera moyens et résultats.

## **7. CADRE INSTITUTIONNEL**

Le secteur des PAI a bénéficié au cours des dix dernières années de la libéralisation des importations des matières premières et des emballages. Par ailleurs, les achats d'équipement ne sont plus soumis à l'agrément préalable des services administratifs.

Les prix de commercialisation ont aussi été libéralisés ce qui soumet les producteurs à la seule loi du marché et les pousse à être de plus en plus compétitifs.

D'autres incohérences et contraintes demeurent, qu'il y a lieu de relever dans le présent rapport.

### **7.1. Achat de matières premières**

Le thé et le sucre étant un monopole d'importation de l'Office du Commerce de la Tunisie (OCT), l'entreprise s'est approvisionnée depuis sa création auprès de cet organisme aux prix de cession de l'OCT aux industriels et grossistes.

Le thé est livré à SPIPA en caisses tel que reçu du pays d'origine.

A partir de l'année 1995, l'OCT a décidé d'appliquer à SPIPA le prix de détail c'est à dire en ajoutant les marges de gros et de détail à son prix de cession et livrait le thé à l'entreprise conditionné en sachets de 100 grs logés dans des cartons de 5 kg.

A la réception, le personnel de SPIPA procède au désensachage du thé pour le reconditionner dans des sachets de 2 gr ce qui constitue une perte pour tous en matériaux, énergie et main d'oeuvre.

Il en est de même pour le sucre livré en sacs de 50 kg où l'OCT facture à SPIPA au prix du gros.

De ce fait, l'entreprise s'approvisionne actuellement auprès des grossistes qui lui assurent une plus grande flexibilité en matière de quantité et de règlement (chèque simple au lieu de chèque certifié).

Par ailleurs, le prix au stade du gros est de 5,450 d le kg contre 6,000 d le kg pour le prix au détail.

## 7.2. Le Contrôle technique

Instauré à partir de 1994, la procédure est fort contraignante pour une entreprise industrielle. En effet, la marchandise fait l'objet à son arrivée d'une autorisation d'enlèvement provisoire avec interdiction d'utilisation avant analyse.

Les services de l'entreprise prennent alors rendez-vous pour amener un responsable du contrôle qui procédera à un prélèvement dans leurs dépôts et le remettre au laboratoire central.

L'entreprise assurera le suivi de ces analyses et remettra le pli fermé du laboratoire central aux services de contrôle technique qui en cas de conformité du produit, lui donneront alors un rendez-vous pour leur remettre l'attestation de mise à la consommation.

Le délai global est de 15 à 20 jours après le dédouanement et l'entrée de la marchandise dans le magasin de l'entreprise.

Cette procédure est d'autant plus contraignante pour une entreprise industrielle qu'il s'agit le plus souvent de produits importés auprès de fournisseurs traditionnels d'intrants de premier ordre jouissant d'une réputation internationale et qui adressent systématiquement avec les documents d'expédition les fiches techniques détaillées de leurs produits.

## 7.3. Taux de la TVA et concurrence déloyale

Alors que la part la plus importante des produits de l'entreprise est soumise à une TVA de 17 %, les poudres à crème sont soumises à un taux de 29 %.

Ce niveau de taxe alourdit le prix de revient et incite au développement de la cession en vrac par certains opérateurs à l'importation au détriment de la création de valeur ajoutée locale et des conditions d'hygiènes.

Il serait souhaitable d'appliquer le même 17 % pour l'ensemble des produits.

## **8. ELIGIBILITE A LA MISE A NIVEAU**

La Société de Produits Industriels de Pâtisserie et Alimentaires (SPIPA) est une entreprise pionnière dans le domaine de la fabrication de margarine et d'infusion en Tunisie.

Elle dispose d'une grande expérience dans son domaine d'activité et d'un circuit de distribution bien développé.

L'entreprise jouit d'une bonne réputation sur le marché local et elle est parvenue à se positionner régulièrement sur les marchés limitrophes malgré la forte concurrence européenne.

Son expérience du marché et sa situation financière correcte (sous certaines conditions), la rendent éligible à la mise à niveau.

## **9. SCENARIOS POSSIBLES DE MISE A NIVEAU**

Dans le cadre du développement de ses activités aussi bien sur le marché local qu'à l'exportation, SPIPA est en pourparlers avec des partenaires potentiels. Toutefois, et du fait que la finalisation d'un accord de partenariat est une démarche qui peut demander du temps, nous proposons les deux scénarios de mise à niveau ci-après :

### **9.1. Scénario 1 : Le redéploiement**

Ce scénario tient compte de l'entrée sur le marché de nouveaux opérateurs au niveau de deux créneaux importants de l'entreprise : la margarine industrielle et les infusions ainsi que du développement de la concurrence sur les autres secteurs : pulvérulents et autres produits pâteux.

De ce fait, l'entreprise devra mettre tout en oeuvre en vue de faire face à la concurrence avec tous les moyens appropriés et notamment :

1- Faire sortir l'activité de production de la margarine des locaux actuels et acquérir de nouveaux équipements perfectionnés permettant de produire aussi bien la margarine de ménage que la margarine de pâtisserie.

2- Aménager les locaux actuels dans le cadre d'une séparation des activités de conditionnement, de stockage et de mélange dans le cadre d'un lay out rationnel et une démarche qualité répondant aux critères de la certification ISO 9002.

3- Développer l'activité de conditionnement du thé dans le cadre d'un objectif annuel de triplement des quantités commercialisées à des prix plus étudiés et accessibles aux classes moyennes.

- 4- S'équiper d'un laboratoire d'analyse permettant d'assurer le suivi de la qualité des matières premières et des produits finis
- 5- Investir dans le recrutement, le recyclage et la formation d'un personnel de haut niveau capable de gérer l'ensemble des nouvelles fonctions de l'entreprise dans le cadre d'une stratégie globale mise en place par la direction générale de l'entreprise.
- 6- Investir dans la structure commerciale, la logistique de transport et la communication au même titre que les autres concurrents de la place.
- 7- Assurer le suivi et l'assistance des utilisateurs par un technicien expérimenté et des technico-commerciaux dans les différentes catégories de produits.
- 8- Entreprendre des actions continues en vue de développer les exportations notamment vers les pays limitrophes.

## **9.2. Scénario 2 : La consolidation**

Ce scénario vise d'abord la consolidation de la place de l'entreprise sur son propre marché tout en maintenant la structure actuelle de production.

Il s'agira néanmoins de :

- 1- Assurer la séparation physique des activités au sein des différentes activités et apporter les aménagements nécessaires à l'amélioration de la qualité
- 2- Equiper le laboratoire d'analyse des outils nécessaires au suivi de la qualité des intrants et produits finis.
- 3- Recourir à l'assistance technique d'experts ayant l'expérience voulue en vue d'améliorer la productivité et la qualité des produits de l'entreprise.
- 4- Renforcer le taux d'encadrement de l'entreprise à tous les niveaux et notamment à celui des structures commerciales et de la logistique d'assistance aux utilisateurs.
- 5- Adopter une politique de communication appropriée en vue de développer les ventes des produits de l'entreprise
- 6- Entreprendre des actions suivies de promotion des exportations avec un objectif d'atteindre à court terme le niveau de 10 % du chiffre d'affaires.

*Les deux scénarios ci-dessus ne sont pas contradictoires, l'entreprise peut adopter le deuxième scénario dans un premier temps qui implique peu d'investissements matériels et évoluer naturellement vers le premier scénario après la concrétisation d'un accord de partenariat.*

### III. PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

#### 1. OBJECTIFS ET STRATEGIE

L'entreprise a opté dans une première étape pour le scénario de consolidation qui vise principalement :

- L'amélioration de la qualité des produits de la gamme actuelle
- La consolidation de la place de l'entreprise sur le marché local
- Un meilleur positionnement sur les marchés des pays limitrophes
- Elargissement de la gamme des produits au chocolat de consommation

#### 2. ACTIONS DEJA REALISEES

Dans le cadre de l'élargissement de la gamme de ses produits, l'entreprise vient d'acquérir les équipements de fabrication de produits au chocolat.

Par ailleurs, la SPIPA vient de recruter un diplômé d'une école privé d'Arts et Métiers avec une expérience dans la pâtisserie. Il assure l'expérimentation des produits fabriqués par l'entreprise et donne une assistance aux utilisateurs.

#### 3. PLAN D'ACTION

Ce plan comprend les principales composantes suivantes :

##### 3.1. Aménagement et matériel d'amélioration de la qualité

En raison de la sensibilité des produits fabriqués au changement de température et d'humidité, et dans le cadre d'une démarche visant à terme d'atteindre les normes européennes, il est nécessaire de réaménager les locaux de fabrication et de les équiper de matériel permettant de stabiliser les températures.

##### 3.2. Matériel de transport isotherme

Les produits sensibles supportent très mal le déplacement sur les longues distances notamment durant les mois d'été. De ce fait, et dans le cadre de la préservation de la qualité des produits par la non-rupture de la chaîne de froid, il est prévu l'acquisition de 3 camions de transport isothermes.



### 3.3. Matériel informatique

Le renouvellement et l'extension du réseau actuel permettront une meilleure maîtrise de la gestion des coûts et des stocks.

### 3.4. Assistance technique

Elle sera donnée par les fournisseurs d'équipements et experts technologues indépendants et portera sur l'optimisation des performances des équipements neufs et l'organisation du travail au sein des différents ateliers.

### 3.5. Etudes des marchés des pays limitrophes

Il s'agit de connaître les besoins des marchés libyen et algérien, les circuits de distribution, les principaux concurrents et prix de la concurrence ainsi que les principaux opérateurs en la matière.

### 3.6. L'amélioration des structures de vente

Les actions prévues dans ce cadre portent sur :

★ Le recrutement d'un responsable de marketing qui aura pour tâche d'analyser les besoins du marché à travers des enquêtes sur le terrain et l'exploitation des statistiques par client et par région, et qui sont en cours d'élaboration.

★ Le recrutement de deux responsables des ventes dans le cadre d'une répartition régionale des interventions du personnel commercial de l'entreprise.

## 4. INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENT

Le programme de la première phase de mise à niveau nécessitera un montant total d'investissements de 310 000 d détaillé comme suit :

- Investissements matériels	270 000 d
- Investissements immatériels	40 000 d

Le financement sera assuré comme suit :

- Fonds propres	200 000 d
- Crédit à moyen terme	110 000 d

Le détail des investissements comporte les actions suivantes :

#### 4.1. Les aménagements et équipements

ACTIVITES	MONTANTS
<b>MARGARINE</b>	
Faïence	5 700
Rideaux lanières	800
Extracteur centrifuge	19 200
Tuyauterie	4 000
Caillebotis	4 800
Antidérapant	6 200
Climatisation de la salle de conditionnement	25 000
Equipements de chambre froide	20 000
Chariots de stockage	44 200
Aménagement des locaux	1 000
<b>NAPPAGE - FONDANT</b>	
Rideaux lanières	400
Antidérapant	2 000
Caillibotis	1 700
Hottes d'extraction	3 900
Canon à fondant	200
Pesage nappage	500
Pesage fondant	500
Bac de refroidissement nappage	1 200
<b>PATE A GLACER</b>	
Faïence	2 000
Tunnel de refroidissement	34 500
<b>EQUIPEMENTS COMMUNS</b>	
Bio-insectes	5 200
Equipements informatique	16 000
Moustiquaires amovibles	1 000
Camions isothermes	70 000
<b>TOTAL</b>	<b>270 000</b>

#### 4.2- Les investissements immatériels

Logiciels informatiques de gestion	5 000
Assistance technique	15 000
Etudes de marchés	20 000
<b>TOTAL</b>	<b>40 000</b>

## IV. LA RENTABILITE PREVISIONNELLE

### 1- INVESTISSEMENTS ET SCHEMA DE FINANCEMENT

Années	1998
Investissement Immatériel	40 000
Investissement Matériel	270 000
<b>Total Investissement</b>	<b>310 000</b>
Fonds propres	200 000
C.M.T	110 000
<b>Total financement</b>	<b>310 000</b>

### 2-LES RECETTES D'EXPLOITATION

Les investissements prévus par le plan de mise à niveau et les actions à entreprendre permettront une augmentation importante du chiffre d'affaires.

L'évolution de celui ci pour les cinq années à venir est présentée dans le tableau suivant :

Années	1998	1999	2000	2001	2002
Chiffre d'affaires total	3.100.000	3.200.000	3.300.000	3.400.000	3.500.000

### 3-LES CHARGES D'EXPLOITATION

Les différents investissements et actions de formation prévus dans le plan de mise à niveau engendreront une amélioration de la productivité.

Le tableau ci-après présente les différentes charges d'exploitation.

Années	1998	1999	2000	2001	2002
Achats consommés	1.720.500	1.760.000	1.798.500	1.836.000	1.872.500
Achats d'appro. conso.	376.960	385.920	394.680	403.240	411.250
Frais de personnel	329.758	339.650	349.840	360.335	371.145
Autres charges	333.023	343.765	354.508	365.251	375.993
Amortissements et provisions	209.338	170.589	168.811	168.811	153.035
<b>Total</b>	<b>2.969.578</b>	<b>2.999.924</b>	<b>3.066.338</b>	<b>3.133.636</b>	<b>3.183.923</b>

### 4-RESULTAT D'EXPLOITATION

L'augmentation du chiffre d'affaires conjuguée avec une amélioration de la productivité aura comme conséquence une augmentation importante du résultat d'exploitation.

Années	1998	1999	2000	2001	2002
VENTES	3.100.000	3.200.000	3.300.000	3.400.000	3.500.000
CHARGES	2.969.570	2.999.920	3.066.330	3.133.630	3.183.920
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>130.430</b>	<b>200.080</b>	<b>233.670</b>	<b>266.370</b>	<b>316.080</b>

**5-LES IMMOBILISATIONS**

Les immobilisations, une fois les investissements réalisés se présenteront comme suit :

<b>Années</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Frais d'établissement	49.567	49.567	49.567	49.567	49.567
Matériel & outillage	1.210.739	1.210.739	1.210.739	1.210.739	1.210.739
Matériels de transport	282.847	282.847	282.847	282.847	282.847
M.M.B	93.054	93.054	93.054	93.054	93.054
A.A.I	164.313	164.313	164.313	164.313	164.313
<b>Total</b>	<b>1.800.520</b>	<b>1.800.520</b>	<b>1.800.520</b>	<b>1.800.520</b>	<b>1.800.520</b>

**6-TABLEAU D'AMORTISSEMENT**

Le tableau d' amortissement des immobilisations pour les prochaines années se présente comme suit :

<b>Années</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Frais d'établissement	9.778	9.778	8.000	8.000	8.000
Matériel & outillage	121.074	121.074	121.074	121.074	108.421
Matériels de transport	52.749	14.000	14.000	14.000	14.000
M.M.B	9.305	9.305	9.305	9.305	9.305
A.A.I	16.431	16.431	16.431	16.431	16.431
<b>Total</b>	<b>209.338</b>	<b>170.589</b>	<b>168.811</b>	<b>168.811</b>	<b>153.035</b>

**7-TABLEAU DE REMBOURSEMENT**

En émettant l'hypothèse que le crédit contracté par l'entreprise sera remboursé sur sept ans, dont une année de franchise, avec un taux d'intérêt de 10%, le tableau de remboursement sera le suivant:

Années	1998	1999	2000	2001	2002
Annuités	0	18.333	18.333	18.333	18.333
Capital	110.000	91.667	73.333	55.000	36.667
Intérêt	11.000	10.542	8.708	6.875	5.042

**8-CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT**

La capacité d'autofinancement que l'entreprise dégagera est la suivante:

Années	1998	1999	2000	2001	2002
RESULTAT D'EXPLOITATION	130.430	200.080	233.670	266.370	316.080
CHARGES FINANCIERES NETTES	102.170	105.466	108.761	112.057	115.353
INTERET SUR CREDIT(mise à niveau)	11.000	10.542	8.708	6.875	5.042
RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES AVT IMPÔT	17.260	84.073	116.200	147.438	195.685
IMPOT	6.041	29.425	40.670	51.603	68.490
RESULTAT NET	11.219	54.647	75.530	95.835	127.196
CASH FLOW	220.557	225.236	244.341	264.645	280.230

**9-TABLEAU EMPLOIS - RESSOURCES**

Années	1998	1999	2000	2001	2002
<b>TRESORERIE INITIALE</b>	59.897				
RESSOURCES					
APPORT EN CAPITAL	200.000				
C.M.T	110.000				
CASH FLOW	220.557	225.236	244.341	264.645	280.230
<b>TOTAL RESSOURCES</b>	<b>590.454</b>	<b>225.236</b>	<b>244.341</b>	<b>264.645</b>	<b>280.230</b>
EMPLOIS					
INVESTISSEMENT	310.000				
REMB.C.M.T (mise à niveau)	0	18.333	18.333	18.333	18.333
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	<b>310.000</b>	<b>18.333</b>	<b>18.333</b>	<b>18.333</b>	<b>18.333</b>
<b>SOLDE ANNUEL</b>	<b>280.454</b>	<b>206.903</b>	<b>226.008</b>	<b>246.312</b>	<b>261.897</b>
<b>CUMULE</b>	<b>280.454</b>	<b>487.356</b>	<b>713.364</b>	<b>959.676</b>	<b>1.221.573</b>

**10-RENTABILITE SUR CASH FLOW BRUT**

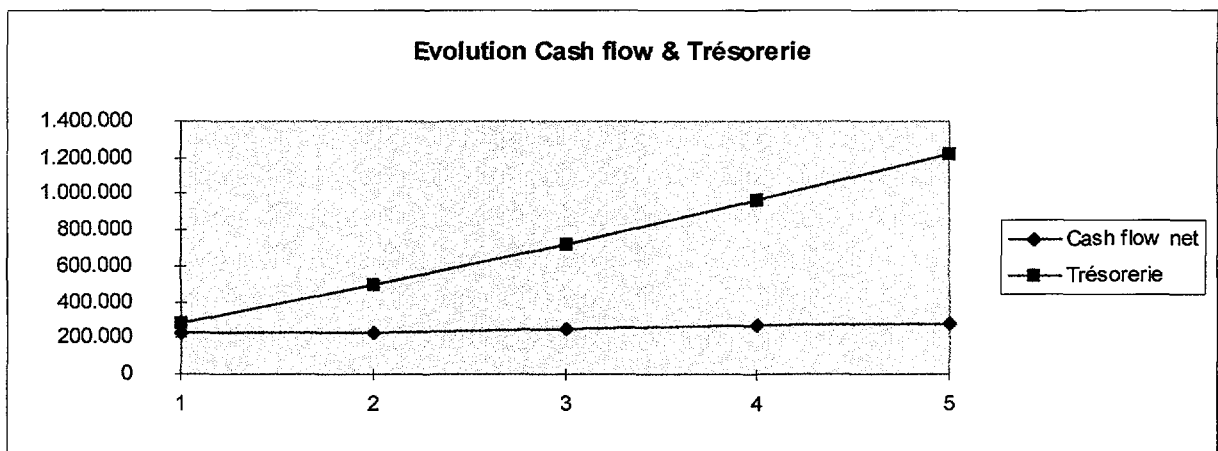
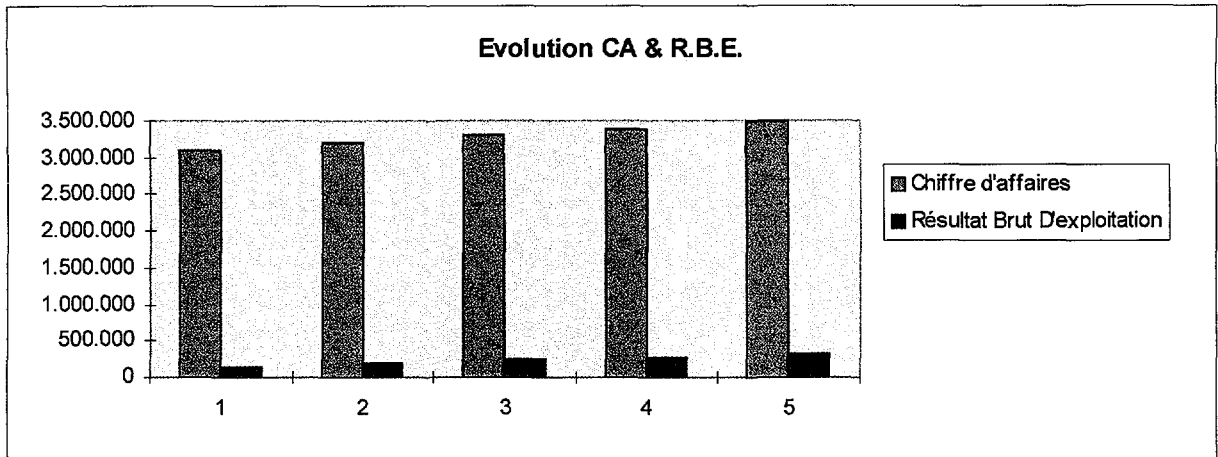
T.R.I sur 10 ans:74,94

T.R.I ( I-10%) sur 10 ans:82,99

T.R.I ( I+10%) sur 10 ans:68,31

**11-RENTABILITE DES CAPITAUX PROPRES**

Rentabilité sur 10 ans:193,46





## V. EVOLUTION COMPARATIVE DE L'EXPLOITATION DE SPIPA, AVEC ET SANS PLAN DE MISE A NIVEAU.

Pour satisfaire à ces objectifs, un plan d'actions a été mis sur pieds, qui comporte des investissements.

Ces investissements ont été évalués de la façon suivante:

Investissements matériels : 270 000 DT

Investissements immatériels : 40 000DT

Le financement de ces investissements sera assuré par des fonds propres à hauteur de 200 000 DT et par crédit pour les 110 000 DT restant.

Pour mieux juger de l'impact des investissements tant matériels qu'immatériels prévus par le Plan de Mise à Niveau, il s'agit d'étudier les projections établies pour les cinq années à venir, ce qui permettra de comparer l'évolution de l'exploitation dans le cas où elle adopterait le programme d'investissements préconisé et dans le cas où elle ne ferait pas les investissements ni toutes les actions prévues par le P.M.N. (La projection, dans ce dernier cas, des charges au cours des prochaines années sera basée sur les mêmes taux que ceux de 1997).

Les deux tableaux ci-après retracent ces évolutions:

## SPIPA (sans les investissements prévus)

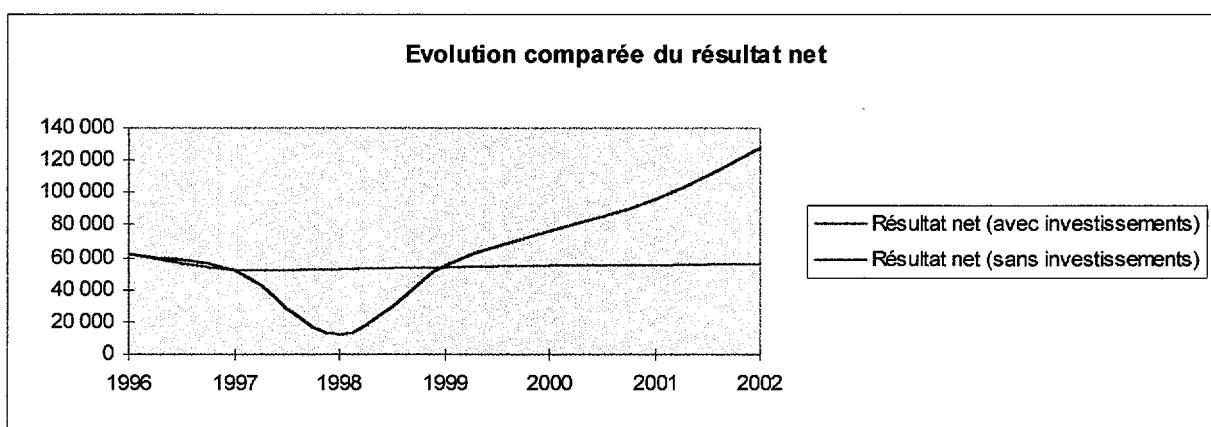
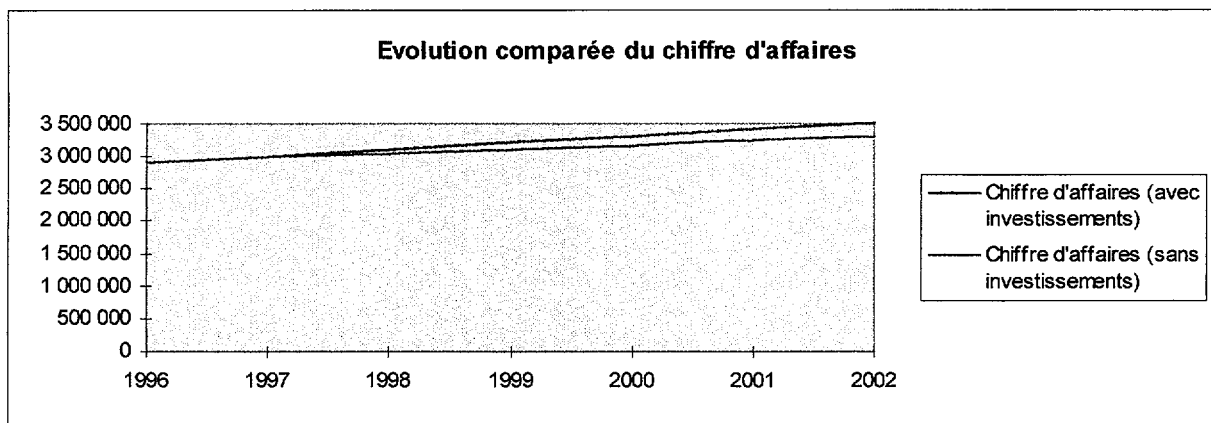
## Détermination du Résultat Net de l'Exercice

DESIGNATION	1996		1997		1998		1999		2000		2001		2002	
	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%
Chiffre d'affaires	2 893 385	100,00%	2 979 158	100,00%	3 038 741	100,00%	3 099 516	100,00%	3 161 506	100,00%	3 224 736	100,00%	3 289 231	100,00%
Achats de marchandises consommées	1 798 466	62,16%	1 669 128	56,03%	1 702 511	56,03%	1 736 561	56,03%	1 771 292	56,03%	1 806 718	56,03%	1 842 852	56,03%
Achats d'approvisionnements consommés	356 361	19,81%	365 307	21,89%	665 062	21,89%	678 363	21,89%	691 930	21,89%	705 769	21,89%	719 884	21,89%
Marge brute	738 558	25,53%	944 723	31,71%	671 169	22,09%	684 592	22,53%	698 284	22,98%	712 250	23,44%	726 495	23,91%
Charges de personnel	323 360	11,18%	320 153	10,75%	326 556	10,75%	333 087	10,75%	339 749	10,75%	346 544	10,75%	353 475	10,75%
Dotation aux amortissements et aux provisions	107 425	3,71%	115 046	3,86%	115 046	3,79%	115 046	3,71%	115 046	3,64%	115 046	3,57%	115 046	3,50%
Autres charges d'exploitation	309 306	10,69%	320 041	10,74%	326 442	10,74%	332 971	10,74%	339 630	10,74%	346 423	10,74%	353 351	10,74%
Charges financières nettes	138 785	4,80%	98 187	3,30%	100 151	3,30%	102 154	3,30%	104 197	3,30%	106 281	3,30%	108 406	3,30%
Produits des placements	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Autres gains ordinaires	8 787	0,30%	7 291	0,24%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Autres pertes ordinaires	514	0,02%	9 418	0,32%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Impôt sur les Bénéfices	30 348	1,05%	25 331	0,85%	25 838	0,85%	26 354	0,85%	26 881	0,85%	27 419	0,85%	27 967	0,85%
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>61 953</b>	<b>2,14%</b>	<b>51 129</b>	<b>1,72%</b>	<b>52 152</b>	<b>1,72%</b>	<b>53 195</b>	<b>1,72%</b>	<b>54 259</b>	<b>1,72%</b>	<b>55 344</b>	<b>1,72%</b>	<b>56 451</b>	<b>1,72%</b>

## SPIPA (avec les investissements prévus)

## Détermination du Résultat Net de l'Exercice

DESIGNATION	1996		1997		1998		1999		2000		2001		2002	
	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%
Chiffre d'affaires	2 893 385	100,00%	2 979 158	100,00%	3 100 000	100,00%	3 200 000	100,00%	3 300 000	100,00%	3 400 000	100,00%	3 500 000	100,00%
Achats de marchandises consommées	1 798 466	62,16%	1 669 128	56,03%	1 720 500	55,50%	1 760 000	55,00%	1 798 500	54,50%	1 836 000	54,00%	1 872 500	53,50%
Achats d'approvisionnements consommés	356 361	19,81%	365 307	21,89%	376 960	12,16%	385 920	12,06%	394 680	11,96%	403 240	11,86%	411 250	11,75%
Marge brute	738 558	25,53%	944 723	31,71%	1 379 500	44,50%	1 054 080	32,94%	1 106 820	33,54%	1 160 760	34,14%	1 216 250	34,75%
Charges de personnel	323 360	11,18%	320 153	10,75%	329 758	10,64%	339 650	10,61%	349 840	10,60%	360 335	10,60%	371 145	10,60%
Dotation aux amortissements et aux provisions	107 425	3,71%	115 046	3,86%	209 338	6,75%	170 589	5,33%	168 811	5,12%	168 811	4,97%	153 035	4,37%
Autres charges d'exploitation	309 306	10,69%	320 041	10,74%	333 023	10,74%	343 765	10,74%	354 508	10,74%	365 251	10,74%	375 993	10,74%
Charges financières nettes	138 785	4,80%	98 187	3,30%	113 170	3,65%	116 008	3,63%	117 469	3,56%	118 932	3,50%	120 395	3,44%
Produits des placements	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Autres gains ordinaires	8 787	0,30%	7 291	0,24%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Autres pertes ordinaires	514	0,02%	9 418	0,32%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Impôt sur les Bénéfices	30 348	1,05%	25 331	0,85%	6 041	0,19%	29 425	0,92%	40 670	1,23%	51 603	1,52%	68 490	1,96%
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>61 953</b>	<b>2,14%</b>	<b>51 129</b>	<b>1,72%</b>	<b>11 219</b>	<b>0,36%</b>	<b>54 647</b>	<b>1,71%</b>	<b>75 530</b>	<b>2,29%</b>	<b>95 835</b>	<b>2,82%</b>	<b>127 196</b>	<b>3,63%</b>



Les tableaux et graphiques qui précèdent retracent l'évolution de la détermination du résultat. L'écart entre les deux chiffres d'affaires se monte à plus de 200 000 dinars à la fin 2002.

En termes de rentabilité financière, on passe d'une situation où le résultat est de 56 mDT en 2002 dans le cas où le P.M.N. n'est pas appliqué, à une autre où le résultat est de 126 mDT si le P.M.N. est retenu .

Le retour sur investissement (pay-back period) est inférieur à 2 ans ( avec un cash flow de 220 557 dinars en 1998, et de 225 236 dinars en 1999 ), ce qui justifie pleinement le P.M.N.