



**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)

22233

# **SOCOHUILE**

**Elaboration d'un plan stratégique  
et d'un Plan d'Action**

**Diagnostic Stratégique  
Plan Stratégique – Plan d'Action**

Juillet 1999

# **SOCOHUILE**

**Elaboration d'un plan stratégique  
et d'un Plan d'Action**

**Première partie : Diagnostic Stratégique**

Juillet 1999

## Avant propos

La société SOCOHUILE a été créée en 1983 avec pour principale activité le conditionnement de l'huile de graine. Sa création a suivi la décision gouvernementale de développer la commercialisation de l'huile de graine, moins chère que l'huile d'olive, et de remplacer le vrac par la bouteille, plus hygiénique sur le plan sanitaire.

Outre SOCOHUILE, qui est implantée à Sfax, deux autres installations furent construites à Tunis et à Sousse. L'ONH était actionnaire dans chacune de ces unités (10%).

L'état a imposé pour ces trois unités des capacités minimales de production et de stockage. Le désengagement progressif de l'ONH et la disparition des exigences capacitaires ont favorisé l'émergence de nombreuses petites entreprises de conditionnement d'huile de graine. Aujourd'hui le secteur est caractérisé par une surcapacité de l'outil de production et par une guerre des prix entre les entreprises.

Après la libéralisation du secteur de l'huile d'olive, décidé en mai 1994, SOCOHUILE s'est lancée dans le conditionnement de l'huile d'olive destinée au marché local et à l'exportation.

Dans le cadre de la mise à niveau des entreprises tunisiennes, la société SOCOHUILE a pour principaux objectifs d'améliorer ses performances commerciales, en consolidant sa part sur le marché local et en développant ses exportations, d'optimiser son outil de production à travers une meilleure productivité et de maîtriser la qualité de son produit.

Le présent diagnostic a été réalisé par les consultants suivants :

- M. Pietro Gervasi, Consultant ONUDI, Bari (Italie)
- M Hichem Turki, Cabinet Stratège, Tunis
- M. Ali Zardi, Cabinet Stratège, Tunis
- M. Sofiane Besbes, Cabinet Stratège, Tunis
- M. Mahmoud Zahaf, Cabinet Slehedine Zahaf, Tunis

# SOMMAIRE

<b>AVANT PROPOS</b>	<b>2</b>
<b>PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>6</b>
<b>I/ DIAGNOSTIC COMMERCIAL</b>	<b>7</b>
<b>I.1/ LES MÉTIERS DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>7</b>
<b>I.2/ EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>8</b>
<b>I.3/ LES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE</b>	<b>9</b>
1/ PAR TYPE DE PRODUIT	9
2/ PAR TYPE DE CLIENT	11
3/ PAR RÉGION	13
4/ SAISONNALITÉ	14
<b>I.4/ LES MARGES</b>	<b>16</b>
1/ L'HUILE DE GRAINE	16
2/ L'HUILE D'OLIVE	17
<b>I.5/ L'INDUSTRIE TUNISIENNE DE L'HUILE D'OLIVE</b>	<b>18</b>
<b>I.6/ LE MARCHÉ</b>	<b>20</b>
1/ LE MARCHÉ LOCAL	20
2/ LE MARCHÉ À L'EXPORTATION	20
3/ LE MARCHÉ INTERNATIONAL	21
<b>I.7/ LES ACCORDS DE LIBRE-ÉCHANGE TUNISIE/UNION EUROPÉENNE</b>	<b>24</b>
<b>I.8/ L'ORGANISATION COMMERCIALE</b>	<b>25</b>
<b>II/ DIAGNOSTIC INDUSTRIEL</b>	<b>27</b>
<b>II.1/ DESCRIPTION DU SITE</b>	<b>27</b>
<b>II.2/ CONDITIONNEMENT</b>	<b>29</b>
1/ CONDITIONNEMENT D'HUILE VÉGÉTALE ET D'OLIVE POUR LE MARCHÉ LOCAL	29
2/ CONDITIONNEMENT DES HUILES D'OLIVE POUR LES MARCHÉS ÉTRANGERS	32
3/ PRODUCTION D'HUILE D'OLIVE	34
4/ SERVICES COMMUNS	36
Le stockage des huiles	36

La filtration	36
La maintenance et l'entretien	37
Le laboratoire	38
Les déchets	38
Le matériel roulant	39
Le stockage des produits finis	39
Les annexes	39
Autres aspects d'ordre général	40
<b>II.3 / GESTION DE PRODUCTION</b>	<b>41</b>
<b>II.4/ APPROVISIONNEMENTS</b>	<b>42</b>
<b>II.5/ INFORMATIQUE</b>	<b>44</b>
<b>III/ RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>45</b>
<b>III.1/ EFFECTIFS ET MASSE SALARIALE</b>	<b>45</b>
<b>III.2/ RÉPARTITION DES EFFECTIFS EN 1998</b>	<b>46</b>
1/ PAR CATÉGORIE	46
2/ PAR QUALIFICATION	47
3/ PAR ANCIENNETÉ	48
4/ PAR ÂGE	48
5/ LA ROTATION DU PERSONNEL	49
<b>III.3/ MAIN D'ŒUVRE</b>	<b>50</b>
<b>IV/ DIAGNOSTIC FINANCIER</b>	<b>51</b>
<b>IV.1/ EXAMEN DU BILAN</b>	<b>51</b>
1/ ANALYSE GLOBALE DE L'ACTIF	52
2/ ANALYSE DE LA LISTE «CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS»	55
<b>IV.2/ ANALYSE DE L'ÉQUILIBRE FINANCIER</b>	<b>56</b>
1/ LE FOND DE ROULEMENT	56
2/ LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (B F R)	57
<b>IV.3/ ANALYSE DE L'ENDETTEMENT</b>	<b>58</b>
<b>IV.4/ ANALYSE DE L'EXPLOITATION</b>	<b>60</b>
1/ LE CHIFFRE D'AFFAIRES	61
2/ LA MARGE BRUTE	61
3/ LA VALEUR AJOUTÉE	61
<b>VI.5/ ANALYSE DE LA RENTABILITÉ</b>	<b>62</b>

---

VI.6/ ANALYSE DE L'ACTIVITÉ	62
VI.7/ ANALYSE ÉCONOMIQUE	63

## Présentation de la société

<b>Raison sociale</b>	<b>"Société de Conditionnement de l'Huile"</b>
<i>Secteur d'activité</i>	<i>Conditionnement d'huile de graine et d'olive</i>
Création de la société SOCOHUILE	<b>1983</b>
P.D.G.	Tarek FOURATI
<b>Forme juridique</b>	<b>S.A.</b>
<b>Principaux actionnaires</b>	<b>80 % Goupe FOURATI</b>
<b>Capital social</b>	<b>700.000 DT</b>
Chiffre d'affaires HT 1997	6 647 705 DT
Chiffre d'affaires réalisé à l'export	1 287 809 DT
Effectif (permanents)	40
Adresse siège social	Route Mahdia km10 Sakiet Eddaier 3054 Sfax
Tél. :	04 831 087 / 04 831 249
Fax :	04 831 602
E-mail	Socohuil@planet.tn
Site internet	<a href="http://tijis.promed.com.tn">http://tijis.promed.com.tn</a>
Adresse usine	Idem siège
Surface du terrain	20.000 m <sup>2</sup>
Surface couverte	4 000 m <sup>2</sup>
Matricule fiscal	018058K
Code en douane	220893L
Registre du commerce	

## I/ Diagnostic commercial

---

### I.1/ Les métiers de la société

La société SOCOHUILE intervient dans les activités suivantes :

- 1/ conditionnement de l'huile de graine en bouteille consignable
- 2/ conditionnement de l'huile d'olive en emballage verre et en emballage métallique.
- 3/ sous-traitance de conditionnement à l'export.
- 4/ extraction de l'huile d'olive

Les huiles sont commercialisées sous les marques :

- *Ghazela* pour l'huile de graine (uniquement marché local)
- *Chaâl* pour l'huile d'olive

Remarque :

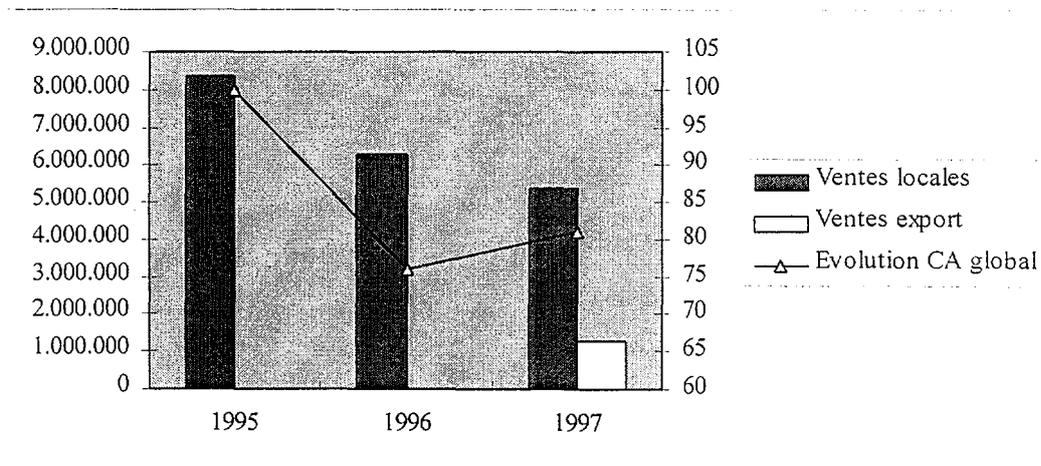
L'acidité des différentes qualité d'huiles d'olive vierge sont les suivantes :

- La lampante dont le degré d'acidité est supérieur à 3,3%
- L'huile vierge courante (ou bouchable) (degré d'acidité < 3,3%)
- L'huile vierge fine (degré d'acidité < 1,5%)
- L'extra-vierge (degré d'acidité < 1%)

## I.2/ Evolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires a évolué depuis 1995 de la façon suivante :

<i>Montant en DT</i>	1995	1996	1997	Evol 97/96	Evol 96/95
Ventes locales	8.362.790	6.309.728	5.359.896	-15%	- 25%
Ventes export	0	0	1.287.809	-	-
<b>C.A. Total</b>	<b>8.362.790</b>	<b>6.309.728</b>	<b>6.647.705</b>	5%	- 25%



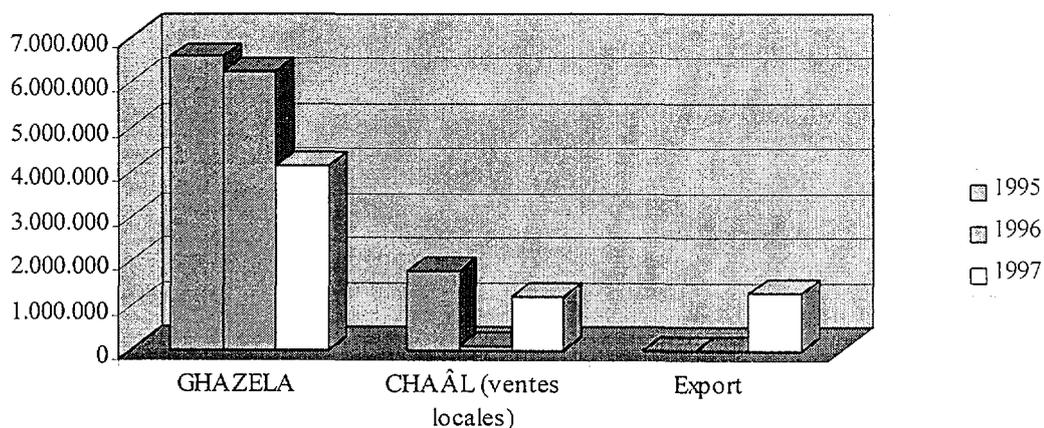
Le chiffre d'affaires global de l'entreprise après une chute importante en 1996 (-25% par rapport à 1995) s'est redressé en 1997 avec une progression de 5%.

Ce sont les exportations d'huile d'olive qui ont permis ce redressement car si nous nous intéressons de près aux chiffre d'affaires réalisé sur le marché local, nous constatons qu'il continue de baisser en 1997.

### I.3/ Les performances de l'entreprise

#### 1/ Par type de produit

Produit	1995			1996			1997			évol 97/95 val
	Quant litres	Val DT	% Va	Quant litres	Val DT	% Va	Quant litres	Val DT	% Va	
GHAZELA	12.975.657	6.572.260	78,6%	11.852.244	6.224.323	98,6%	7.402.019	4.153.981	62,5%	-36,8%
CHAAL (ventes locales)	739.465	1.790.530	21,4%	42.307	85.405	1,4%	575.981	1.205.915	18,1%	-32,7%
Export	0	0	0,0%	0	0	0,0%	394.939	1.287.809	19,4%	-
<b>Total</b>	<b>13.715.122</b>	<b>8.362.790</b>	<b>100%</b>	<b>11.894.551</b>	<b>6.309.728</b>	<b>100%</b>	<b>8.372.939</b>	<b>6.647.705</b>	<b>100%</b>	<b>-20,5%</b>



Les ventes d'huile de graine, commercialisée sous la marque Ghazela, ont connu une baisse très importante ces dernières années. Entre 1995 et 1997, les ventes ont chuté de 36,8%.

Ce constat s'explique par l'émergence de nombreux ateliers de conditionnement d'huile de graine après le désengagement de l'ONH et la disparition des exigences capacitaires qui régissait le secteur depuis sa naissance en 1983. Cependant, l'huile de graine reste le produit prédominant de l'entreprise puisqu'il réalise encore 64% du C.A. en 1997.

Le conditionnement d'huile d'olive a été lancé à SOCOHUILE après la libéralisation du secteur en 1995. Cette nouvelle activité a généré 21,4% du chiffre d'affaires dès la première année.

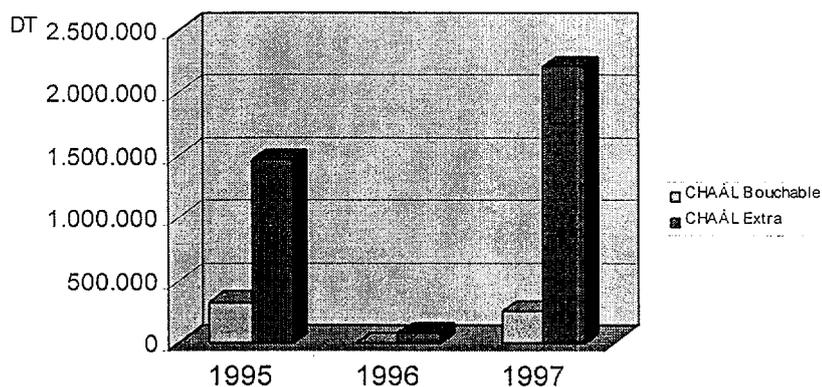
L'entreprise a profité d'une année exceptionnelle dans laquelle seule la région de Sfax disposait de quantités appréciables d'huiles d'olive.

L'année 1996 fut également exceptionnelle mais dans l'autre sens puisque les ventes d'huile d'olive ont chuté de 95% par rapport à 1995. En effet, 1996 ayant été une année de mauvaise récolte, toute l'huile d'olive produite en Tunisie a été exportée.

C'est à partir de 1997 que SOCOHUILE a commencé à trouver des débouchés intéressants pour exporter son huile d'olive. Ces exportations ont représenté pratiquement 20% du C.A. C'est dans ce créneau que se situe désormais l'avenir de l'entreprise.

Ventes totales de la marque CHAÄL (locales et exportations) :

	1995		1996		1997		Part % 1997
	Quantité litres	Valeur DT	Quant	Val	Quant	Val	
CHAÄL Bouchable	112.735	330.256	0	0	139.586	259.698	11%
CHAÄL Extra	626.730	1.460.274	42.307	85.405	829.179	2.206.781	89%



La répartition entre huile d'olive bouchable et huile d'olive extra vierge illustrée ci-avant pour la marque *Chaâl* est nettement en faveur de l'extra vierge car celle-ci présente une valeur ajoutée plus importante surtout à l'export.

## 2/ Par type de client

Répartition des ventes par catégorie de client :

	1995		1997 *			
	Quantité (litres)	Valeur (DT)	Quantité	Valeur	part en %	Evol 97/95
Grossistes	13.430.500	7.954.657	7.650.000	4.923.754	74,1%	-38%
Grandes surfaces	44.550	59.250	74.000	98.572	1,5%	66%
Détaillant	270.000	350.615	254.000	337.570	5,1%	-4%
Export	-	0	394.939	1.287.809	19,4%	
<b>Total</b>	<b>13.745.050</b>	<b>8.364.522</b>	<b>8.372.939</b>	<b>6.647.705</b>	<b>100%</b>	

les données pour 1996 ne nous ont pas été communiquées

Les grossistes constituent la catégorie principale de clients avec une part de 74,1% en 1997.

Cependant ils absorbent de moins en moins les ventes de l'entreprise puisque les ventes vers les grossistes ont chuté de 38% entre 1995 et 1997

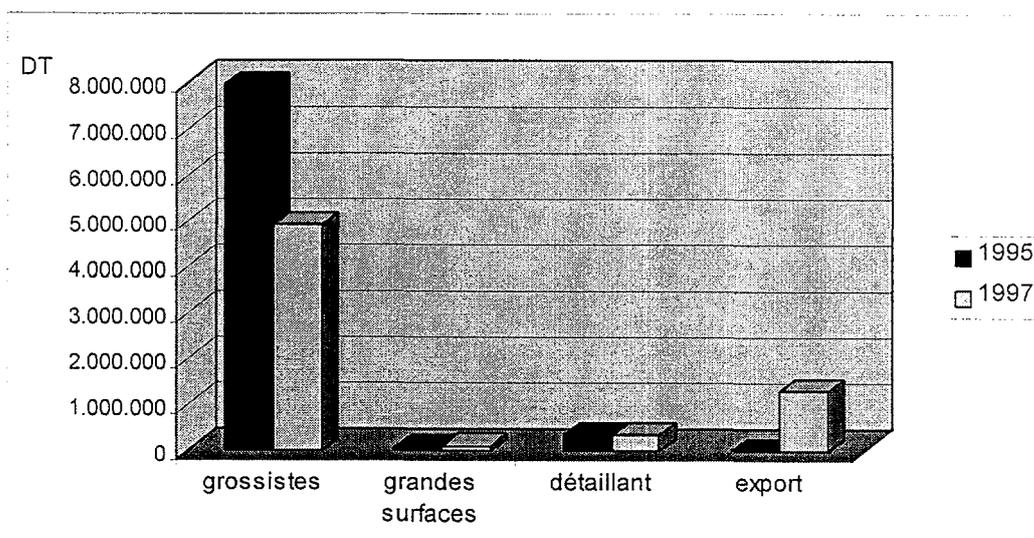
En revanche, la part des grandes surfaces est en croissance continue. (66% entre 1995 et 1997).

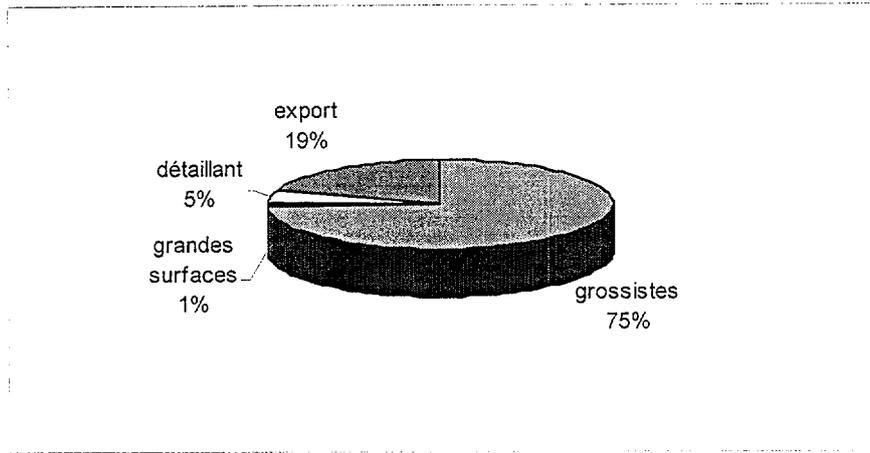
Les évolutions constatées reflètent en fait celles constatées pour les produits (hausse des ventes d'huile d'olive et chute de celles d'huile de graine) car l'huile d'olive conditionnée a pour principal marché la clientèle des grandes surfaces des grandes villes non productrices d'olives. Ce constat sera corroboré par l'analyse des ventes par région où la région de Tunis voit ses ventes augmenter de façon très significative.

Répartition des ventes par client :

C.A en DT	1995		1996		1997	
	DT	%	DT	%	DT	%
Ste Ben Hamida	396.553	4,7%	316.378	5,0%	265.513	4,0%
Ets Fathi Arous	340.989	4,1%	205.939	3,3%	113.636	1,7%
Sagiem	161.615	1,9%	146.979	2,3%	185.204	2,8%
Ets habib babaya	133.504	1,6%	124.151	2,0%	380.486	5,7%
Ets Ksibi	226.757	2,7%	109.848	1,7%	110.298	1,7%
L'évoluti. économ.	164.021	2,0%	109.501	1,7%	138.917	2,1%
Ste Hmida Herbegue & cie	96.114	1,1%	94.487	1,5%	51.389	0,8%
Socodis	116.154	1,4%	87.904	1,4%	73.650	1,1%
Ets Salah Brahem	7.580	0,1%	84.584	1,3%	95.974	1,4%
Sorecom	0	0,0%	84.274	1,3%	176.037	2,6%
s/total	1.645.282	20%	1.366.041	22%	1.593.101	24%
<b>CA Total</b>	<b>8.362.790</b>	<b>100%</b>	<b>6.309.728</b>	<b>100%</b>	<b>6.647.705</b>	<b>100%</b>

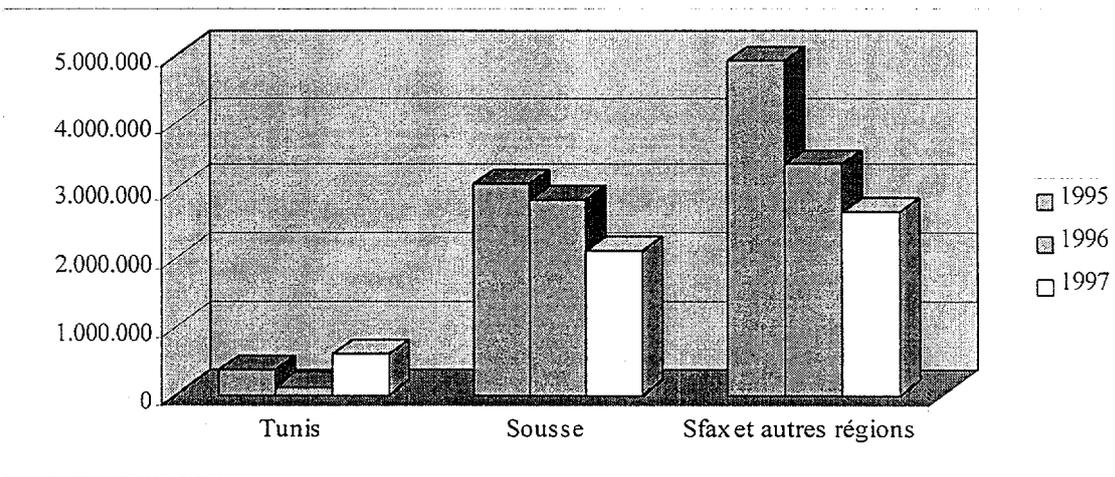
Le tableau ci-dessus donne une analyse plus fine de l'évolution des ventes par client. Il est à noter que les principaux clients qui réalisaient ensemble 20% du C.A en 1995, atteignent aujourd'hui 24%. Ainsi parallèlement aux exportations, il y a une tendance à une concentration de la clientèle de SOCOHUILE.





### 3/ Par région

En DT	1995	1996	1997	Evol 97/96
Tunis	362.807	113.193	595.763	426 %
Sousse	3.074.287	2.838.698	2.113.266	- 26 %
Sfax et autres régions	4.925.696	3.357.837	2.650.866	- 21 %
<b>Total</b>	<b>8.362.790</b>	<b>6.309.728</b>	<b>5.359.895</b>	<b>- 15%</b>



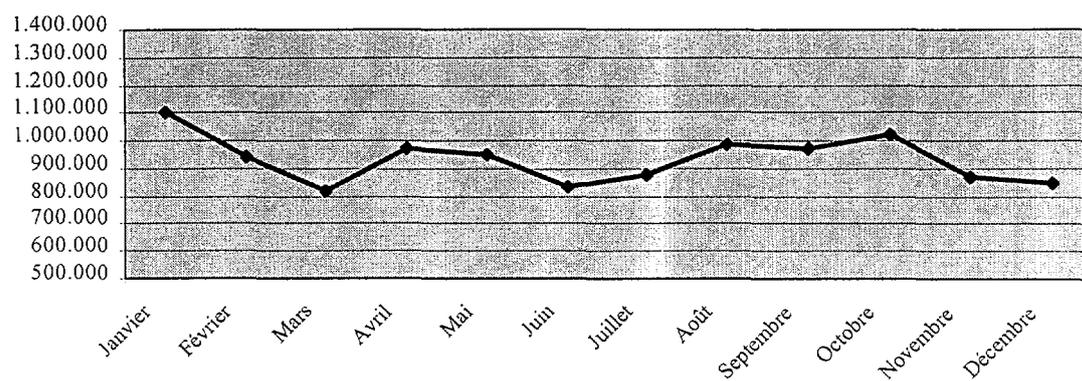
Comme nous le disions précédemment, l'énorme explosion des ventes sur la région de Tunis était prévisible avec le développement de l'huile d'olive conditionnée et répond à un choix stratégique de l'entreprise. Les régions traditionnellement productrices d'huile d'olive telles que Sousse, Monastir, Sfax, Zarzis ne constituent pas un marché intéressant pour SOCOHUILE car les consommateurs utilisent préférentiellement l'huile d'olive en vrac.

#### 4/ Saisonnalité

Répartition des ventes par mois en quantité (litres) hors export :

	1995		1996		1997	
Janvier	1.100.446	8%	1.324.772	11%	876.026	11%
Février	1.097.619	8%	1.113.917	9%	620.466	8%
Mars	995.670	7%	862.324	7%	600.040	8%
Avril	1.182.118	9%	1.026.550	9%	714.173	9%
Mai	1.247.716	9%	1.024.967	9%	580.346	7%
Juin	1.047.712	8%	852.211	7%	591.319	7%
Juillet	1.099.214	8%	910.119	8%	615.235	8%
Août	1.254.131	9%	990.225	8%	718.879	9%
Septembre	1.232.924	9%	1.021.427	9%	671.133	8%
Octobre	1.276.883	9%	1.067.347	9%	724.604	9%
Novembre	1.128.944	8%	920.495	8%	556.795	7%
Décembre	1.054.898	8%	780.779	7%	706.977	9%
<b>Total hors export</b>	<b>13.718.275</b>	<b>100%</b>	<b>11.895.133</b>	<b>100%</b>	<b>7.975.993</b>	<b>100%</b>

Evolution mensuelle moyenne obtenue sur les trois années étudiées :



Il n'y a pas d'effet de la saisonnalité dans les ventes d'huile, les ventes étant bien répartie au cours de l'année.

## I.4/ Les marges

### 1/ L'huile de graine

L'ONH est l'unique fournisseur habilité à vendre de l'huile de graine. Le conditionneur achète l'huile de l'ONH à un prix fixé. Le prix de vente rendu client de l'huile de graine embouteillée est également imposé. Ainsi, le conditionneur n'a pas la latitude de faire varier sa marge si ce n'est d'intervenir sur ses coûts de production.

Cette situation est problématique dans la mesure où au cours des années, la marge en pourcentage du conditionneur s'est effritée comme le décrit le tableau ci-après :

Pour 1 litre d'huile de Graine	<i>en millimes</i>	1996	1997	1998
Prix achat huile		396	441	486
Prix de revient		486	536	591
Prix de vente usine		476	526	581
Prix vente tarifé		496	546	601
Marge autorisée par l'Etat		100	105	115
<i>Marge bénéficiaire en %</i>		<i>2,06%</i>	<i>1,87%</i>	<i>1,69%</i>
Prix vente gros		515	565	620
Prix détail		545	595	650

En effet, si la marge brute (prix usine - prix achat huile) fixée par l'Etat augmente, elle est passée de 100 à 115 millimes entre 1995 et 1997, cette augmentation est insuffisante par rapport à l'augmentation du coût de la main d'œuvre, du coût du gas oil, etc...

D'autre part la concurrence agressive des petits ateliers pousse SOCOHUILE à mener une politique de remise très pénalisante puisque le prix de vente est inférieur au prix de revient !

Remarque : le prix de vente actuelle de l'huile de graine en Tunisie par l'ONH est homologué à 0,532 DT/Kg tandis que le cours mondial est à 1,227 DT/Kg sachant que la densité de l'huile de graine est de 0,915 kg/l.

Sachant que la consommation annuelle est de 150 000 tonnes, la caisse de compensation de l'Etat participe donc pour plus de 100 millions de dinars dans la subvention de l'huile de graine !

## 2/ L'huile d'olive

L'huile d'olive est vendue sous diverses formes tant au niveau de l'emballage qu'au niveau de la qualité (voir § 1.1).

Les marges bénéficiaires de l'entreprise réalisées sur le marché local se déclinent ainsi :

Désignation	Marge en %
huile d'olive bouchable dans bouteille consignable 1 L	2,11
huile d'olive extra vierge 1L	2,68
huile d'olive extra vierge 0,5L	1,81
huile d'olive extra vierge Gallon US (3,8 L)	0,33
huile d'olive extra vierge Gallon UK (4,545 L)	0,27
huile d'olive extra vierge amphore 0,73 L	32,16

Pour ces mêmes références (hormis l'huile bouchable consignable vendue exclusivement sur le marché local), la marge réalisée à l'exportation est d'environ 10%.

Le coût du conditionnement pour 1998 a été explicité pour les principaux postes (emballage, main d'œuvre) dans le tableau ci-après.

En millimes	huile d'olive extra vierge 1L	huile d'olive extra vierge 0,5L	huile d'olive extra vierge Gallon US	huile d'olive extra vierge Gallon UK	huile d'olive extra vierge amphore 0,73 L
<b>prix revient</b>	<b>2540</b>	<b>1360</b>	<b>8631</b>	<b>10272</b>	<b>4742</b>
emballage*	523	320	1245	1418	2574
%	21%	24%	14%	14%	54%
main d'œuvre	60	50	40	50	150
%	2%	4%	0,5%	0,5%	3%
huile	1840	920	6992	8363	1410
%	72%	68%	81%	81%	30%

\* contenant, étiquette, colle, bouchon, carton

## **I.5/ L'industrie tunisienne de l'huile d'olive**

La production d'olive à huile emploie près de 1 million de personnes qui exploitent une superficie de 1,4 millions de ha (30% des terres labourables du pays) plantée de plus de 50 millions d'oliviers.

La production d'olive à huile est de près 692 000 tonnes/an. La quasi totalité des olives est destinée à la trituration. Seulement 8 500 à 10.000 tonnes sont réservées pour les olives de table, soit moins de 1,5% de la production totale.

De leur côté, les huileries tunisiennes se sont modernisées durant les deux dernières décennies, grâce à un important effort d'investissement en chaînes continues.

En effet, alors que la capacité de trituration n'était que de 8 000 T/J en 1990, avec à peine 30% de trituration en chaîne continue, elle a atteint aujourd'hui 18 900 T/J, avec des installations en continu qui représentent 75% de la capacité.

La production moyenne d'huile est de 153.000 T/an (entre 1992 et 1996). Mais cette moyenne est sujette à de fortes fluctuations en fonction des variations climatiques.

Jusqu'en 1993/1994, la production d'huile d'olive était destinée soit aux réserves familiales, soit collectée par l'ONH. A partir de mai 1994, la collecte et la commercialisation de l'huile d'olive sont libéralisées. La collecte de l'ONH touche en moyenne 70% de la production, dont près de 90% est exporté, soit 60% de la production totale.

Depuis 1994, une quarantaine d'opérateurs privés sont agréés pour l'exportation de l'huile d'olives. Leur activité est très faible puisqu'elle représente moins de 2% des exportations totales.

L'Union Européenne constitue de loin le client le plus important et le plus stable de l'huile d'olive tunisienne.

La Tunisie exporte en moyenne 96 000 tonnes d'huile, représentant 60% de la production et se place ainsi comme deuxième exportateur mondial, après l'Espagne.

L'essentiel des exportations s'effectue en vrac (93%) et concerne des huiles lampantes (60%) non raffinées. Cette situation tient à deux facteurs principaux :

- L'Italie, principal client de la Tunisie préfère effectuer elle-même le raffinage et engranger ainsi la valeur ajoutée correspondante qui est de l'ordre de 20% ;
- Le quota négocié avec l'U.E ne concerne que les huiles non raffinées.

Les exportations tunisiennes ont connu une croissance très forte dépassant les 16% en moyenne et sont résumées dans le tableau ci-dessous :

*Quantité = tonnes*

	86/87	87/88	88/89	89/90	90/91	91/92	92/93	93/94	Moyenne
<b>Les Exportations</b>									
Quantité	56001	62353	42679	57590	156354	96276	110530	184759	<b>95818</b>
Croissance		11,3%	-31,6%	34,9%	171,5%	-38,4%	14,8%	67,2%	<b>16,1%</b>
<b>Présentation</b>									
<b>Vrac</b>									
Quantité	45917	46982	36220	47200	155918	94966	110430	176664	<b>89287</b>
Structure	82%	75,3%	84,9%	82%	99,7%	98,6%	99,9%	95,6%	<b>93,2%</b>
<b>Conditionné</b>									
Quantité	10084	15371	6459	10390	436	1310	100	8095	<b>6531</b>
Structure	18%	24,7%	15,1%	18%	0,3%	1,4%	0,1%	4,4%	<b>6,8%</b>
<b>Destination</b>									
<b>Quota U E</b>									
Quantité	44097	46000	35020	46000	46000	46000	46000	46000	<b>44390</b>
Structure	78,7%	73,8%	82,1%	79,9%	29,4%	47,8%	41,6%	24,9%	<b>46,3%</b>
<b>Autres marchés</b>									
Quantité	11904	16353	7659	11590	110354	50276	64530	138759	<b>51428</b>
Structure	21,3%	26,2%	17,9%	20,1%	70,6%	52,2%	58,4%	75,1%	<b>53,7%</b>

## I.6/ Le marché

### 1/ le marché local

En 1995, d'après l'enquête sur le budget des ménages, la valeur des dépenses par an et par personne accordées pour la consommation **d'huile d'olive** globale (vrac et conditionnée) est de 9,593 DT, soit, pour une population de 8,5 millions d'habitants, un marché total de 81,5 millions de dinars.

Si nous prenons 2 DT comme prix moyen du litre d'huile d'olive, le volume écoulée est de 40,8 millions de litres, soit 37 300 tonnes.

Cependant, il n'existe pas de chiffres officiels sur la répartition de cette consommation entre le vrac et le conditionné. Il est par conséquent très difficile d'estimer la part de marché de SOCOHUILE. L'entreprise pense que cette part avoisine les 40% sur le marché local.

Ses principaux concurrents sont, pour l'huile bouchable :

- Les établissements BOUKHRIS
- Les établissements FAKHFAKH

Pour l'huile extra vierge, ses concurrents sont :

- HIKMA OLIVE OIL
- Les établissements FAKHFAKH

En ce qui concerne **l'huile de graine**, sur un marché de 100 000 tonnes, en 1995, les ventes de l'huile GHAZELA ont représenté 12 000 tonnes soit une part de marché de 12%.

En 1997, cette part est tombée à 5% puisque les ventes ont chuté à 7 000 tonnes sur un marché total de 140 000 tonnes.

### 2/ le marché à l'exportation

Les statistiques du commerce international pour l'année 1997 indiquent que la quantité totale exportée d'huile d'olive toutes qualités confondues est de 130 000 tonnes.

Durant cette même année, nous avons vu que SOCOHUILE a exporté 360 tonnes d'huile d'olive, soit 0,3% des exportations totales. Cette performance peut paraître insuffisante mais elle est à relativiser par le fait que c'est la première année d'exportation pour l'entreprise d'une part et que d'autre part dans les 130 000 tonnes d'huile d'olive exportées, seulement 9 000 tonnes sont conditionnées, le reste étant vendu en vrac.

Sur ce marché précis de l'exportation d'huile d'olive conditionnée, SOCOHUILE voit donc sa part augmenter à 4%, l'ONH ayant la plus grosse part avec environ 90%.

Ainsi, SOCOHUILE, comme d'autres opérateurs privés agréés pour la fonction d'exportateur privé d'huile d'olive, a une marge de progression intéressante car si pour le moment l'ONH reste la référence incontestable, il sera amené progressivement à s'effacer lorsque les privés auront amélioré leur potentiel.

L'ONH jouerait alors le rôle de coordinateur et de soutien.

Le challenge pour SOCOHUILE sera de se doter des moyens de productions adéquats (voir diagnostic technique) pour augmenter sa productivité et pouvoir ainsi profiter des prévisions très encourageantes pour la prochaine campagne où l'on prévoit une production d'huile d'olive de 200 000 tonnes, valeur qui n'a pas été atteinte depuis maintenant cinq ans.

Signalons enfin que les principales destinations des exportations de SOCOHUILE sont le Moyen-Orient, la Russie, la Suisse, le Canada et les Etats-Unis.

### 3/ le marché international

1/ 90% de la production mondiale est consommée dans le bassin méditerranéen.

2/ La consommation d'huiles et de graisses en Europe peut être résumée comme suit :

Pays	Consommation par habitant (en kg)
Grèce	26
Espagne	26
Hollande	25

Italie	24,5
Belgique	23
Luxembourg	23
Danemark	23
Portugal	22
Allemagne	20
Royaume Uni	20
France	20
Irlande	16
<b>Moyenne CEE</b>	<b>22</b>

3/ La production mondiale d'huile d'olive est estimée à 1,8 millions de tonnes, dont 80% sont assurées par l'Union Européenne.

La production européenne est répartie comme suit :

- Espagne : 32%
- Italie : 30%
- Grèce : 20%
- Portugal : 2,15%
- France : 0,15%

4/ L'Italie est le principal importateur d'huile d'olive avec un tonnage de 460.000 tonnes, suivie de l'Espagne avec 60.000 tonnes et la France 40.000 tonnes.

5/ Les caractéristiques des différents marchés européens peuvent être résumées comme suit

- **Allemagne** : 53% du marché correspond à la consommation de beurre et margarine. Les importations d'huile tournent autour de 10.000 tonnes par an. La majorité de la distribution se fait par le circuit des self service.
- **France** : le marché est dominé par l'huile de tournesol (2/3 du marché en volume), suivi par l'huile d'arachide (16%) et les huiles de goût (6%) comme l'huile d'olive. Plus de 6 millions de foyers achètent de l'huile d'olive à raison d'environ 4 litres par an.

Les régions de forte consommation sont : le sud est (40%), le centre est (18%) et la région parisienne (15%)

Les principaux intervenants sont : Lesieur (part de marché en volume 26,7%), Astra Calve (19,3%), les marques distributeurs (33,9%), les premiers prix (20,1%).

- **Royaume Uni** : les importations s'élèvent à environ 32.000 tonnes.

Les huiles végétales

Les marques leaders sont : Mazola (huile de maïs), Spry Crisp'n Dry (mélange d'huile), Trex (huile végétale), Flora (huile de tournesol) et Golden Fields (huile de colza).

- **Italie** : l'Italie est le premier producteur, consommateur et importateur européen d'huile d'olive. Le leader du marché de l'huile d'olive est Bertolli (15% de part de marché en volume). Les autres marques sont : Sasso (8%), Dante (8%) et San Giorno (6%).

60% des ventes sont réalisées par les détaillants, 20% par achat direct au producteur et les 20% restant étant consommés par les producteurs.

Les multinationales, telles que Unilever sont très présentes sur ce marché.

## **I.7/ Les accords de libre-échange Tunisie/Union Européenne**

Dans cet accord, l'huile d'olive est classée dans les produits agricoles, c'est-à-dire qu'il n'y pas encore de réciprocité entre les produits d'origine communautaire et ceux d'origine tunisienne. En effet, des quotas, avec certaines réductions tarifaires, et des calendriers ont été établis pour les différents produits.

Ainsi, dans le cas de l'huile d'olive l'accord stipule que pour la période comprise entre le 1<sup>er</sup> janvier 1996 et le 31 décembre 1999 et dans la limite d'une quantité de 46 000 tonnes par campagne, un droit de douane réduit de 7,81 Ecus/100 Kg sera perçu à l'importation dans la Communauté. (environ 10 DT/100 Kg). Au-delà de ce quota, la taxe devient de 2 DT/litre !

La situation sera réexaminée au cours du second semestre 1999 afin de fixer le régime à prévoir à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2000.

## I.8/ L'organisation commerciale

Outre Sfax, SOCOHUILE dispose d'un dépôt à Sousse et d'un autre à Tunis.

Une prospection importante a été menée par l'entreprise dans la région de Tunis pour promouvoir les ventes d'huile d'olive conditionnée car le marché y est très porteur. Une représentation commerciale a été créée récemment à Tunis dans ce sens. Cette politique s'accompagne de la volonté de l'entreprise de proposer uniquement de l'huile d'olive à ses clients de Tunis (donc pas d'huile de graine). Aujourd'hui, 80% des clients de la région de Tunis sont dans ce cas de figure.

SOCOHUILE pratique également des remises allant jusqu'à 20 millimes par litre profitant ainsi du coût réduit de l'huile achetée sur place à Sfax (huileries locales). Son prix est de 1,650 DT/L contre 1,800 DT/L pour celle achetée à l'ONH.

Les représentants commerciaux de l'entreprise bénéficient de la politique d'encouragement suivante :

- Le représentant de Sousse perçoit une commission sur le C.A. réalisé :

Pour l'huile de graine : 5 millimes/litre ;

Pour l'huile d'olive : 8 millimes/litre jusqu'à 7 500 litres vendues ;

11 millimes/litre jusqu'à 15 000 litres ;

17 millimes/litre jusqu'à 22 500 litres

26 millimes /litre pour une quantité vendue supérieure à 22 500 litres.

- Le représentant de Tunis perçoit un salaire fixe et une commission de :

3 millimes/litre pour l'huile de graine

10 millimes/litre pour l'huile d'olive

Le délai de livraison à partir de la réception de la commande est de un jour pour la région de Sfax et de 2 jours pour le reste du territoire tunisien.

Les destinations des exportations sont principalement les pays du Golfe (Qatar, Emirats Arabes Unis, Arabie Saoudite), la Jordanie, l'Egypte et la Russie. Un importateur d'origine tunisienne installée aux E.U a permis à SOCOHUILE de pénétrer le marché américain.

Des opportunités ont déjà été concrétisées en Suisse en Afrique du Sud. La France constitue aussi un marché potentiel intéressant mais la taxe communautaire de 2 DT/L est un obstacle de taille à moins de s'associer avec l'ONH, qui peut exporter un contingent de 46 000 tonnes vers les pays de la C.E.

Toute exportation d'huile d'olive tunisienne fait l'objet d'un contrôle préalable exigé par l'Office du Commerce afin de s'assurer de la conformité du produit aux normes du C.O.I. (comité oléicole international). Les analyses sont effectuées au laboratoire de l'ONH, unique organisme possédant l'agrément du COI en Tunisie. L'ONH délivre alors un bulletin de conformité qui fait office d'autorisation de sortie.

La politique marketing de SOCOHUILE est pour l'instant discrète. Il n'y a pas de budget spécifique alloué à la publicité. En 1997, hormis un message publicitaire à la télévision d'un coût de 70 000 DT, rien n'a été entrepris.

Si l'image de marque de l'huile d'olive tunisienne dans le monde est très positive et qu'elle profite de la campagne mondiale de médiatisation vantant ses vertus pour la santé, il n'en reste pas moins qu'elle doit être entretenue par une action publicitaire soutenue dans les télévisions étrangères. A ce titre, une action concertée entre les opérateurs privés tunisiens pourrait s'envisager afin d'en limiter le coût.

## II/ Diagnostic Industriel

---

### II.1/ Description du site

La Société SOCOHUILE exerce depuis 1983 une activité de conditionnement et de commercialisation d'huiles alimentaires sur le marché intérieur.

En 1997, elle a étendu son activité à la commercialisation des huiles d'olive conditionnées dans les marchés étrangers.

Les installations actuellement en usage remontent à 1983.

Au début de son activité, et pendant plusieurs années, la SOCOHUILE a été en état de satisfaire les exigences du marché, de faire face à la concurrence et de produire des revenus satisfaisants. Toutefois, aujourd'hui, l'usure des machines, leur manque d'entretien et de mise à jour technique d'un côté et les perspectives de développement de l'activité sur les marchés étrangers de l'autre nécessitent d'effectuer des modifications structurelles.

L'emplacement de l'usine est satisfaisant, parce qu'il est situé le long d'un important axe routier de la banlieue de Sfax, dans une grande zone de consommation d'huiles alimentaires et d'une remarquable production d'huiles d'olive.

La zone d'installation semble appropriée et suffisamment apte à des agrandissements futurs.

La surface couverte est suffisante pour satisfaire les exigences actuelles.

Le caractère fonctionnel des locaux est parfait, mais seulement pour les bureaux, parce que les ateliers et les dépôts sont sujets à de forts phénomènes de vapeurs de condensation dus à la mauvaise qualité du plafond.

### **Propositions d'intervention sur les établissements :**

1. Réalisation d'une étude pour trouver une solution aux phénomènes de condensation qui provoquent des égouttements dans les ateliers et en particulier là où il y a des matériaux périssables, comme les caisses-carton. (isolation thermique du plafond, ventilation)
2. Rénovation du sol au niveau du poste de lavage dans la ligne de conditionnement, qui est imprégné d'huile et qui ne comporte pas d'égoût. Le nouveau sol doit être en matériaux

imperméables. La pente du sol vers les rigoles d'écoulement doit être suffisante, couverte par des grilles mobiles pour le déversement des liquides à l'extérieur, et l'éventuelle récupération de l'huile, ainsi que pour l'évacuation des eaux du lavage.

Les activités de la SOCOHUILE, se divisent en quatre ensembles :

- Conditionnement d'huile végétale et d'olive pour le marché local.
- Conditionnement d'huiles d'olive pour les marchés étrangers.
- Production d'huile d'olive.
- Services communs (dépôts, huiles, filtration, vidanges)

## II.2/ Conditionnement

SOCOHUILE dispose actuellement de deux unités de conditionnement :

- 1/ La chaîne de conditionnement automatique en bouteilles consignables pour huile de graine et huile d'olive. (16 personnes)
- 2/ Le poste de conditionnement manuel pour huile d'olive dans des contenants spécifiques. (22 personnes)

Une nouvelle ligne de conditionnement a été achetée pour l'huile d'olive en leasing (sur trois ans). Elle vient d'être mise en fonctionnement (1 000 bouteilles/heure).

### 1/ Conditionnement d'huile végétale et d'olive pour le marché local

C'est actuellement l'activité principale de l'entreprise. Elle est réalisée par une ligne assez ancienne puisqu'elle date de 1983. Cette ligne est constituée de :

- une décaisseuse (BODINI)
- une laveuse (BODINI)
- une remplisseuse (RONCHI)
- un poste de pose manuelle de bouchons (2 ouvriers) / bouchonneuse (RONCHI) pour fixer le bouchon sur la bouteille.
- une étiqueteuse (RONCHI)
- une encaisseuse (BODINI)

La capacité théorique de la chaîne est de 7 000 bouteilles (d'un litre) environ par heure.

Les nombreuses interruptions du cycle de travail à cause des pannes, des ruptures de bouteilles et du changement journalier de produit (de l'huile végétale à l'huile d'olive et vice versa) baissent le rendement à presque 5 000 bouteilles par heure.

L'encaisseuse et la décaisseuse sont de véritables goulots d'étranglements (avec une cadence de 3 000 bouteilles/heure), compensée par une mobilisation en main d'œuvre plus importante.

Le conditionnement de deux types d'huile et l'utilisation de bouchons différents (bouchon en plastique pour l'huile végétale et capsule métallique pour l'huile d'olive) empêchent

l'automatisation du bouchage, qui est effectué à la main en impliquant trois personnes ce qui engendre une augmentation conséquente des coûts et un ralentissement du rythme de production.

Cependant, de nombreuses bouteilles passent sans bouchon (15%, après un calcul effectué sur place), d'où la présence d'un opérateur supplémentaire sur la ligne chargé de compléter les bouchons manquants.

Un autre inconvénient très sérieux est la rupture fréquente des bouteilles et la dispersion d'huile sur le sol qui en résulte, dont la récupération partielle est impropre à l'alimentation.

L'étiqueteuse génère un grand nombre d'étiquettes mal collées ou mal centrées.

Le lavage basé sur trois bains, conformément aux normes tunisiennes, ne paraît pas suffisant pour assurer l'hygiène des bouteilles, et cela provoque, à la sortie, l'élimination d'un nombre élevé de bouteilles, qui doivent être lavées à la main.

L'appareillage de contrôle de la laveuse est en grande partie hors d'usage.

La ligne produit quotidiennement une moyenne de 5 000 bouteilles d'huile d'olive et 20 000 bouteilles d'huile de graine.

Chaque jour la ligne conditionne jusqu'à 10 heures du matin de l'huile de graine avant de passer à l'huile d'olive en actionnant simplement une vanne. On repasse à l'huile de graine vers midi.

Cette procédure est due à l'effort supplémentaire que l'on veut faire pour l'huile d'olive en matière de qualité. En effet, la laveuse ne devient performante qu'en milieu de matinée (chauffage optimum).

D'autre part, un jet de rinçage sur les bouteilles à la sortie de la laveuse est mis en œuvre. Enfin, deux personnes supplémentaires sont affectées sur la chaîne pour le contrôle de la qualité de l'étiquetage.

Le passage d'une huile à l'autre au sein d'une même équipe s'explique aussi par l'absence d'une citerne tampon capable de stocker la quantité d'huile d'olive filtrée nécessaire pour une équipe complète (10 tonnes environ). En effet, le système de filtration actuel ne permet d'avoir que 5 tonnes/jour d'huile filtrée.

La cadence lors du conditionnement de l'huile d'olive diminue de moitié environ à cause de ces considérations qualitatives (2000 bouteilles/heure pour l'huile d'olive contre 4000 bouteilles/heure pour l'huile de graine).

Sur le plan de l'organisation, chaque ouvrier de la chaîne change plusieurs fois de poste au cours d'une même équipe. Seul le conducteur de la laveuse reste à son poste car c'est le plus compétent pour assumer une telle tâche.

Proposition d'intervention :

L'ensemble se présente dans un état précaire et techniquement dépassé, c'est pourquoi la solution la plus rationnelle serait son intégrale substitution. Les laveuses actuellement disponibles sur le marché se basent sur un cycle beaucoup plus grand et rationnel, qui commence par l'égouttage des résidus huileux présents dans les bouteilles et leur récupération pour faciliter le lavage.

Les phases successives sont les suivantes :

- pré-macération,
- pré-chauffage,
- macération principale,
- une extraction d'étiquettes,
- une vaporisation de solution sodique,
- abaissement de la causticité,
- deux rinçages,
- et la possibilité de compléter le cycle avec le séchage à travers l'insufflation d'air chaud dans le col de la bouteille.

Une autre caractéristique des laveuses modernes, est l'utilisation de jets roulants qui réalisent la vaporisation en arc de cercle à l'intérieur des bouteilles, jusqu'au fond. L'introduction d'une nouvelle laveuse devra s'accompagner de la substitution du groupe de conditionnement avec un autre, capable de fonctionner en parallèle et pourvu d'équipements pour des fermetures automatiques différentes.

Si l'investissement est jugé trop onéreux, il sera possible d'envisager la rénovation totale de la laveuse actuelle.

En ce qui concerne le changement d'huile en cours de production, il serait intéressant d'envisager de produire par exemple trois jours de l'huile de graine uniquement puis un jour d'huile d'olive. En effet, la procédure actuelle affecte les rendements de production puisqu'elle exige deux arrêts importants au sein d'une même équipe. Une telle solution nécessiterait cependant de constituer un stock minimum en huile d'olive, et donc de s'équiper en une citerne tampon, et d'avoir une quantité d'emballage suffisante.

## **2/ Conditionnement des huiles d'olive pour les marchés étrangers**

Cette activité a commencé en 1997 avec des résultats positifs en termes économiques.

Les premiers mois du 1998 marquent l'augmentation des ventes, avec de bonnes perspectives de profit.

De nouvelles bouteilles sont utilisées mais leur lavage ainsi que les opérations successives de remplissage, fermeture, étiquetage et emballage sont effectués manuellement.

Le lavage est nécessaire car les différentes bouteilles sont dans un état très poussiéreux. Cette étape est particulièrement contraignante : des opératrices lavent unité par unité chaque bouteille dans de petits bassins d'acide phosphorique et de détergent biodégradable avant de procéder à leur rinçage dans un dernier bassin. Cette opération est longue et fastidieuse.

SOCOHUILE a sensibilisé la SOTUVER sur ces problèmes et une amélioration devrait être bientôt observée.

Une zone du bâtiment industriel a été réservée aux opérations inhérentes aux produits destinés au marché étranger.

L'imprimante à jet d'encre utilisée pour le codage et le datage est un nouvel équipement qui fonctionne très bien. Il reste à améliorer le chargement qui se fait actuellement de façon manuelle.

Une seconde imprimante est à prévoir pour la nouvelle chaîne.

Selon la destination du lot conditionné, SOCOHUILE doit adapter la date limite de consommation de l'huile. C'est ainsi qu'elle est de 1 an pour la Qatar, de 1,5 an pour Dubaï, de 2 ans pour les E.U.

Il est très difficile d'estimer les rendements dans l'atelier export compte tenu de l'existence de nombreux postes de travail qui ne sont pas organisés en ligne (postes discontinus).

Ces postes sont :

- Le remplissage : 4 jeux de 6 robinets réglables en hauteur
- L'ajustement du remplissage
- La formation de la caisse - carton
- La mise en place des intercalaires
- Le codage
- L'essuyage des flacons
- L'étiquetage
- La mise en place du bouchon
- La mise en caisse – carton
- La mise sur palettes
- Pour la bouteille en amphore, collage du panier au bas de la bouteille

Une nouvelle conditionneuse fonctionne depuis peu. Elle produit 1000 bouteilles par heure environ. Elle comporte également une bouchonneuse et une étiqueteuse.

#### Proposition d'intervention :

L'exportation d'huiles d'olive tunisiennes conditionnées par des opérateurs privés est récente et les premières données font prévoir de bonnes possibilités d'écoulement du produit.

Les conditions essentielles pour introduire et imposer le produit offert vont dépendre de la capacité de l'opérateur à satisfaire, à tous égards, les exigences des marchés où l'on entend opérer. Ces conditions peuvent être synthétisées comme suit :

- La pureté : actuellement elle est assurée par l'analyse officielle à laquelle on soumet les stocks à exporter.
- La constance dans la qualité : non seulement en termes analytiques mais aussi sous le rapport de qualité organo-léptique. Ici, l'analyse officielle n'est pas suffisante, car

selon la méthode C.O.I universellement reconnue, elle s'exprime seulement au sujet de l'absence de défauts, sans mettre en évidence les qualités. Sur ce point c'est l'opérateur qui doit être capable de rechercher l'affirmation commerciale, offrant au consommateur un produit au goût agréable, constant dans le temps et avec des caractéristiques propres à la marque offerte.

- La garantie que le processus de production est contrôlé dans toutes ses phases et dans le respect des règles hygiéniques et sanitaires. Il serait préférable que l'entrepreneur puisse démontrer qu'il utilise le système intérieur de contrôle, selon les Normes Codex Alimentarius (H.A.C.C.P.)
- L'adaptation des étiquettes aux Normes Internationales qui exigent notamment de :
  - 1) Les garder dans un endroit frais et sec loin de sources de chaleur et de lumière (réf. normes tunisiennes homologuées, point 9.10)
  - 2) Porter des indications sur l'étiquette clairement lisibles et visibles ainsi qu'indélébiles.

En raison de la souplesse de la nouvelle conditionneuse, il est possible d'envisager de petits conditionnements spéciaux d'huiles extra vierges d'olive aromatisées, des produits qui sont recherchés à l'étranger.

### **3/ Production d'huile d'olive**

La société est dotée d'une installation moderne de mouture des olives, qui a démarré en 1996.

Les olives sont achetées chez des intermédiaires.

Les olives arrivent à l'état brut. Elles sont lavées à l'aide d'une laveuse hydraulique puis acheminées vers l'unité d'extraction VITONE, pour le broyage et le malaxage.

Un séparateur permet d'éliminer la pâte de grignon par décantation. La pâte de grignon sera revendue.

L'appareil de centrifugation permet enfin d'éliminer l'eau et de récupérer l'huile d'olive.

L'huile extraite est stockée dans cinq bassins d'une tonne chacun.

La capacité théorique de trituration est de 35 tonnes d'olives/jour.

Mais la capacité réelle est fortement liée à la qualité de l'olive. Ainsi, selon l'olive, la capacité réelle varie de 25 à 27 tonnes/jour.

Durant l'année 96/97 la puissance de l'installation a été pleinement utilisée, produisant 400 tonnes d'huile en 130 journées ouvrables, tandis que durant l'année 97/98 le travail a été réduit à 54 journées avec une production de 217 tonnes d'huile. Il a été réduit expressément à cause du prix élevé des olives par rapport au prix du marché des huiles.

Ainsi l'huilerie n'est pas toujours rentable car l'activité est très conjoncturelle. Le seuil de rentabilité est de 300 tonnes/an pour une capacité de 600 tonnes/an.

Lors du fonctionnement de l'huilerie, le coût de revient est suivi quotidiennement par lot. En fonction du coût matière, des frais de personnel et de la quantité d'huile récupérée, on décide de continuer de produire ou d'arrêter et de s'approvisionner de l'extérieur.

Le taux de rendement de l'huilerie est de 17 à 18%, ce qui est un bon rendement (correspond à la moyenne mondiale).

Le rendement atteint des pics de 23 et 24% en fin de campagne (mars/avril) car l'olive est plus sèche à ce moment là.

#### Propositions d'interventions :

La nécessité pour SOCOHUILE de disposer d'huiles d'olive extra vierge de qualité pour répondre à la demande des marchés étrangers doit l'amener à mieux utiliser cette installation en nouant des rapports de collaboration avec les producteurs d'olives et leurs intermédiaires, et en assurant ainsi la qualité des olives recueillies.

L'installation étant très bonne, on pourrait envisager d'orienter les producteurs d'olives de la région vers une forme d'usage collectif.

Le rendement théorique de l'huilerie peut être contrôlé en mettant en place une analyse sur un échantillon recueilli à la trituration par extraction par solvant et par la méthode SOXLET. Cela dit, le rendement actuel de l'huilerie est satisfaisant.

## **4/ Services communs**

### **Le stockage des huiles**

Il est constitué de 20 réservoirs en fer de 50 tonnes chacun. Le garnissage intérieur est en résine époxyde en partie détachée.

La répartition de ces réservoirs est de 15 réservoirs pour l'huile d'olive et de 5 pour l'huile de graine.

Tous les 10 jours, on procède à leur entretien par un lavage simple (eau et détergent).

#### Propositions d'intervention :

La capacité de stockage doit être améliorée car elle est actuellement insuffisante pour remplir les besoins de l'installation.

Mais le problème essentiel, ici, est le manque de fonctionnalité de l'unité de stockage du fait de l'absence de réservoirs de capacités différentes, qui permettraient la sélection des huiles au moment de la production ou de l'achat et la constitution de lots homogènes pour le conditionnement. En effet, il arrive que des huiles de très bonne qualité soient mélangées à des huiles moins bonnes faute de réservoirs adéquats.

Il est nécessaire d'équiper l'installation d'une série de réservoirs en acier inoxydable de capacités différentes comprises entre cinq et vingt tonnes.

D'autre part, il serait opportun d'intervenir sur les réservoirs existants pour rétablir la couche intérieure.

### **La filtration**

Actuellement elle se fait à travers le passage des huiles brutes sur des farines fossiles dans un filtre à toile, suivi par différents passages sur des filtres en coton (un pour les huiles d'olive destinées au marché intérieur, trois pour ceux destinés à l'étranger).

Une dernière filtration est effectuée pour l'huile exportée à l'aide d'une cartouche de filtre à air pour tracteur juste avant le remplissage.

Les farines et le coton, après utilisation, sont envoyés à une décharge, sans aucune récupération.

L'huile pourrait être récupérée à l'aide d'une presse et être utilisée par les savonneries de la région.

L'huile de graine est achetée en ayant été préalablement filtrée mais par mesure de sécurité on effectue un polissage avec une toile.

Les pertes dues à la filtration sont estimées à 0,5%, taux utilisé pour le calcul du prix de revient, mais rien ne permet d'étayer cette valeur.

#### Propositions d'intervention :

Il faut simplifier le procédé de filtration à travers l'introduction d'un filtre-presse moderne en acier inoxydable à farine fossile, avec des châssis d'acier à vidange automatique. Pour les produits destinés à l'exportation un seul brillantage à l'aide d'un filtre à cartons filtrants est nécessaire.

Les avantages qui en découlent sont les suivants :

- moins de consommation de matériaux filtrants,
- moins cher,
- moins de manutention,
- moins d'exposition des huiles à l'air (cause principale de l'oxydation de l'huile par augmentation des peroxydes). En effet le passage d'un bac à coton à un autre se fait avec une pompe à fort débit, ce qui crée des turbulences et génère une oxydation plus importante.

Le changement des pompes actuelles par des pompes appropriées doit être envisagé.

Les farines huileuses actuelles peuvent être cédées aux installations d'extraction de l'huile des grignons pour le déshuilage avec solvant.

#### **La maintenance et l'entretien**

Il n'y a pas réellement de maintenance. L'entretien des machines est rarement effectué. Les entretiens sont effectués uniquement si la ligne de conditionnement est arrêtée pour cause de rupture de stock (emballage ou huile). En effet, les besoins commerciaux sont tels que même en fonctionnant à plein temps, on n'arrive pas toujours à y répondre.

Les arrêts sont donc imposés et non planifiés. Les interventions concernent principalement la laveuse (dépôt de calcaire sur les serpents).

Les pannes sont gérées par le Responsable Entretien et le Chef mécanicien qui, bien que responsable de l'entretien des véhicules, peut également intervenir sur les machines.

En fait, compte tenu de ce qui est produit par équipe, une meilleure organisation pourrait libérer du temps pour l'entretien régulier des machines sans pour autant affecter les quantités produites.

Un handicap important est à signaler sur la chaîne de conditionnement, c'est l'impossibilité de trouver aujourd'hui les pièces de rechange correspondantes car les machines sont vieilles (1983, 1984) et la plupart des fournisseurs ont disparu. On a donc recours à des solutions locales à travers les tourneurs de Sfax.

### **Le laboratoire**

Les contrôles actuels se limitent à une simple vérification de l'acidité de l'huile d'olive achetée.

Il est nécessaire de prévoir sur place au moins un petit laboratoire pour effectuer les contrôles de routine sur des prélèvements, telles que : acidité, impureté, humidité, peroxydes, huile contenue dans les grignons, analyses des eaux dans la chaudière, balances techniques et récipients en verre réglés pour le contrôle des volumes d'huile dans les contenants. Le recrutement d'un technicien supérieur est vivement recommandé.

### **Les déchets**

Les déchets solides sont actuellement envoyés à une décharge publique.

Les déchets issus de la casse bouteille ne sont pas renvoyés à la SOTUVER car celle-ci refuse de récupérer du verre souillé à l'huile.

Pour les liquides on ne dispose pas d'éléments suffisants pour l'évaluation de l'impact sur le milieu. Une installation de traitement existe mais n'est pas opérationnelle. Elle doit être réparée le plus rapidement possible pour se conformer à la réglementation.

## **Le matériel roulant**

SOCOHUILE dispose pour ses approvisionnements d'un camion citerne de 10 tonnes.

Pour ses livraisons, elle est équipée de :

4 poids lourds de 10 tonnes

5 camionnettes (ISUZU) de 1 tonne (3 pour Sfax ; 2 pour Tunis) et 1 OM 60 (3 tonnes) pour Sousse.

1 tracteur

Outre ces véhicules, l'entreprise possède 4 voitures de fonction.

Deux chariots élévateurs sont utilisés au niveau de la manutention. Ils sont en bon état. L'un fonctionne au gas oïl, l'autre est électrique. Pour des problèmes de pollution, l'utilisation du chariot élévateur fonctionnant au gas oïl est déconseillée dans l'industrie agro-alimentaire.

## **Le stockage des produits finis**

L'aire de stockage pour les produits finis est largement suffisante. Des aménagements ont été effectués récemment pour éviter de mélanger dans le même bâtiment des produits finis et des emballages vides et pour séparer le stockage de l'huile destinée au marché local de l'huile d'olive à exporter.

## **Les annexes**

Deux chaudières permettent d'alimenter respectivement la laveuse de la chaîne de conditionnement et la laveuse d'olives en amont de l'unité d'extraction d'huile.

Leurs capacités respectives sont suffisantes pour remplir les besoins de l'entreprise.

Un nouveau compresseur à air a été acquis en 1995. Sa capacité est de 1 000 Kg.

Pour répondre aux besoins de la nouvelle ligne de conditionnement, un compresseur supplémentaire d'une capacité de 300 kg a été acheté au cours de cette année.

SOCOHUILE bénéficie régulièrement de l'assistance technique de l'APAVE pour le contrôle des installations électriques, des chaudières et des compresseurs.

### **Autres aspects d'ordre général**

La mise à niveau technique de l'entreprise ne doit pas occulter la nécessité de procéder à la formation du personnel technique, et en particulier ceux qui vont s'occuper de la production et du conditionnement.

### II.3 / Gestion de production

Il n'existe pas réellement de gestion de la production avec détermination exacte des quantités produites, des taux de déchets, des rendements machine, des temps d'arrêts etc.

En ce qui concerne les taux de déchet, une tentative de mettre en place une comptabilité analytique n'a pas donné les résultats escomptés compte tenu de la difficulté de comptabiliser précisément les déchets.

Sur la ligne de conditionnement automatique, les déchets sont globalement évalués par l'entreprise à :

- 6% étiquettes
- 0,25% casse bouteilles
- 2% bouchons

#### Les problèmes identifiés :

L'huile de graine est souvent en rupture de stock. Parfois pour ne pas retarder les livraisons, elle est chargée sur le camion de livraison dès sa sortie de production et avant même que le bon d'entrée en magasin produits finis ne soit établi. Les données relatives aux quantités réellement produites ne sont donc pas très fiables.

L'absence de bilans de matières ne permet pas de cibler les postes générateurs de pertes importantes et de déterminer les actions correctives adéquates.

Les stocks d'huile d'olive sont suivis quotidiennement de façon grossière à partir de la mesure de la hauteur en cm dans les cuves de stockage (1 cm correspond à un volume de 114 litres).

## II.4/ Approvisionnements

*L'huile de graine* fait l'objet d'un approvisionnement régulier de l'ONH, unique fournisseur (entre 20 et 30 tonnes/jour).

Elle ne subit aucun contrôle à la réception.

*L'huile d'olive* provient, lorsqu'elle n'est pas fabriquée sur place, des huileries de la région de Sfax ou des intermédiaires. SOCOHUILE a développé des contacts personnalisés avec certains oléiculteurs lui permettant d'assurer un approvisionnement de qualité.

L'huile d'olive arrive en citerne. Un prélèvement est effectué par le haut de la citerne pour déterminer l'acidité de l'huile et pouvoir ainsi la stocker, quand cela est possible, dans la cuve adéquate.

*Les bouchons plastiques, les étiquettes, les emballages métalliques* sont achetés localement.

*Les emballages métalliques* sont fournis par STUMETAL

*Les bouchons métalliques* sont fournis par METALLOPLASTIQUE

Certains bouchons destinés à l'exportation sont importés tels que les bouchons pour bouteilles carrées.

Le choix d'utiliser les bouchons plastiques pour l'huile de graine est motivé par le prix, environ 40% moins cher que celui des bouchons métalliques.

En ce qui concerne les étiquettes destinées aux bouteilles 1 litre consignables, le prix de celles pour l'huile d'olive est plus cher bien que la qualité soit identique car les quantités demandées sont moindres.

Les étiquettes pour l'exportation sont achetées chez un designer, OCTOPUS, qui les soustraitent à TIK ADHESIF.

Les caisses-carton sont fabriquées et imprimées chez SME. SOCOHUILE gère un grand nombre de références dont les caisses-carton présentent les mêmes dimensions. La mise en place d'un système d'étiquetage de ces caisses en fonction du produit conditionné serait moins contraignante que l'impression directe.

*Toutes les bouteilles* sont fabriquées par la SOTUVER y compris les bouteilles en amphore

*Les bouteilles en verre de 1 litre* consignées sont contrôlées à la réception afin d'éviter notamment le passage des bouteilles SAFIA dont la forme diffère des autres bouteilles. L'arrivage se fait dans des caisses de 12 unités. Les quantités font l'objet d'un double contrôle, le premier est effectué par le gardien et le second par le magasinier.

Les camions de SOCOHUILE arrivent chaque soir pour décharger les bouteilles vides puis recharger les bouteilles conditionnées et repartent tôt le matin pour la distribution.

### **Problèmes :**

Les bouchons plastiques s'enlèvent facilement des bouteilles en verre 1 litre. Il y a donc un risque pour trafiquer l'huile de la bouteille. Le fournisseur de bouchons plastiques a promis d'investir dans un nouveau moule pour améliorer la qualité de ces bouchons et obtenir une sécurité égale à celle de la capsule métallique.

Le contrôle à la réception n'est pas assuré. Certains défauts sont découverts a posteriori pendant le conditionnement.

Le comptage des articles constitue également un problème. Ainsi pour les étiquettes par exemple, l'arrivage se fait en rames et il n'est donc pas possible de les compter. Nous suggérons, ici, de peser les rames.

Les commandes des consommables ne sont pas planifiées et il n'y a pas de gestion de stock informatisé. Les commandes sont lancées dès qu'il y a rupture de stock.

Il manque à SOCOHUILE un vrai responsable des achats susceptible de lancer des consultations et de dénicher les fournisseurs présentant les rapports qualité/prix les plus avantageux.

## II.5/ Informatique

L'entreprise est équipée de 6 micro-ordinateurs et de 4 imprimantes (une laser, une à jet d'encre et deux matricielles).

Les applications utilisées actuellement concernent la gestion commerciale et la comptabilité.

La gestion commerciale est sur réseau (3 postes reliés). Le logiciel permet d'assurer les fonctions suivantes :

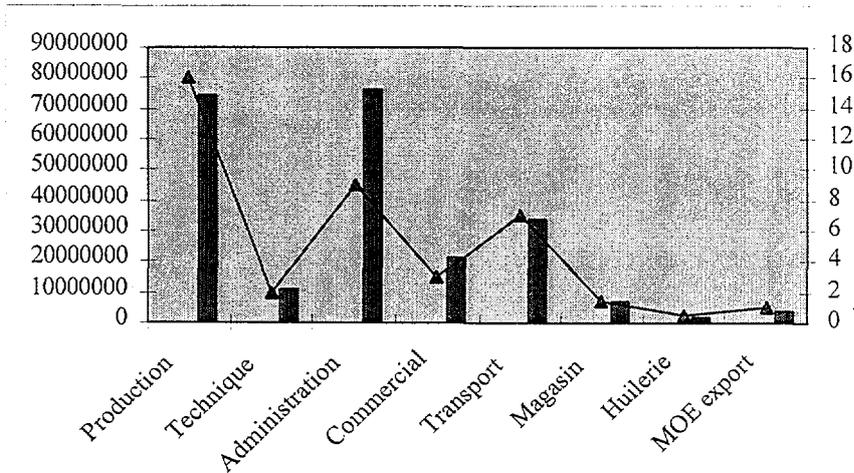
- facturation
- règlements
- mouvements clients
- mouvements secteur
- historique clients
- mouvements emballage
- tableau de bord journalier de l'activité commerciale.

Il serait opportun, comme prochaine action, de relier les agences de Sousse et de Tunis au réseau informatique de l'entreprise.

### III/ Ressources humaines

#### III.1/ Effectifs et masse salariale

	1995	1995	1996	1996	1997	1997
	effectifs	en DT	effectifs	en DT	effectifs	en DT
Production					16	74.229.061
Technique					2	10.864.193
Administration					9	76.416.490
Commercial					3	21.668.815
Transport					7	33.947.480
Magasin					1,5	7.369.128
Huilerie					0,5	1.856.327
MOE export					1	4.141.553
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>175.907.440</b>	<b>36</b>	<b>193.770.964</b>	<b>40</b>	<b>230.493.047</b>



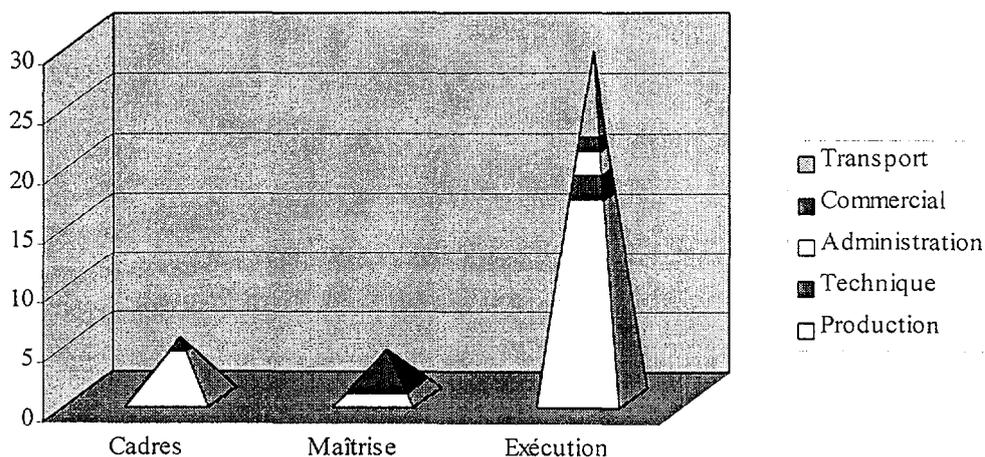
Ce tableau ne tient pas compte du personnel occasionnel. Celui-ci a représenté une masse salariale de 99 529 DT pour les activités destinées au marché local et 20 000 DT environ pour le personnel temporaire affecté aux produits exportés.

La masse salariale globale représente 5% du C.A.

### III.2/ Répartition des effectifs en 1998

#### 1/ Par catégorie

	Cadres	Maîtrise	Exécution	Total
<b>Production</b>	0	1	17	<b>18</b>
<b>Technique</b>	0	0	2	<b>2</b>
<b>Administration</b>	4	0	2	<b>6</b>
<b>Commercial</b>	1	3	1	<b>5</b>
<b>Magasin</b>	0	0	2	<b>2</b>
<b>Transport</b>	0	0	7	<b>7</b>
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>31</b>	<b>40</b>



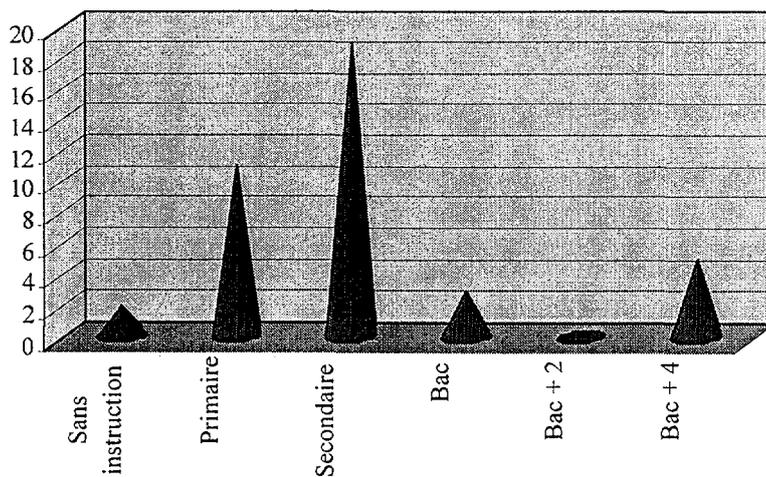
Le taux d'encadrement est de 12,5%. Généralement ce taux est considéré comme correct, voire même légèrement élevé. Cependant, si nous tenons compte de la main d'œuvre occasionnelle le taux d'encadrement chute à environ 7%.

Nous constatons une insuffisance particulièrement au niveau de l'encadrement technique puisqu'il n'y a pas réellement dans l'entreprise une personne capable de gérer la production, la maintenance et le contrôle qualité. Cette constatation est confirmée par le § 2/ ci-après.

Le recrutement d'un ingénieur est donc une urgence pour SOCOHUILE.

**2/ Par qualification**

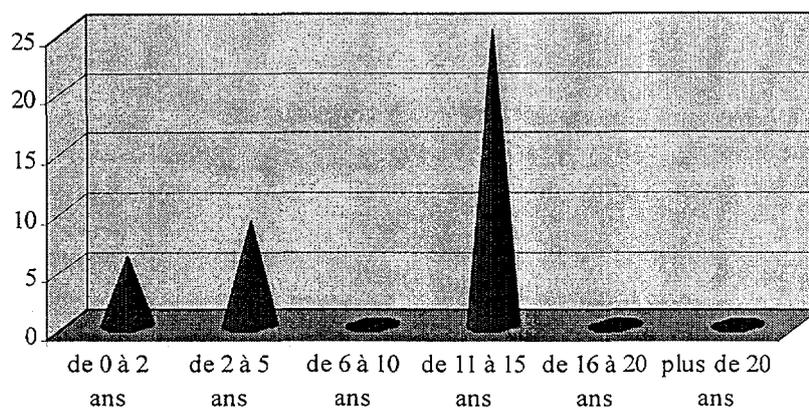
	Production	Technique	Administrat ion	Commercial	Magasin/ Transport	Total
Sans instruction	2	0	0	0	0	2
Primaire	5	1	0	0	5	11
Secondaire	10	1	2	3	3	19
Bac	0	0	1	1	1	3
Bac + 2	0	0	0	0	0	0
Bac + 4	0	0	4	1	0	5
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>40</b>



Comme nous l’avons dit, la production et la technique souffrent actuellement d’un sous-encadrement flagrant. Le chef de production actuel est une personne possédant une bonne expérience et qui a été formé sur le tas mais qui n’a pas l’envergure d’un cadre supérieur pouvant gérer tous les aspects d’organisation, de planification, de gestion de la production et la future mise en place d’un système qualité selon les normes ISO 9002.

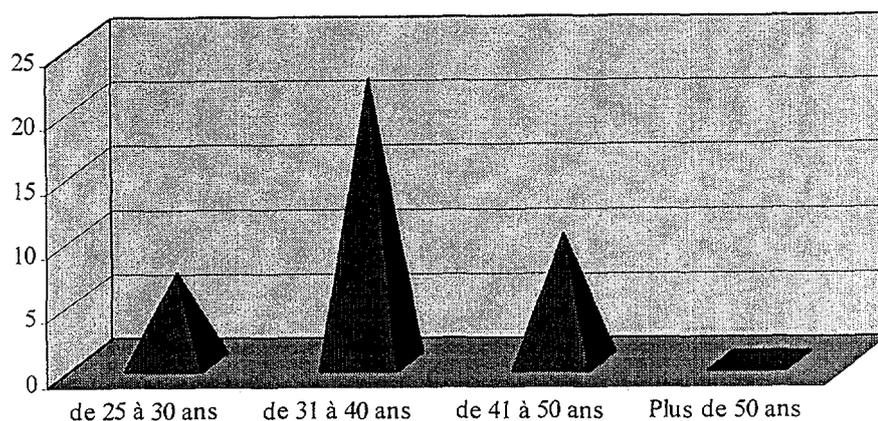
## 3/ Par ancienneté

	Production	Technique	Administrat ion	Commercial	Magasin/ Transport	total
de 0 à 2 ans	0	0	2	2	2	6
de 2 à 5 ans	2	0	5	2	0	9
de 6 à 10 ans	0	0	0	0	0	0
de 11 à 15 ans	15	2	0	1	7	25
de 16 à 20 ans	0	0	0	0	0	0
plus de 20 ans	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>40</b>



## 4/ Par âge

	Production	Technique	Administrat	Commercial	Magas/Transp.	Total
Moins de 25 ans	0	0	1	0	0	1
de 25 à 30 ans	3	0	3	1	0	7
de 31 à 40 ans	10	2	3	3	4	22
de 41 à 50 ans	4	0	0	1	5	10
Plus de 50 ans	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>40</b>



Le personnel de SOCOHUILE est relativement jeune. Nous constatons un pic très significatif pour la tranche d'âge 31-40 ans qui compose à elle seule plus de la moitié de l'effectif. D'autre part personne ne dépasse les 50 ans.

Un point très appréciable est l'expérience accumulée par ce personnel puisque plus de 60% de l'effectif a plus de 10 ans dans la société.

Il est à signaler que c'est au niveau de la production que le phénomène est le plus marqué. En effet, au niveau de l'administration et du commercial, des recrutements ont eu lieu ces dernières années pour répondre à la nécessité de dynamiser l'activité de l'huile d'olive lancée en 1995.

### 5/ La rotation du personnel

	1995	1996	1997	1998
Nouveaux employés	4	1	4	2
Départs retraite	0	1	1	0
Autres départs	4	1	2	1
<b>Bilan</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Si globalement l'effectif est resté stable en nombre, nous remarquons une rotation du personnel relativement importante. Elle est due à la volonté de l'entreprise de se doter d'un staff compétent notamment sur le plan commercial et financier. Il reste maintenant à opérer la même démarche au niveau de la production et de la technique.

### III.3/ Main d'œuvre

La main d'œuvre pour l'atelier d'huile d'olive est employée en sous-traitance, payable à l'heure. En effet, l'activité d'exportation est très conjoncturelle. Cette façon d'opérer permet une grande souplesse. Les heures supplémentaires sont facturées au taux normal tant que les 208 heures par mois (8 heures/jour sur 26 jours/mois) n'ont pas été atteintes.

Le taux d'absentéisme calculé pour les trois dernières années a révélé qu'il était en augmentation continue. De 5% en 1995, il est passé à 6,3% en 1996 et à 9,6% en 1997.

Il manque un véritable chef du personnel pour faire le suivi de ces aspects.

## IV/ Diagnostic financier

### IV.1/ EXAMEN DU BILAN

La situation patrimoniale et financière de la SOCOHUILE, telle que présentée ci - dessous, marque une augmentation annuelle de l'ensemble des ressources économiques (les emplois) et des ressources financières (capitaux propres et passif), de l'ordre de 16 % au cours de l'année 1995 et de 34 % au cours de l'année 1997. Toutefois, l'exercice 1996 a enregistré une légère régression de 2,3 %.

Le total du bilan au 31 décembre 1997 s'élève à 4 312 983 contre 2 834 456 en 1994 soit une évolution de 52 %.

DESIGNATION	1994		1995		1996		1997	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
<b>ACTIF</b>								
Immobilisations corp.	538 658	19%	808 999	25%	972 231	30%	959 984	22%
Particip. & emp. oblig.	35 835	1%	36 060	1%	0	0%	4 000	0%
Autres valeurs immob	7 178		7 178		7 778		7 478	0%
A.actifs non courants	0	0%	14 465	0%	19 933	1%	8 628	0%
Valeurs d'exploitation	976 016	34%	1 188 028	36%	1 287 598	40%	1 830 620	42%
Valeurs réalisables	1 273 481	45%	1 223 041	37%	863 720	27%	1 456 792	34%
Valeurs disponibles	3 288	0%	12 414	0%	63 136	2%	45 482	1%
<b>TOTAUX</b>	<b>2 834 456</b>	<b>100%</b>	<b>3 290 185</b>	<b>100%</b>	<b>3 214 397</b>	<b>100%</b>	<b>4 312 983</b>	<b>100%</b>

DESIGNATION	1994		1995		1996		1997	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
<b>PASSIF</b>								
Capital social	500 000	18%	500 000	15%	550 000	17%	670 000	16%
Résultats réportés	-167 731	-6%	-128 237	-4%	-218 707	-7%	-438 131	-10%
Bénéfices, RNE	39 494	1%	-90 470	-3%	-219 425	-7%	60 740	1%
D.L.M.T.	742 376	26%	866 357	26%	1 077 324	34%	1 088 156	25%
D.C.T. d'exploitation	1 422 709	50%	1 601 717	49%	1 448 717	45%	1 553 085	36%
D.C.T. bancaires	297 609	10%	540 818	16%	576 488	18%	1 379 134	32%
<b>TOTAUX</b>	<b>2 834 456</b>	<b>100%</b>	<b>3 290 185</b>	<b>100%</b>	<b>3 214 397</b>	<b>100%</b>	<b>4 312 983</b>	<b>100%</b>

Afin d'assurer la comparabilité des états financiers des différents exercices, nous avons procédé à certains retraitements conformément aux dispositions du nouveau système comptable. Ainsi :

- Les frais financiers sur acquisition des immobilisations et les provisions sur acquisition des immobilisations sont apurés et la différence est présentée dans la rubrique «Autres actifs non courants».
- Les résultats cumulés des exercices précédents figurent parmi les capitaux propres sous la rubrique résultats reportés.
- Le capital social et les participations sont présentés net de la partie non libérée.
- Les avances aux fournisseurs d'immobilisations sont classées parmi les valeurs immobilisées.
- Les dettes relatives aux emballages consignés et le solde du compte «actionnaires comptes courants» sont présentés au niveau des dettes à long et moyen terme.

Dans cette approche, il n'a été pris en considération ni la réévaluation des actifs de la société ni la valorisation de son Good will, ni le retraitement comptable des biens acquis en crédit-bail et des effets escomptés non encore échus à la date de l'arrêté du bilan.

### **1/ Analyse globale de l'actif**

L'actif décrit l'ensemble des emplois dans lesquels la société SOCOHUILE utilise ses ressources financières. Il est formé des actifs fixes et des actifs circulants constitués des valeurs d'exploitation et des valeurs réalisables et disponibles.

## Présentation condensée de l'actif

DESIGNATION	1994		1995		1996		1997	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
<b>ACTIF</b>								
Actif Fixe	581 671	20%	866 702	26%	999 942	31%	980 090	23%
Actif Circulant	2 252 785	79%	2 423 483	74%	2 214 455	69%	3 332 893	77%
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>2 834 456</b>	<b>100%</b>	<b>3 290 185</b>	<b>100%</b>	<b>3 214 397</b>	<b>100%</b>	<b>4 312 983</b>	<b>100%</b>

### ⇒ Actifs fixes

Les actifs fixes représentent entre 20 et 31 % des emplois sur l'ensemble de la période étudiée. Leur évolution en valeur absolue et relative est croissante sur la période 1994 à 1996. Les investissements nets réalisés durant cette période ont dépassé les amortissements pratiqués sur les immobilisations corporelles composante dominante des actifs fixes de la SOCOHUILE. En 1997, l'investissement net a baissé de 2 % par rapport à 1996.

### Immobilisations corporelles

Désignation	1994	1995	1996	1997	Variation		
					97 - 96	96 - 95	95 - 94
Immob. Brutes ( 1 )	1.278.269	1.651.818	1.959.390	2.031.523	72 133	307 572	373 549
Amortissement ( 2 )	739.611	842.819	987.159	1.071.539			
Immob. Nettes	538.658	808.999	972.231	959.984	-12 247	163 232	270 341
Age ( 2 ) / ( 1 )	58%	51%	50%	53%			

D'après ce tableau il apparaît :

- Une croissance permanente en valeurs absolues des immobilisations brutes. Cette variation est de l'ordre de 753 254 DT entre 1994 et 1997 soit 59 %.

- Le taux de vétusté industrielle = Amortissements cumulés / Immobilisations brutes est élevé indiquant que les immobilisations ont dépassé la moitié de leur âge moyen estimé.

Il y a lieu de signaler que la SOCOHUILE utilise du matériel acquis en crédit-bail au cours des années 1994 et 1995 dont la valeur marchande globale s'élève à 285 375 DT.

A la fin du contrat ce matériel est enregistré dans les comptes de la SOCOHUILE pour sa valeur d'option d'achat (soit une valeur dérisoire).

## Détail des stocks

DESIGNATION	1994		1995		1996		1997	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Produit Finis	43 936	4,5%	50 210	4,2%	41 457	3,2%	104 131	5,7%
Produit semi-finis	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Consommables +Emballages	864 599	88,6%	1 053 34	88,7%	1 014 978	78,8%	1 356 182	74,1%
Matières Premières	67 481	6,9%	83 985	7,1%	231 164	18,0%	370 307	20,2%
<b>TOTAL</b>	<b>976 016</b>	<b>100%</b>	<b>1 188 028</b>	<b>100%</b>	<b>1 287 598</b>	<b>100%</b>	<b>1 830 620</b>	<b>100%</b>
Stock moyen	<u>546 931</u>		<u>1 082 022</u>		<u>1 237 813</u>		<u>1 559 109</u>	
Stock moyen P. finis	125 245		47 073		45 833		145 587	
SM. M.P.,Em&C.	421 686		1 034 949		1 191 980		1 486 315	
Les achats	4 045 424		7 491 753		5 588 935		5 883 900	
Variation stock PF	2 769		6 273		-8 753		62 674	
Variation stock M&EMB	132 289		205 739		108 323		480 347	
Achats consommés	3 913 134		7 286 014		5 480 612		5 403 553	

Les valeurs d'exploitation représentent sur les quatre exercices étudiés (1994 à 1997) 34% à 42% des emplois.

Elles sont constituées essentiellement d'emballage (environ 80 % de la valeur du stock).

La gestion des emballages devrait être optimisée.

## 2/ Analyse de la liste «capitaux propres et passifs»

### Présentation condensée du passif

DESIGNATION	1994		1995		1996		1997	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
<b>Situation Nette</b>	371 763	13%	281 293	9%	111 868	3%	292 608	7%
<b>Les dettes</b>	2 462 693	87%	3 008 892	91%	3 102 529	97%	4 020 375	93%
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>2 834 456</b>	<b>100%</b>	<b>3 290 185</b>	<b>100%</b>	<b>3 214 397</b>	<b>100%</b>	<b>4 312 983</b>	<b>100%</b>

Les capitaux propres (y compris le résultat de l'exercice) ne couvrent en moyenne que 7 % des ressources globales de la société et le reliquat est constitué des dettes à court terme d'exploitation ou des dettes bancaires.

Suite à cet aperçu global sur l'évolution des différentes agrégations du bilan, nous procéderons à une analyse structurelle du financement de la société SOCOHUILE.

## IV.2/ Analyse de l'équilibre financier

### 1/ Le fond de roulement

Le fonds de roulement net (F.R.N.) est positif sur toute la période étudiée (1994 à 1997), ce qui reflète une situation d'équilibre minimum au niveau de la structure financière, le ratio de couverture des actifs fixes étant supérieur à 1 sur toute la période.

Le F.R.N ainsi calculé s'est légèrement amélioré en 1997 par rapport à 1995 et 1996 mais reste insuffisant. Au 31 décembre 1997 il représente environ  $\frac{3}{4}$  d'un mois de chiffre d'affaires et couvre 12 % des actifs circulants pour une norme située respectivement entre 1 mois et 3 mois de chiffre d'affaires et 25% et 30% des actifs circulants.

<b>ANALYSE STRUCTURELLE</b>					
DESIGNATION	Formules	1994	1995	1996	1997
Situation Nette Comptable	Cap. prop. av. aff°	371 763	281 293	111 868	292 608
Endettement à L.M.Terme	Pass. n. Courant	742 376	866 357	1 077 324	1 088 156
Capit. Permanents (C.P.)	S.N.+Pas.n.Cour.	1 114 139	1 147 650	1 189 192	1 380 764
Actif fixe (A.F.)	Immobilisations	581 671	866 702	999 942	980 090
Fonds de roulement (FRN)	(C.P.) - (A.F.)	532 468	280 948	189 250	400 675
Ratio de couverture des V. Imm.	(C.P.) / (A.F.)	1,92	1,32	1,19	1,41
Ratio fin. Immob. Cap. Propres	S.N. / A.F.	0,64	0,32	0,11	0,30
<b>Calcul du besoin en fonds de roulement</b>					
Emplois d'exploitation	Stock+Clients & cpt.ratt	2 249 497	2 411 069	2 151 319	3 287 411
Ressources d'exploitation	Dettes à CT d'exploitation	1 422 709	1 601 717	1 448 717	1 553 085
Besoin en Fonds de Roulement	Emp. d'exp°-Ress. d'exp°	826 789	809 352	702 602	1 734 327
Proportion FRN % au BFR	FRN / BFR	64,40%	34,71%	26,94%	23,10%
Couverture C.A. par FRN	FRN / C.A. mensuel	1,40	0,40	0,36	0,72
TRESORERIE	FRN - BFR	-294 321	-528 404	-513 352	-1 333 652
TRESORERIE POSITIVE	Banques actif & caisse	3 288	12 414	63 136	45 482
C.P.N.E.	C.prop+DLMT+BFR+DBCT	2 238 536	2 497 820	2 468 281	4 494 225

## **2/ Le besoin en fonds de roulement (B F R)**

Sur l'ensemble de la période étudiée le cycle d'activité a créé un besoin en fonds de roulement important. Le fonds de roulement net existant est faible par rapport au besoin. Au 31 décembre 1997 il couvre environ 23% du BFR.

### IV.3/ Analyse de l'endettement

DESIGNATION	FORMULE	1994	1995	1996	1997
Autonomie financière	SN /Dettes	15,10%	9,35%	3,61%	7,28%
Tx d'endettement Global	Dettes / Cap. Prop.	<b>662,44%</b>	<b>1069,66%</b>	<b>2773,38%</b>	1373,98%
Solvabilité	Actif réel / Dettes	<b>1,2</b>	<b>1,1</b>	<b>1,0</b>	<b>1,1</b>
Ratio d'indep. financière	DLMT / Cap. Perm.	66,63%	75,49%	90,59%	78,81%
Ratio des charges financière	Charges fin./ C.A.	1,51%	1,96%	2,86%	4,29%
Capacité de remboursement	(CAF-DIV)/dettes	4,98%	1,44%	-1,76%	4,23%
Ratio de liquidité	Actif circul./D.C.T.	1,3	1,1	1,1	1,1
Part des cap. prop. dans les CPNE	Cap. prop./ CPNE	<b>16,6%</b>	<b>11,3%</b>	<b>4,5%</b>	<b>6,5%</b>

L'analyse des ratios ci - dessus présentés permet d'étudier la structure financière de la SOCOHUILE :

Le financement par fonds propres de la société est de 15,1 % en 1994. Ce financement connaît une nette diminution en 1995 et 1996 suivi d'une légère amélioration en 1997. Il est passé de 3,6% en 1996 à 7,3 % en 1997 suite à une modification des fonds propres due à la libération de l'augmentation du capital et au résultat bénéficiaire de 1997.

Vu la faible proportion des fonds propres dans le total des dettes, la société est dépendante des bailleurs de fonds.

Le ratio «part des capitaux propres dans les capitaux permanents nécessaires à l'exploitation » (CPNE) est de 16,6% en 1994 et 6,5% en 1997. Ces grandeurs sont très faibles par rapport à la norme généralement admise située entre 30 % et 40 %.

Le ratio des charges financières (Charges financières/CA) est élevé 2,9 % en 1996 et 4,3 % en 1997 et ce sans tenir comptes des charges financières incluses dans les redevances du crédit-bail.

En général ce ratio ne doit pas dépasser 2 %.

La liquidité générale et la solvabilité sont acceptables, ces ratios ont demeuré supérieurs à 1 sur l'ensemble de la période étudiée sans pour autant tenir compte des plus-values latentes et de la valeur du good will.

En conclusion, la société SOCOHUILE dispose d'une structure financière délicate, cela lui coûte cher entre 4 et 5% du chiffre d'affaires.

#### IV.4/ Analyse de l'exploitation

Il est à préciser que pour les besoins du diagnostic financier, nous avons regroupé certains comptes des états des résultats des exercices 1994 à 1997, selon l'esprit du Système comptable prévu par la loi 96 - 112.

En effet, les frais financiers de fonctionnement sont imputés en « Charges financières », les impôts et taxes sont présentés en « autres charges d'exploitation ».

La reprise sur amortissements figurant en éléments extraordinaires a été reprise de la dotation de l'année.

Ces regroupements sont élaborés pour le besoin de comparabilité, ils n'apportent aucune modification de la consistance de l'information comptable et financière.

L'analyse de l'exploitation de la société SOCOHUILE, nous amène à analyser d'une part l'évolution du chiffre d'affaires, d'autre part la marge brute et enfin la valeur ajoutée.

DESIGNATION	1994		1995		1996		1997	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
<b>Revenus</b>	<b>4 554 379</b>	<b>100%</b>	<b>8 364 522</b>	<b>100%</b>	<b>6 328 125</b>	<b>100,0%</b>	<b>6 647 704</b>	<b>98,7%</b>
Autres Prod. d'exploit°	3 937	0,1%	0	0,0%	10 021	0,2%	21 905	0,3%
V°. pd. finis & encours	2 769	0,1%	6 273	0,1%	-8 753	-0,1%	62 674	0,9%
<b>PRODUCTION</b>	<b>4 561 086</b>	<b>100%</b>	<b>8 370 796</b>	<b>100%</b>	<b>6 329 393</b>	<b>100%</b>	<b>6 732 283</b>	<b>100%</b>
Achats Consommés	3 913 134	85,8%	7 286 014	87,0%	5 480 612	86,6%	5 403 553	80,3%
<b>Marge Brute</b>	<b>647 952</b>	<b>14,2%</b>	<b>1 084 781</b>	<b>13,0%</b>	<b>848 781</b>	<b>13,4%</b>	<b>1 328 730</b>	<b>19,7%</b>
A. Charges d'exploit°	318 544	7,0%	687 054	8,2%	545 878	8,6%	637 964	9,5%
<b>V. Ajoutée</b>	<b>329 408</b>	<b>7,2%</b>	<b>397 728</b>	<b>4,8%</b>	<b>302 903</b>	<b>4,8%</b>	<b>690 766</b>	<b>10,3%</b>
Charges Personnel	139 421	3,1%	177 385	2,1%	206 459	3,3%	251 471	3,7%
Dot° aux Am. et Prov	83 161	1,8%	133 749	1,6%	164 803	2,6%	109 518	1,6%
<b>Rés. d'exploitation</b>	<b>106 826</b>	<b>2,3%</b>	<b>86 594</b>	<b>1,0%</b>	<b>-68 359</b>	<b>-1,1%</b>	<b>329 777</b>	<b>4,9%</b>
Charges fin. nettes	68 622	1,5%	163 919	2,0%	181 206	2,9%	285 415	4,2%
Produits de placement	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
A. gains ordinaires	2 290	0,1%	0	0,0%	31 140	0,5%	21 295	0,3%
A. pertes ordinaires	0	0,0%	12 144	0,1%	0	0,0%	2 918	0,0%
Impôt sur les bénéfices	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	2 000	0,0%
<b>Résultat net</b>	<b>39 494</b>	<b>0,9%</b>	<b>-90 469</b>	<b>-1,1%</b>	<b>-219 425</b>	<b>-3,5%</b>	<b>60 739</b>	<b>0,9%</b>
<b>Exc. Brut d'exploit°</b>	<b>189 987</b>	<b>4,2%</b>	<b>220 343</b>	<b>2,6%</b>	<b>96 444</b>	<b>1,5%</b>	<b>439 295</b>	<b>6,5%</b>
<b>Cash Flow Brut</b>	<b>122 654</b>	<b>2,7%</b>	<b>43 280</b>	<b>0,5%</b>	<b>-54 622</b>	<b>-0,9%</b>	<b>170 257</b>	<b>2,5%</b>
<b>Dividendes</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Capacité d'auto. (CAF)</b>	<b>122 654</b>	<b>2,7%</b>	<b>43 280</b>	<b>0,5%</b>	<b>-54 622</b>	<b>-0,9%</b>	<b>170 257</b>	<b>2,5%</b>

## 1/ Le chiffre d'affaires

DESIGNATION	1994		1995		1996		1997	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Chif. D'Aff. Local	4 554 379	100%	8 364 522	100%	6 328 125	100%	5 360 017	80,6%
Chif. D'Aff. Export	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1 287 687	19,4%
<b>TOTAUX</b>	<b>4 554 379</b>	<b>100%</b>	<b>8 364 522</b>	<b>100%</b>	<b>6 328 125</b>	<b>100%</b>	<b>6 647 704</b>	<b>100%</b>

Le chiffre d'affaires a connu une forte progression en 1995 de 90 % sans pour autant contribuer à améliorer les résultats de ce même exercice qui étaient de loin inférieur à ceux de 1994. Ces résultats négatifs sont dus à une détérioration de la valeur ajoutée en valeur relative de 33 % et à une hausse des charges financières.

En 1996 le chiffre d'affaire a baissé de 25 % par rapport à 1995 pour connaître une évolution de 0,8% en 1997.

La SOCOHUILE a commencé les opérations d'exportations en 1997.

## 2/ La Marge brute

En cas des ventes de la totalité de la production et compte tenu de la valeur moyenne du chiffre d'affaires et des achats consommés, la SOCOHUILE pourrait réaliser une marge brute moyenne de l'ordre de 15 %.

Le taux de marge a enregistré une hausse importante au cours de l'année 1997 19,7% contre 14 et 13% durant les autres années.

La marge de 1997 qui s'élève à 1 329 MDT pour un chiffre d'affaires de 6 648 MDT, est jugée insuffisante compte tenu de l'importance des charges d'exploitation (638 MDT) et des charges financières (285 MDT).

## 3/ La Valeur ajoutée

Le taux de la valeur ajoutée moyen est de 6,6 %, ce taux est faible compte tenu de l'importance des charges de structure.

## VI.5/ Analyse de la rentabilité

DESIGNATION	FORMULE	1994	1995	1996	1997
Taux d'exportation	C.A.export/C.A.tot.	0,00%	0,00%	0,00%	19,37%
Taux de marge brute d'expl°	Exc.B.d'exp°/C.A.	<b>4,17%</b>	<b>2,63%</b>	<b>1,52%</b>	<b>6,61%</b>
Rentabilité financière	RNE / Cap. Prop.	11,89%	-24,34%	-66,23%	26,20%
Rentabilité Nette	RNE / C.A.	<b>0,87%</b>	<b>-1,08%</b>	<b>-3,47%</b>	<b>0,91%</b>
Rentabilité M.B.A.	CAF / Cap.Prop.	36,91%	11,64%	-16,49%	73,43%
Part des F.F. dans le R.B.E.	Ch.financ/EBE	<b>36,12%</b>	<b>74,39%</b>	<b>187,89%</b>	<b>64,97%</b>

L'analyse de ces ratios fait ressortir les constats suivants :

- La rentabilité dégagée en 1994 et en 1997 est faible.
- Les charges financières occupent une place importante dans l'excédent brut d'exploitation 188 % en 1996 et 65 % en 1997.

## VI.6/ Analyse de l'activité

ANALYSE DE L'ACTIVITE	Formules Ratio	1994	1995	1996	1997
Rotatin globale des stocks	Chif.d'af. / St. moyen	8,3	7,7	5,1	4,3
Délai global écoulement stock	360 j / rot° st. (jours)	43	47	70	84
Délai écoulement stock P. finis	(360 j)* St. P.F./C.A.	10	2	3	8
Délai écoulement st.M.P.&Em.	(360 j)* St. m.P./ Achat	38	50	77	91
Délai recouvrement créances	360 j * créances/C.A.ttc	91	53	47	77
Délai règlement Fournisseurs	360 j * dettes/Achats ttc	118	76	90	92

L'analyse de l'activité à partir de ces ratios permet de ressortir les constats suivants :

- Le délai global de renouvellement des stocks est situé entre un mois et demi et trois mois.
- La politique de la société en matière d'octroi de crédit est instable dans le temps.
- La circulation des dettes fournisseurs est aussi instable, toutefois ce délai est supérieur sur l'ensemble de la période au délai accordé aux clients.

## VI.7/ Analyse économique

ANALYSE ECONOMIQUE		1995	1996	1997
<b>Croissance V. Ajoutée</b>	$(V.Aj_{(n+1)} - V.Aj_{(n)})/V.Aj_{(n)}$	21%	-24%	128%
<b>V. Ajoutée / Inv. Net.</b>	V. Ajoutée / Inv. Net.	106%	98%	958%
<b>F. Pers. / V. Ajoutée</b>	F. Pers. / V. Ajoutée	45%	68%	36%

Le ratio de croissance de la valeur ajoutée a évolué en dents de scie. La décroissance constatée en 1996 est due notamment à la baisse du chiffre d'affaires.

L'investissement net en 1997 est faible, il est de 72 133 DT, d'où l'importance de ce ratio.

Les charges de personnel absorbent 36 % de la valeur ajoutée en 1997 contre 45% et 68% pour les exercices 1995 et 1996. Cette baisse est due à l'amélioration de la valeur ajoutée.

# **SOCOHUILE**

## **Elaboration d'un plan stratégique et d'un Plan d'Action**

### **Deuxième partie : Plan Stratégique – Plan d'action**

Juillet 1999

## Sommaire

<b>I/ PLAN STRATÉGIQUE</b>	<b>3</b>
I.1/ CONTEXTE ACTUEL	3
I.2/ PERSPECTIVES FUTURES	4
<b>II/ PLAN D' ACTIONS</b>	<b>5</b>
II.1/ INVESTISSEMENTS ANTICIPÉS	5
II.2/ AMÉNAGEMENT DES ATELIERS	6
II.3/ EQUIPEMENTS POUR LE CONDITIONNEMENT DE L'HUILE D'OLIVE	7
II.4/ EQUIPEMENTS POUR LE CONDITIONNEMENT DES BOUTEILLES CONSIGNABLES	8
II.5/ FILTRATION	8
II.6/ MATÉRIEL DE MANUTENTION	9
II.7/ STATION DE TRAITEMENT DES EAUX	9
II.8/ L'OUTIL INFORMATIQUE	10
II.9/ ASSISTANCE	11
1/ ORGANISATION	11
2/ ASSISTANCE COMPTABLE	11
II.10/ LABORATOIRE	12
<b>III/ ETUDE DE RENTABILITÉ</b>	<b>13</b>
III.1/ TABLEAU RÉCAPITULATIF DES INVESTISSEMENTS	13
III.2/ TABLEAU D'AMORTISSEMENT	14
III.3/ SCHÉMA DE FINANCEMENT	15
III.4/ COMPTE D'EXPLOITATION PRÉVISIONNELLE	16
1/ COMMENTAIRES	17
2/ LA VALEUR ACTUELLE NETTE	19

## I/ Plan Stratégique

---

### I.1/ Contexte Actuel

SOCOHUILE a réalisé en 1998 un C.A. de 7,7 millions de dinars, soit une progression de 16% par rapport à 1997. Cette progression est due à la bonne percée de l'huile d'olive à la fois sur le marché à l'export et sur le marché local.

Ainsi, la part de l'huile d'olive qui était de 37,5% en 1997 est passé à 52% en 1998.

Le conditionnement de l'huile d'olive, activité que l'entreprise a développée depuis 1995 après la libéralisation du secteur, constitue le pôle stratégique de l'entreprise en matière de rentabilité.

En effet, pour l'huile de graine, la tarification imposée ne permet pas de dégager de marge intéressante pour l'entreprise. De plus, l'émergence de petits ateliers de conditionnement a créé une rude concurrence, celle-ci n'hésitant pas à appliquer des remises sur les prix tarifés obligeant SOCOHUILE à s'aligner et donc à effriter sa marge.

Actuellement le secteur du conditionnement de l'huile de graine est surcapacitaire. On estime à 150% la capacité existante par rapport aux besoins du marché.

Cependant, l'activité de l'huile d'olive étant très conjoncturelle et les prix très fluctuants, il serait dangereux pour la pérennité de l'entreprise d'abandonner l'huile de graine et de se consacrer uniquement au conditionnement de l'huile d'olive.

## 1.2/ Perspectives futures

La stratégie future de l'entreprise consistera à poursuivre le développement de ses ventes d'huile d'olive non seulement à l'export mais également sur le marché local.

Ainsi, les objectifs d'ici la fin de la période étudiée ont été fixés à 2 500 tonnes pour le marché local, soit un chiffre d'affaires de 6,2 millions de dinars environ. (2,5 millions en 1998).

Parallèlement, pour l'huile de graine, l'objectif est de maintenir les ventes autour de 6 millions de litres par an tout en apportant des améliorations sur la chaîne de conditionnement pour éliminer les goulots d'étranglement et ainsi diminuer les coûts de production.

## II/ Plan d'actions

---

### II.1/ Investissements anticipés

Le diagnostic technique, effectué par M. Pietro GERVASI, a mis en exergue l'insuffisance de la capacité de stockage actuelle par rapport aux besoins de l'installation et le manque de fonctionnalité des cuves qui ont toutes une capacité de 20 tonnes.

L'acquisition de cuves ayant différentes capacités aurait le double avantage d'éliminer le goulot d'étranglement observé au niveau du stockage des huiles et surtout de mieux répondre aux besoins qualitatifs en permettant une meilleure sélection des huiles de qualité (et éviter ainsi de les mélanger avec des huiles de qualité moindre comme c'est le cas actuellement).

Les besoins identifiés sont de 6 cuves en acier inoxydables pour chacune des capacités suivantes : 5 ; 10 ; 20 tonnes. soit un total de 18 cuves.

#### Coût de l'investissement :

Cuves en acier inoxydables

140 000 DT

## II.2/ Aménagement des ateliers

Les ateliers sont sujets à des phénomènes de condensation, ce qui est néfaste pour certains matériaux périssables telles que les caisses carton par exemple.

Une étude doit être entamée afin de déterminer les solutions à mettre en œuvre en matière d'isolation de plafond et de circulation d'air.

Par ailleurs, la rénovation du sol au niveau du poste de lavage dans la ligne de conditionnement telle que proposée dans le diagnostic vient d'être réalisée.

### Coût de l'investissement :

Etude aménagement ateliers : 84 000 DT

### II.3/ Equipements pour le conditionnement de l'huile d'olive

La nouvelle ligne de conditionnement d'huile d'olive qui vient de démarrer doit être complétée par l'installation d'un filtre afin d'assurer une qualité irréprochable au produit fini.

D'autre part, cette ligne étant limitée uniquement au conditionnement des bouteilles en verre, il sera nécessaire d'acquérir une ligne supplémentaire équipée d'un système de dosage volumétrique et ce, pour pouvoir conditionner également des bidons.

#### Coût de l'investissement :

Filtre :	25 000 DT
Chaîne de conditionnement de bidons :	62 000DT
<hr/>	
Total	87 000 DT

#### II.4/ Equipements pour le conditionnement des bouteilles consignables

L'étiqueteuse de la chaîne de conditionnement des bouteilles consignables (huile d'olive/huile de graine) génère un très grand nombre d'étiquettes mal collées ou mal centrées.

Son remplacement est donc indispensable.

Sur cette même ligne, la laveuse de bouteilles est vétuste. Les éléments de contrôle des différents paramètres sont hors d'usage. De nombreuses bouteilles sont mal lavées et doivent donc être écartées pour un lavage manuel.

Mais, l'acquisition d'une nouvelle laveuse constituerait un investissement très onéreux. La meilleure solution serait plutôt de **rénover** la laveuse actuelle.

##### Coût de l'investissement :

Assistance rénovation	25 000 DT
-----------------------	-----------

#### II.5/ Filtration

Les farines et les cotons utilisés au cours des étapes de filtration sont jetés à la décharge après utilisation. Il est possible de récupérer les huiles résiduelles à l'aide d'une presse et les fournir à des utilisateurs potentiels tels que les savonneries.

Afin de simplifier la procédure de filtration pour les huiles d'olive exportées (trois passages à travers des filtres en coton), il sera possible d'utiliser un filtre à cartons (moins coûteux).

##### Coût de l'investissement :

Presse :	400 DT
----------	--------

Filtre à carton :	39 440 DT
-------------------	-----------

---

<b>Total</b>	<b>39 840 DT</b>
--------------	------------------

## II.6/ Matériel de manutention

Compte tenu du secteur d'activité de SOCOHUILE (agro-alimentaire), il faudra remplacer le chariot élévateur qui fonctionne au gas-oil, et qui est donc source de pollution, par un chariot élévateur électrique.

### Coût de l'investissement :

Chariot élévateur électrique : 25 000 DT

## II.7/ Station de traitement des eaux

La station de traitement des eaux est actuellement en arrêt, ce qui constitue une entrave à la législation tunisienne.

En effet, les eaux usées sont constituées essentiellement des eaux de lavage des bouteilles qui contiennent de la soude caustique et du phosphate trisodique.

Pour éliminer cette pollution et se conformer à la réglementation environnementale, il faudra d'urgence remettre en état la station par une équipe d'experts.

### Coût de l'investissement :

Remise en état de la station de traitement des eaux usées : 80 000 DT

## II.8/ L'outil informatique

Comme cela a été mentionné dans le diagnostic, il y a nécessité d'établir des liaisons par modem entre l'entreprise, les agences de Sousse et de Tunis et les magasins.

D'autre part, l'entreprise ne dispose pas actuellement d'outils performants en matière d'applications et ce par manque d'intégration ; ainsi elle devra introduire dans son réseau informatique des logiciels intégrés pour la comptabilité, le commercial, la paie.

### Coût de l'investissement :

Matériel informatique	20 000 DT
Logiciel	15 000 DT
<b>Total</b>	<b>35 000 DT</b>

## II.9/ Assistance

### 1/ Organisation

Pour doter l'entreprise d'une organisation moderne et plus efficiente, il sera nécessaire de bénéficier d'une assistance pour mettre en place les actions suivantes :

- L'évaluation des ressources humaines et de la communication interne de l'entreprise.
- L'établissement d'un organigramme cible, cohérent avec l'activité de l'entreprise.
- La définition précise des fonctions, des responsabilités et des moyens (fiches de fonction)
- L'identification des postes vacants
- La mise en place de la nouvelle organisation,
  
- L'élaboration d'un manuel de procédures organisationnelles
  
- L'animation de séminaires sur le thème "Introduction de nouvelles technologies au sein d'une entreprise"

But : lever les résistances aux changements du personnel technique.

#### Coût de l'investissement :

Assistance technique = 26 000 DT

### 2/ Assistance comptable

#### Coût de l'investissement :

Elaboration d'un manuel de procédures administratives et comptables = 12 000 DT

Suivi de la mise en place et de l'application des procédures 4 000 DT

---

**Total** 16 000 DT

**II.10/ Laboratoire**

Le matériel de laboratoire doit être étoffé pour mieux répondre aux impératifs qualité et ce. en développant des tests de routine telles que : acidité, impureté, peroxydes, taux d'huile dans les grignons

**Coût de l'investissement :**

10 000 DT

### III/ Etude de Rentabilité

#### III.1/ Tableau récapitulatif des investissements

			Mtt global	Année d'acquisition	
Act	prof	Désignation	En DT	1999	2000
II.2	1	Aménagement atelier	84 000		84 000
II.3	2;3	Conditionnement huile d'olive	87 000	25 000	62 000
II.4	-	Conditionnement des bouteilles	25 000		25 000
II.5	5;2	Filtration	39 840	400	39 440
II.6	4	Matériel de manutention	25 000		25 000
II.7	6	Station de traitement des eaux	80 000	80 000	
<b>Ss total matériels</b>			<b>340 840</b>	<b>105 400</b>	<b>235 440</b>
II.8		Outil informatique	20 000	20 000	
II.10		Laboratoire	10 000		10 000
<b>Matériel de laboratoire et informatique</b>			<b>30 000</b>	<b>20 000</b>	<b>10 000</b>
II.9		Assistance en organisation	26 000	10 000	16 000
II.9		Assistance comptable	16 000	6 000	10 000
II.8		Logiciel + assistance	15 000	15 000	
<b>Total Immatériels</b>			<b>57 000</b>	<b>31 000</b>	<b>26 000</b>
<b>Total nouveaux investissements</b>			<b>427 840</b>	<b>156 400</b>	<b>271 440</b>

II.1	7	<b>Investissements déjà réalisés suite à une dérogation</b>	<b>140 000</b>
------	---	---	----------------

(en DT)

<b>Montant global des investissements</b>	<b>567 840</b>
---	----------------

## III.2/ Tableau d'amortissement

Désignation	Mtt V.C.N.	1999	2000	2001	2002	2003	VCN 2003
<b>Anciens Invest</b>							
<i>Const et terrains</i>	313 049	19 126	19 126	19 126	19 126	19 126	217 419
<i>Autres amort</i>	464 197	127 130	122 351	43 559	39 908	38 935	92 315
<b>TOTAL</b>	<b>777 246</b>	<b>146 256</b>	<b>141 477</b>	<b>62 685</b>	<b>59 034</b>	<b>58 061</b>	<b>309 734</b>
<b>1999</b>							
<b>Investis. Mat (10%)</b>	245 400	9 635	24 540	24 540	24 540	24 540	137 605
<b>Investis. Mat (20%)</b>	20 000	1 000	4 000	4 000	4 000	4 000	3 000
<b>Investis. Immatériels</b>	31 000	2 583	10 333	10 333	7 750		0
<b>TOTAL inv.</b>	<b>296 400</b>	<b>13 218</b>	<b>38 873</b>	<b>38 873</b>	<b>36 290</b>	<b>28 540</b>	<b>140 605</b>
<b>2000</b>							
<b>Investis. Mat (10%)</b>	235 440		15 696	23 544	23 544	23 544	149 112
<b>Investis. Mat (20%)</b>	10 000		1 333	2 000	2 000	2 000	2 667
<b>Investis. Immatériels</b>	26 000		5 778	8 667	8 667	2 889	0
<b>TOTAL inv.</b>	<b>271 440</b>		<b>22 807</b>	<b>34 211</b>	<b>34 211</b>	<b>28 433</b>	<b>151 779</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1 345 086</b>	<b>159 474</b>	<b>203 157</b>	<b>135 769</b>	<b>129 534</b>	<b>115 034</b>	<b>602 118</b>

### III.3/ Schéma de financement

Le financement des investissements pour un montant global de 567 840 DT sera fait de la manière suivante :

**30 % apport en numéraire,  
70% crédit à moyen terme**

- Le financement des investissements anticipés suite à une dérogation a été réalisé de la manière suivante :

Apport en numéraire	140 000 DT
---------------------	------------

- Le financement des nouveaux investissements sera réalisé de la manière suivante

Apport en numéraire	21 392
Crédit	406 448

#### Remboursement du crédit à moyen terme

Durée de remboursement : 7 ans dont une année de grâce

Taux d'intérêt : 8 %

	1999	2000	2001	2002	2003
Principal	148 580	406 448	381 685	313 943	250 329
Remb principal		24 763	67 741	63 614	63 614
Ch. Financières	11 886	32 516	30 535	25 115	20 026
Annuités	11 886	57 279	98 276	88 730	83 640

## III.4/ Compte d'exploitation prévisionnelle

DESIGNATIONS	1999	%	2000	%	2001	%	2002	%	2003	%
<b>Produits d'exploitations</b>	<b>8 625 883</b>	<b>100%</b>	<b>9 600 983</b>	<b>100%</b>	<b>10 771 103</b>	<b>100%</b>	<b>12 175 247</b>	<b>100%</b>	<b>13 860 219</b>	<b>100%</b>
Achats consommés	6 901 000	80,0%	7 537 000	78,5%	8 186 000	76,0%	9 071 000	74,5%	9 979 000	72,0%
Charges du personnel	276 000	3,2%	298 000	3,1%	323 000	3,0%	349 000	2,9%	377 000	2,7%
Dotation aux amortissements	159 470	1,8%	203 160	2,1%	135 770	1,3%	129 530	1,1%	115 030	0,8%
Autres charges d'exploitations	673 000	7,8%	734 000	7,6%	797 000	7,4%	864 000	7,1%	942 000	6,8%
<b>Total Charges d'exploitations</b>	<b>8 009 470</b>	<b>92,9%</b>	<b>8 772 160</b>	<b>91,4%</b>	<b>9 441 770</b>	<b>87,7%</b>	<b>10 413 530</b>	<b>85,5%</b>	<b>11 413 030</b>	<b>82,3%</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>616 413</b>	<b>7,1%</b>	<b>828 823</b>	<b>8,6%</b>	<b>1 329 333</b>	<b>12,3%</b>	<b>1 761 717</b>	<b>14,5%</b>	<b>2 447 189</b>	<b>17,7%</b>
Charges financières	361 900	4,2%	382 516	4,0%	380 535	3,5%	375 115	3,1%	370 026	2,7%
<b>Résultat brut de l'exercice</b>	<b>254 513</b>	<b>3,0%</b>	<b>446 307</b>	<b>4,6%</b>	<b>948 798</b>	<b>8,8%</b>	<b>1 386 601</b>	<b>11,4%</b>	<b>2 077 163</b>	<b>15,0%</b>
Impôt sur les sociétés	69 714	0,8%	119 596	1,2%	248 828	2,3%	356 149	2,9%	523 050	3,8%
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>184 799</b>	<b>2,1%</b>	<b>326 711</b>	<b>3,4%</b>	<b>699 970</b>	<b>6,5%</b>	<b>1 030 452</b>	<b>8,5%</b>	<b>1 554 113</b>	<b>11,2%</b>
Dotation aux amortissements	159 470	1,8%	203 160	2,1%	135 770	1,3%	129 530	1,1%	115 030	0,8%
<b>Cash flow</b>	<b>344 269</b>	<b>4,0%</b>	<b>529 871</b>	<b>5,5%</b>	<b>835 740</b>	<b>7,8%</b>	<b>1 159 982</b>	<b>9,5%</b>	<b>1 669 143</b>	<b>12,0%</b>

Le tableau a été réalisé sans tenir compte des amortissements différés à imputer sur les bénéfices futurs.

## 1/ Commentaires

### ⇒ Le chiffre d'affaires

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
local	6 291 067	6 750 691	7 350 753	8 070 826	8 934 915	9 971 821
export	1 522 282	1 875 192	2 250 230	2 700 276	3 240 332	3 888 398
<b>Total</b>	<b>7 813 300</b>	<b>8 625 883</b>	<b>9 600 983</b>	<b>10 771 103</b>	<b>12 175 247</b>	<b>13 860 219</b>
<i>Evolution</i>		10%	11%	12%	13%	14%

Le chiffre d'affaires de la société est réparti en trois grandes familles de produit :

Au niveau local :

- L'huile de graine (pour le compte de l'Etat tunisien)
- L'huile d'olive (pour le marché local)

A l'export :

- L'huile d'olive (pour l'export)

Il est prévu que le chiffre d'affaires de la société augmente de 20% par an en ce qui concerne les ventes d'huile d'olive pour le marché local ou pour l'export.

Par contre pour l'huile de graine, le chiffre d'affaires va rester le même sur la période étudiée.

### ⇒ Les achats consommés

Les achats consommés vont diminuer de 1,5 point par an pour deux raisons principales :

- Meilleure organisation générale de l'entreprise
- Développement de l'activité huile d'olive qui est moins coûteuse.

**⇒ Les charges de personnel**

Afin de profiter de manière optimale de la mise à niveau et du fait que l'encadrement technique soit insuffisant dans la société, ces charges vont augmenter de 8% par an.

Dans un premier temps, la société, qui a déjà recruté un chimiste, désire recruter un ingénieur en agro-alimentaire ainsi qu'une électro mécanicien.

**⇒ Les autres charges d'exploitation**

Celles-ci vont augmenter de 9% par an. En valeur relative, les économies d'échelle réalisées par l'augmentation de son activité lui permettront d'atteindre les 6,8% du chiffre d'affaires à la fin de la période.

**⇒ Charges financières – Frais financiers de fonctionnement**

Vue la structure financière de la société (Montant des concours bancaires très élevé), la société SOCOHUILE aura des charges financières importantes. Celles-ci diminueront pour atteindre 2,7% du chiffre d'affaires en 2003.

## 2/ La valeur actuelle nette

Taux d'actualisation de 9%

Nous procédons dans ce qui suit au calcul de la **Valeur Actuelle Nette**

La **V.A.N.** est égale à la somme des cash-flows actualisés, augmentées de la valeur résiduelle de l'investissement (**V.C.N.** actualisée), moins l'investissement initial

1) Somme des cash flow actualisée est égale à :	3 313 467
2) V.C.N. actualisée est égale à :	467 447
3) Investissement initial :(au prix courant)	1 345 086
4) Investissement initial :(au prix constant)	1 277 638

<b>V.A.N.</b>	<b>=</b>	<b>2 503 567</b>
---------------	----------	------------------

### - Détermination du Taux de Rentabilité Interne:

Compte tenu des investissements réalisés et des cash flow dégagés, le taux interne de Rendement (TIR) moyen qui annule la VAN est de l'ordre de:

TRI = 49 %

La VAN nous donne des indications en valeur absolue puisqu'elle indique le surplus de cash flow généré par l'investissement en tenant compte du coût de financement, alors que le TRI est un critère de rentabilité en valeur relative, c'est à dire par dinar investi (%).

**Le projet est rentable**