



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

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



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

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

FAIR USE POLICY

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

CONTACT

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

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

Distr. RESTREINTE

14878

16 Juillet 1985

FRANCAIS

ASSISTANCE A L'OFFICE DE PROMOTION
DE L'ENTREPRISE NIGERIEENNE (OPEN)

DP/NER/83/004

PHASE II .

Niger.

Rapport Technique, Gestion de Biscuiterie.

Etabli pour le Gouvernement du Niger
par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel,
Organisation chargée de l'Exécution pour le compte
du Programme des Nations Unies pour le Développement

Par Monsieur Alain LEDUNOIS
Expert en Gestion de Biscuiterie

Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
VIENNE - Autriche

N'ayant pas officiellement approuvé le présent Rapport, l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel ne partage pas nécessairement les vues exprimées par l'auteur.

3621

ABREVIATIONS

SONIA : Société Nigérienne d'Industrie Alimentaire
OPEN : Office de Promotion de l'Entreprise Nigérienne
BDRN : Banque de Développement de la République du Niger.

TAUX DE CHANGE

1 franc français = 50 francs CFA
1 franc CFA = 0.50 franc français
1 dollar US = 450 francs CFA
1000 francs CFA = 2.23 dollars US

INTRODUCTION

-:-:-:-:-

.....

GENEARLITE :

Le projet DP NER 83.004 a pour but de renforcer les structures et le fonctionnement de l'Office pour la Promotion de l'Entreprise Nigérienne qui a été créée spécifiquement par le Gouvernement comme organe principal de développement et de promotion des Petites et Moyennes Entreprises.

L'OPEN avec l'assistance de l'ONUDI a réalisé un projet d'une unité de fabrication de biscuits : la SONIA (Société Nigérienne d'Industrie Alimentaire) le projet DP NER 83 004 prévoit parmi les objectifs immédiats l'assistance d'encadrement et conseils techniques et de gestion aux entreprises existantes ou nouvellement créées. La mission de consultation DP NER 83.004 11.52 31.3.L entre dans la réalisation de cet objectif.

REMERCIEMENTS :

Le consultant, tient à remercier tout particulièrement Mr TEURLINGS, Conseiller Technique Principal et Coordinateur du Projet pour les conseils, les excellentes conditions de travail et l'organisation matériel du séjour.

TERMES DE REFERENCE DU CONSULTANT

Membre d'une équipe d'expert, sous la Direction du coordinateur de projet et en étroite collaboration avec les homologues, le consultant apportera son conseil pour la mise en route de la SONIA et devra en particulier s'acquitter des tâches suivantes

- Assister et former le Directeur Général dans ses responsabilités techniques, commerciales et administratives.
- Mettre en place les documents de contrôle techniques de production, contrôle de qualité, contrôle des coûts de production, contrôle de révision et d'entretien du matériel.
- Assurer un complément de formation du personnel de production surtout pour l'utilisation de l'équipement nouvellement installé.
- Etablir un rapport final exposant les conclusions de sa mission et ses recommandations au gouvernement quant aux mesures que celui-ci pourrait éventuellement adopter.

DATE DE CONSULTATION

- Durée prévue : deux mois
- Durée effective : du 16 Avril au 17 Juillet 1985.

A la fin de la mission le consultant passera 2 jours au Siège de l'ONUDI à VIENNE (AUTRICHE) pour debriefing.

PROGRAMME

Après s'être concerté avec

- Monsieur TEURLINGS CTP du Projet
- Monsieur IDE ISSAKA Directeur Général de la SONIA le consultant proposa le plan de travail ci-après qui fut accepté par l'OPEN lors d'une réunion en date du 24 Avril 1985.

Semaine 1 - Installation - plan de travail - compilation d'informations - approche de la SONIA.

Semaine 2 - Discussion et établissement du plan de travail définitif avec les parties concernées.

- Analyse de la situation actuelle de l'entreprise
- Généralités
- Analyse des moyens actuels
- * Techniques : Equipements
 - Capacité théorique de production
- * Financiers : . Coût global de l'investissement
 - . Source des fonds initiaux
 - . Bilan comptable au 31 Janvier 1985
- * Humains : . Organisation
 - . Niveau de formation du personnel
- Approche du marché du biscuit au NIGER
- Conclusion

Semaine 3 - Continuation de l'analyse de la situation actuelle de l'Entreprise.

Semaine 4 et 5 - Analyse de gestion

- Analyse et projection pour une période de 18 mois à compter du 1er Mai
 - * Evaluation des objectifs de production
 - * Evaluation financière
 - . Calcul du fond de roulement
 - . Etude des frais fixes
 - . " des coûts de production
 - . Prix de revient industriel
 - . Compte d'exploitation prévisionnel
 - . Etude des mouvements de trésorerie (cash flow)
 - . Estimation du résultat d'exploitation
 - * Moyens de contrôle et de suivi

- . Tableaux de bord (création et utilisation)
- . Approche d'analyse des écarts.
- Analyse et projection à long terme
- * Période de recouvrement
- * Calcul du seuil de rentabilité
- * Analyse de sensibilité

Semaine 6 et 7 - Analyse des moyens à mettre en oeuvre

- Généralités et finalités
- Structure : organigramme de l'Entreprise
 - . responsabilités et compétences
 - . communications inter - entreprise
- Facteurs de production
 - * Maintien de l'outil de production
 - . Prévention
 - . Formation
 - . Personnel
 - . Pièces de rechange
 - * Maintien de la qualité des produits
 - . Contrôle
 - . Réactions des consommateurs
 - * Recherche et développement
 - . Produits nouveaux
 - . Moyens - coûts
 - * Stocks - . Mouvements
 - . Matières premières
 - . Produits finis
 - . Moyens de contrôle
 - * Achats des produits consommables
 - . philosophie
 - . Politique des marchés
 - . Recherche fournisseurs et leur évaluation
 - . Responsabilité dans l'Entreprise
 - . Planification des besoins
- Politique commerciale
 - . Marketing
 - . Réseau
 - . Publicité
- Coût des nouveaux moyens
 - . Equipements de production/maintenance

. Promotion et diffusion des produits

- Calendrier de mise en oeuvre des moyens nouveaux.

Semaine 8 - Appréciation et discussion des nouveaux moyens de contrôle et d'information déjà mis en place.

Semaine 9 - Rédaction et duplication du rapport final.

Ce programme de travail prévoyait la mise en place des éléments de contrôle et de gestion de la société à partir d'éléments comptables trouvés sur place. Ces éléments étant malheureusement très approximatifs, incomplets ou inexistant le plan de travail a dû être modifié pour y intégrer leur élaboration. Le temps passé à cette phase préliminaire ne permettait/ ^{pas} dans les délais impartis à la mission la mise en place pratique des éléments de contrôle de gestion proposés. L'importance de cette mise en place, sans laquelle la SONIA risquait de se trouver dans la même situation qu'à l'arrivée du consultant, a conduit l'OPEN à demander, après concertation avec le consultant, au PNUD une prolongation d'un mois de la mission.

HISTORIQUE DU PROJET

En 1979 les dirigeants et actionnaires de la SONICOCIT (Société Nigérienne de Commerce International) dont l'activité principale portait et porte encore essentiellement sur l'importation de biscuits, bonbons et nescafé et leur commercialisation sur le territoire nigérien envisagèrent de produire localement des biscuits. Dans ce but ils approchèrent l'OPEN afin d'être assistés dans leurs études et démarches en vue d'atablir à Niamey une fabrique de biscuit : SONIA dont les principaux actionnaires seraient et furent ceux de la SONICOCIT.

PROGRAMME D'ELLABORATION DU PROJET

- 1979 - Idée du projet et études préliminaire
 - Etude de faisabilité rédigée par l'OPEN
- Octobre 1980 - Demande d'agrément au code des investissements
- Janvier 1982 - Agrément prioritaire de la Société
(Commission Nationale des Investissements)
- Juin 1982 - demande de crédit à la B.D.R.N.
- Août 1982 - Constitution de la Société
- Octobre 1982 - Choix du matériel de production
- Novembre 1982 - Commande des équipements
- Août 1983 - début de construction des bâtiments
- Décembre 1983 - premier déblocage du crédit moyen terme

Mai 1984 - Expédition des équipements
 Octobre 1984 - Réception provisoire des bâtiments.
 Février 1985 - Début de la production industrielle
 Mars 1985 - Dernier déblocage du crédit moyen terme.

FICHE SYNOPTIQUE DE LA SONIA

- Capital Social 240 Millions
- Crédit moyen terme 391.5 Millions
- Facilité de caisse 60 Millions
- Financement I.D.A.
- Garantie: du crédit (la SONIA bénéficiant de deux années de grâce)
- * Promesse d'affection hypothécaire sur terrain et construction
- * Nantissement du fonds de commerce et du matériel
- * Aval conjoint et solidaire des trois principaux actionnaires de la SONICOCIT
(C.A supérieur à 1 milliard)
- Effectif de la SONIA : 60 personnes Juin 1985
- Objet : production et commercialisation de biscuits tous genres.
- Recrutement et contrôle du Directeur général effectué par l'OPEN qui détient 8 % du capital de la SONIA
- Société bénéficiant des avantages de la loi 74 - 19 du 11 Mars 1974 portant code des investissements en faveur de l'Entreprise Nigérienne.

REMARQUE

La présence de deux expatriés l'un en qualité de Directeur de Production et d'Exploitation, l'autre jusqu'au 20 Mai 85 en qualité de Chef d'entretien a fait que le consultant a principalement assisté la Direction Générale dans ses tâches de gestion, d'analyse et de prévision en accord total avec l'OPEN et le Coordonateur de Projet.

R A P P O R T D E C O N S U L T A T I O N



I.- ANALYSE DE LA SONIA EN AVRIL 1985

A.) Situation Financière lors du Bilan d'Ouverture

Comme déjà mentionné dans l'introduction du présent rapport, les éléments comptables permettant d'analyser sainement la situation financière de l'entreprise étaient approximatifs, incomplets ou inexistants. Il fallut refaire complètement le Bilan d'ouverture et les comptes annexes (voir annexe 1) afin d'en dégager les ratios financiers (voir annexe 2) qui apparurent comme suit :

- 1/ Le fonds de roulement net au 31 Janvier ne s'élevait qu'à 41 millions au lieu des 100 prévus initialement
- 2/ La trésorerie nette n'était que d'un million
- 3/ Le rapport de liquidité générale de 1.56 aurait dû être voisin de 2 ; c'est à dire que les éléments des capitaux circulant se transforment en liquidité aussi rapidement que les créances arrivent à échéance.

Or la SONIA n'était supposée commencer sa production progressivement qu'à compter de février 1985, d'où la très grande difficulté qu'aura l'entreprise à équilibrer sa trésorerie et à faire face à ses échéances.

L'analyse entre l'investissement prévu et réalisé montre un léger dépassement de 5 millions. Cependant, d'importants écarts sont à relever à l'intérieur des différents postes de l'investissement entre le prévu et le réalisé particulièrement au niveau des achats de matières consommables 105 millions au lieu de 40 prévus responsables en grande partie du déséquilibre. (voir annexe II)

B.) Analyse de l'Endettement

La BDRN a financé 455 millions du projet soit 65% alors que les capitaux propres ne représentent que 240 millions; soit 35%. Le rapport d'endettement s'établit donc comme suit :
$$\frac{\text{Capitaux propres} + \text{Capitaux d'emprunt}}{\text{Capitaux d'emprunt}} = 1.52$$

Ce rapport ne doit pas être inférieur à 2. Bien qu'il n'existe aucune disposition contraignante par les banques centrales ce rapport doit être scrupuleusement respecté pour les raisons suivantes :

- 1/ Ce sont les capitaux propres qui doivent courir le risque de l'entreprise et non les capitaux d'emprunt

- 2/ Les capitaux d'emprunt doivent être uniquement considérés comme une anticipation sur les amortissements et sur les bénéfices
- 3/ Les intérêts financiers deviennent alors une charge trop lourde pour l'entreprise surtout quand leur taux est particulièrement élevé (voir ci-après l'analyse des comptes prévisionnels d'Exploitation)

C.) Analyse de l'Outil de Production (voir annexe 3)

- Equipements. La conception de la ligne de production présente un grave déséquilibre entre :
 - . la tête de la ligne
 - . le four
 - . les machines à conditionner
- Bâtiments. Le hall de production n'offre aucune possibilité d'extension; quant aux halls de stockage, il ne sont suffisants que pour deux équipes. Un travail en trois équipes de production s'avère impossible, compte tenu de l'importance des stocks de matières premières consommables nécessaires par rapport à la capacité de stockage.
- Personnel. La présence d'un expatrié en qualité de Directeur de production a permis un relativement bon démarrage de la production ainsi qu'une excellente formation du personnel. Le Chef de l'entretien et la SONIA se séparent le 20 Mai 1985 laissant un personnel mal formé et peu apte à remplir correctement sa fonction de maintenance et de prévention.

D.) Capacité de Production (voir annexe 4)

Chaque produit ayant son propre temps de cuisson et sa disposition sur la bande du four, il semble difficile de raisonner en tonnage. L'heure sera donc l'unité de capacité de production de la SONIA.

Seulement, après avoir déterminé une clé de répartition entre les différents types de biscuits, une extrapolation en tonnage pourra être faite. Pour 1985 trois paliers de production ont été déterminées :

- de février à juin : arriver à 100% avec une équipe
- de juillet à septembre : 100% de production avec une équipe
- d'octobre à janvier : 100% de production avec deux équipes, avec néanmoins une période de deux mois, octobre et novembre pour une adaptation.

Le nombre de jours de travail a été estimé annuellement à 240.

La capacité de production sera donc pour 1985 de 2.440 heures et 1986 de 3.720. Les délais de réapprovisionnement de matières consommables (voir situation des stocks) et certaines décisions au niveau de la commercialisation des produits (voir analyse du marché) sont responsables du retard au passage en deux équipes.

Compte tenu du fait que le four cuit certains produits en quantité supérieure à ce que les machines à conditionner sont capables d'absorber, on comprendra l'heure de production comme l'heure durant laquelle les produits sont cuits dans le four.

E.) Analyse des Stocks (voir annexe 5)

Manifestement trop important, déséquilibrant la trésorerie et entraînant une perte sur le plan financier compte tenu de la longue immobilisation et guère ajustées aux besoins de la production, certaines matières consommables importées couvrent une période de production allant de 4,3 à plus de 1.000 mois.

F.) Situation de la Trésorerie fin Avril et son Amélioration (voir annexe 6)

Le Bilan d'ouverture, les comptes annexes et l'analyse financière qui en découlerent laissèrent prévoir à court terme une situation financière extrêmement délicate.

Une situation succincte fut faite et arrêtée au 30 avril 1985: un besoin immédiat de 18 millions en trésorerie apparut, malgré la vente du stock produit fini, l'appel du capital non versé et la régularisation du compte SONICOCIT. Face à cette situation, la SONIA ne pouvait utiliser les armes classiques, à savoir: revente d'une partie du stock de matière première car importée en hors taxes, facilité de caisse car déjà atteinte et même dépassée, ouverture de compte courant d'associés car ces derniers se sont déjà engagés dans l'achat d'équipements et matières premières pour le compte de la SONIA.

Depuis le mois de mai, soit au début de la production, seuls les actionnaires étaient autorisés à acheter les produits de la SONIA; ceci par décision du Conseil d'Administration.

Cependant, alors que la production continuait d'augmenter la capacité de commercialisation des actionnaires stagnait. Durant un Conseil d'Administration Extraordinaire en date du 17 mai 1985, les actionnaires eurent le choix entre s'engager sur un quota précis d'enlèvement, ou libérer totalement les ventes; ceci dans le but d'apporter immédiatement de l'argent frais à la société. Les actionnaires ne se fixèrent aucun quota et les ventes devinrent libres.

G.) Rapport entre les Produits SONIA et le Marché des Biscuits au Niger

(voir annexe 10)

Jusqu'en janvier 1985, la totalité des biscuits consommés au Niger était importée soit d'Europe, soit des pays de la CEAO.

L'absence de statistiques récentes n'a pas permis de connaître avec précision, l'état du marché en 1983 et 1984. Compte tenu des importations réalisées par la SONICOCIT dont les actionnaires sont également ceux de la SONIA, on peut facilement admettre que la production de la SONIA restera bien en dessous de la demande intérieure, et qu'il ne devrait pas avoir de problèmes de commercialisation si toutefois les prix sont compétitifs.

Les qualités et conditionnement étant déjà définis et non modifiables, il serait vain de faire une étude de marketing détaillée qui risquerait de remettre en cause une production ayant quelques difficultés à démarrer et d'imposer de nouveaux investissements que la SONIA n'est pas en mesure de supporter actuellement. Compte tenu du pouvoir moyen d'achat de la population nigérienne, il faut s'attendre à un développement important de biscuits vendus en tout petit paquet. Les paquets contenant trente biscuits ne pouvant être achetés que par une minorité de la population.

II.- ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE DE LA SONIA**PREVISIONS 1985 - 1986**

L'Etude et les prévisions ci-après vont permettre d'établir :

- les Prix de revient industriels des produits
- un Compte d'Exploitation prévisionnel pour 1985 et 1986.

N.B. Le calcul du Seuil de rentabilité du projet n'a pu être réalisé compte tenu des résultats négatifs auxquels l'Etude a abouti. Cela ne pourra être fait qu'après un certain nombre de mesures de redressement devant être décidées.

ESTIMATION DES FRAIS DIVERS
DE GESTION POUR 1985

14-

MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES

- Fournitures de bureau	1 200 000
- Petits équipements	120 000
- Carburant lubrifiant	
. 3 504 Peugeot breck	1 980 000
. 1 504 peugeot bachée	660 000
. Lubrifiants	816 000
- Electricité administration	3 000 000
- Eau administration	140 000
	<hr/>
Sous Total	7 916 000

AUTRES SERVICES CONSOMMES

- Affranchissement	240 000
- Téléphone	2 400 000
- Télégrammes - Télex	2 400 000
- Frais restaurant	600 000
- Frais d'hôtel	600 000
- Frais voyage direction	2 000 000
- Loyers	
. Directeur Général	2 100 000
. " Production	1 800 000
- Conseil juridique et contrat OPEN	1 800 000
- Publicité	5 000 000
- Entretien et réparation	
. Administration	600 000
. Usine	1 800 000
. Parc auto	1 200 000
- Frais d'actes et contentieux	120 000
- Frais des conseils et assemblées	300 000
	<hr/>
Sous Total	22 960 000

CHARGES ET PERTES DIVERSES

- Assurances incendie	2 950 000
- " transport	600 000
- Dons	120 000
- Cotisations et abonnements	120 000
- Billets d'avion expatrié	1 700 000
- Frais d'études enfant expatrié	2 500 000
	<hr/>
Sous Total	7 990 000

IMPOTS ET TAXES

- Taxe d'apprentissage	588 000
- Taxe bancaire publicitaire	14 400
	<hr/>
Sous Total	602 400

Total 39 468 400

SALAIRES ET CHARGES A PAYER POUR 85 EN 000

	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN
ADMINISTRATION												
- Sal. Net	971	971	971	971	971	971	971	971	971	971	971	9
- Ind. non Imposable	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	1
- Cotisation Sal.	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
- Part. Emp.	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	1
S/TOTAL	1 290	1 290	1 290	1 290	1 290	1 290	1 290	1 290	1 290	1 290	1 290	1 2
USINE												
- Sal. Net	2 784	2 784	2 784	2 784	2 389	2 389	2 389	2 389	2 811	2 811	2 811	2 8
- Ind. non imposab.	477	477	477	477	477	477	477	477	657	657	657	6
- Cotisation Sal.	32	32	32	32	28	28	28	28	33	33	33	
- Part. Emp	490	490	490	490	405	405	405	405	447	447	477	4
- I. C.	366	366	366	366	280	280	280	280	280	280	280	2
S/TOTAL	4 149	1 419	4 149	4 149	3.579	3.579	3.579	3.579	4 228	4 228	4 228	4 2
TOTAL GENERAL	5 439	5 439	5 439	5 439	4.869	4 869	4 869	4 869	5.518	5 518	5 518	5 5

ADMINISTRATION :

- Sur toute l'année les salaires A.D.M restent stables dans la mesure où aucune augmentation du nombre de personnel n'est présentement envisagée.

PRODUCTION :

- Cependant à l'usine des variations apparaissent

- 1) Départ d'un expatrié fin Mai
- 2) Une augmentation du personnel de production envisagée pour le 1^{er} Octobre due au doublement des équipes.

- Les salaires nets sont tels que le Total Brut imposable diminué d'une décote de 1,6 % représentant la cotisation salariale à la C.N.S.S.

PART PATRONALE :

15,4 % du total brut de la masse salariale représentent la contribution de la société aux actions sociales.

INDEMNITE NON IMPOSABLE :

Ce poste regroupe le transport et autres avantages payés au personnel.

- I.C communément appelé Impôt cédulaire représente une charge salariale à 30 % du salaire imposable diminuée d'une décote de 280.000 F.

CLE DE REPARTITION ET OBJECTIFS
DE PRODUCTION POUR 1985

17-

CLE DE REPARTITION

- SIRBA	}	33 %
- KANDAJI		
- DAN KASSAWA		33 %
- AIR		33 %
		100 %

OBJECTIF DE PRODUCTION POUR 1985 : 2 077 HEURES

Produit	%	Nb/h	Prod./h	Object./ ton
DAN KASSAWA	33	685	332 Kg	227,5 T
AIR	33	685	362 Kg	248 T
SIRBA	33	685	126 Kg	86.3 T
KANDAJI				
TOTAL				748.8 T

OBJECTIF DE PRODUCTION EN CARTON POUR 1985

Produit	Object./Kg	Poids/bisc/cart	Nb. de Cart.
DAN KASSAWA	227 000	10.08 kg	22 520
AIR	248 000	3.86 kg	64 250
SIRBA	86 300	11.25 kg	7 670
KANDAJI	187 000	4.8 kg	38 960

COÛT DIRECT DE PRODUCTION KANDAJI

Objectif de production pour 1985

187.000 Kg

38.960 cartons

685 heures

MATIERES PREMIERES	QUANTITE	COÛT
Farine	131.229	18.799.341
Graisse	14.435	7.891.109
Sucre	30.838	4.718.214
Bic. Am.	1.049	166.045
Bic. Sod.	820	113.4444
SMB	26	5.123
Glucose	4.593	1.043.708
Eau	20.996	1.721.672
Arome	.557	2.608.232
Sel	984	197.071
	S/Total	37.263.959
<u>CONDITIONNEMENT</u>		
Sachet c/h	6.233 Kg	18.271.852
Boîte		
Carton +5%	40.908 c	9.245.208
	S/Total	27.517.060
<u>ENERGIE</u>		
Gasoil	40.647	5.284.227
Electricité	26 par carton	3.950.560
part salaires et charges	(69% du 1/3 masse)	10.999.519
	Grand TOTAL	85.999.325

COUT DIRECT DE PRODUCTION SIRBA

Objectif de production pour 1985. 86.300 Kg
 7.670 cartons
 685 heures

MATIERES PREMIERES	QUANTITE	COUT
Parine	60.571	8.677.159
Graisse	6.662	3.641.882
Sucre	14.234	2.177.802
BIC. Am.	484	76.611
BIC Sod.	378	52.295
SMB	12	2.365
Sel	454	37.228
Glucose	2.120	481.746
Eau	9.691	794.662
Arome	257	1.303.439
	S/Total	17.145.189
<u>CONDITIONNEMENT</u>		
Sachet	3.288 Kg	4.036.463
Boîtes	117.820 b.	5.802.045
Carton	8.053 h.	1.515.427
	S/Total	11.281.771
<u>ENERGIE</u>		
Gasoil	18.262	2.374.060
Electricité	215 c.	1.649.050
Part salaires et charges (31% de 1/3 de la masse)		4.941.813
		37.391.883

COUT DIRECT DE PRODUCTION AIR

Objectif de production pour 1985 248.000 Kg
 64.250 cartons
 685 Heures

MATIERES PREMIERES	QUANTITE	COUT
Farine	176.770	25.272.390
Graisse	19.454	10.621.884
Sucre	41.531	6.354.243
Bic. Am.	2.473	391.448
Bic. Sod.	1.322	182.436
SMB	35	6.897
Sel	1.322	108.404
Glucose	6.185	1.405.473
Eau	25.510	2.295.900
Arôme	754	1.078.220
	S/Total	47.717.295
<u>CONDITIONNEMENT</u>		
S/chet	37.675 Kg	11.233.223
Carton	67.462 C.	16.190.880
<u>ENERGIE</u>		
Gasoil	58.910	7.658.300
Electricité	73 par cart.	4.690.250
par salaires et charges	(1/3 masse)	15.941.333
	Grand TOTAL	103.341.281

COUT DIRECT DE PRODUCTION DANKASSAWA

Objectif de production pour 1985 227.500 Kg

22.520 cartons

685 heures

MATIERES PREMIERES	QUANTITE	COUT
Farine	158.920	22.766.243
Graisse	17.481	9.556.250
Sucre	37.332	5.711.776
Bic. Am.	1.267	200.552
Bic. Sod.	1.192	164.909
SMB	31	6.109
Sel	1.198	98.236
Glucose	5.562	1.263.903
Eau	25.427	2.288.430
Arome	438	981.174
	S/Total	43.037.602
<u>CONDITIONNEMENT</u>		
Sachet	3.836	11.555.297
Carton	23.646	7.164.738
<u>ENERGIE</u>		
Gasoil	58.910	7.658.300
Électricité	143 pa c	3.220.360
Part salaires et charges	(1/3 masse)	15.941.333
	Grand TOTAL	88.577.630

IMPUTATION DES CHARGES FIXES SUR COUT DIRECT DE PRODUCTION
en 000

TFSE	6.480
Frais Gen. adm.	59.343
Frais Gen. fin.	105.176
Amortissement	60.536
	<hr/>
	231.535

Imputation h : $\frac{231.535}{3.720} = 62,240$

Produit	h. Product.	Imputation	Coût direct	PR.+5% Imprév.
SIRBA	385	23.925	68.429	96.917
AIR	1.240	77.177	187.495	277.905
DAN KAS.	1.240	77.177	158.763	247.737
KANAJI	856	53.252	155.769	219.472
	<hr/>			
	3.721	231.531	570.456	842.085

PRIX DE REVIENT INDUSTRIELS PAR CARTON

en 000

Produit	H.de Prod.	Prod/H	Tonnage	Kg/cart.	Nb. Cart.	PR. Pdt	PR.cart.	PV.5.85	Ecart
SIRBA	1.240	126	156.240	11.25	13.888	96.971	6.982	6.768	- 214
AIR	1.240	362	448.880	3.86	116.290	277.905	2.390	1.504	- 886
DAN KASSAOUA	1.240	332	441.680	10.08	40.841	247.737	6.066	5.922	- 144
KANDAJI	1.240	273	338.520	4.80	70.525	219.472	3.112	2.632	- 480
TOTAUX			1.385 T.			842.085		hors TCA.	

COÛT TOTAL DE PRODUCTION POUR 1985

	<u>en 000</u>
- Coût direct de production . SIRBA	37.392
. AIR	103.471
. KANDAJI	85.015
. DAN KASSANA	88.577
 - TFSE	 86.000
- Frais Généraux d'Administration	
. Salaires et charges	15.480
. Frais divers de gestion	39.468
 - Frais Généraux financiers	
. Intérêts (CT=11.660+MT=66.781)	78.431
. Agio (3,5% du CA TTC)	12.270
 - Total des Coûts de production	 <u><u>526.600</u></u>

OBJECTIFS DE VENTE

Produit	Nb. de cart.	Prix TTC ex-usine	Valeur TTC
SIRBA	7 679	7 200	55 224 000
KANDAJI	38 960	2 800	109 088 000
DAN KASSAWA	22 520	6 300	141 876 000
AIR	64 250	1 600	102 800 000
TOTALS (1)			408 988 000

(1) dont 24 539 260 F de CTA à 6 %

EVOLUTION DU CA DURANT 1985 EN 000

Mois	Objectif	Réalisé	Objectif Cumulé	Réalise cumulé
AVRIL (1)	30 915	18.460		
MAI	25 630	21.168	54 545	39.628
JUIN	27 570	38.879	82 115	78.508
JUILLET	29 540		111 655	
AOUT	29 540		141 195	
SEPT	29 540		170 735	
OCTOBRE	57 104		227 839	
NOVEMBRE	59 070		286 909	
DECEMBRE	61 042		347 951	
JANVIER	61 042		408 993	

(1) Objectif à fin Avril comprenant les ventes a/c du 1.2

EXPLOITATION PREVISIONNELLE POUR 1985 EN 000

	Prévision Juin 82	Prévision Mai 85	Ecart en Valeur	Ecart en % ^o
Chiffre d'Affaire TTC	432.000	408.988	- 23.012	- 5
Charges	469.487	526.600	+ 57.113	+ 12
Charges fixes	142.226	182.265	+ 40.039	+ 28
Salaires et charges adm.	9.901	15.480	+ 5.579	+ 56
TFSE	6.480	39.468	+ 29.100	+ 280
Frais divers de gestion	3.888			
Charges de financement	62.989	66.781	+ 3.792	+ 6
Dotation aux amortissements	58.958	60.536	+ 1.578	+ 2
Charges variables	327.261	368.338	+ 41.077	+ 12
Matières premières	169.093	145.162	- 23.931	- 14
Emballages	54.856	85.011	+ 30.155	+ 55
Matières consommables et charges	30.240	35.883	+ 5.643	+ 18
Salaires et charges de product.	27.280	47.823	+ 20.543	+ 75
TFSE	4.320	6.000	+ 1.680	+ 38
Frais divers de gestion	2.592	-	-	-
TCA	25.920	24.539	- 1.381	- 5
Frais financiers de fonctiont.	12.960	23.920	+ 10.960	+ 84
Bénéfice avant Impôt	- 37.487	- 117.612	+ 80.125	+ 213

COUT TOTAL DE PRODUCTION POUR 1986

(2 équipes)

Nombre d'heures de production : 3.720

Clé de répartition identique à 1985

Taux d'inflation : 8%

Charges fixes + 8%

- Coût direct de production

SIRBA	68.429
AIR	187.495
KANDAJI	155.769
DAN KASSANA	158.763
- TPSE	6.480
- Frais Généraux d'Administration	
Salaires et charges	16.718
Frais divers de gestion	42.625
- Frais Généraux financiers	
Intérêts (CT = 11.650 + MT = 66.781)	78.431
Agios (3% du CA IIC)	26.745
- Amortissement	60.536
TOTAL Coût de Production	801.991
+ 5% imprévus et divers	842.090

REPARTITION EN % DU COUT GLOBAL DE PRODUCTION POUR 1986. EN 000

Postes	Masse en 000	%
- Coût matière et emballage	322.166	40.3
- Coût emballage	152.132	18.9
- Coût de l'Energie	64.273	8
- Coût salaires et charges de production	31.884	4
- TFSE	6.480	0,8
- Coût salaire et charges administratives	16.170	2
- Frais divers de Gestion	42.625	5.3
- Frais généraux financiers	105.176	13.1
- Amortissement	60.536	7.5
	801.991	99.9

} 72%

} 28%

PREVISION D'EXPLOITATION POUR 1986

C.A. Prévisionnel (1)

SIRBA	13.888c	x	6.768	=	93.993
AIR	116.290c	x	1.504	=	174.900
DAN KAS.	40.841c	x	5.922	=	241.860
KANDAJI	70.525c	x	2.632	=	185.621
					<u>696.374</u>

(1) = Prix de vente Hors taxe Mai 1985

+ 64 41.782

CA. IIc	738.156	IIc
Coût Total Production	842.085	
Perte Exploit. 1986	103.929	
Report perte 1985	<u>117.612</u>	
Pertes après 2 Ans	221.541	

Conséquences sur l'équilibre financier de la SONIA des nouveaux prix de ventes suivants :

SIRBA 7 750 TTC le carton de 60 paquets = 13.5 kg

DAN KASSAMA 6 840 TTC le carton de 72 paquets = 10.08 kg

KANDAJI 3 455 TTC le carton de 40 paquets = 4.8 kg

AIR 2 533 TTC le carton de 96 sachets = 3.86 kg

Cle de répartition basée sur 5 mois de commercialisation

Produit	% de ventes	h. de product.	Tonnage	Nb. de Car
SIRBA	58	2 567	1 023.834	43 986
KANDAJI	11			
	69			23 462
DANKASSAWA	8	297	98.604	9 782
AIR	23	856	309.510	80.183
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	
	100	3 720	1 431.948	

PREVISION C.A ET MARGE

	SIRBA	DANKASSAWA	KANDAJI	AIR
Prix de vente TTC	7 750	6 840	3 455	2 533
Hors TCA	7 285	6 430	3 248	2 390
Prix de revient	8 370	6 066	3 112	2 390
Marge unitaire	- 1 085	+ 364	+ 136	0
Nb. de cartons	43 986	9 782	23 462	80 183
Marge globale	-47 724 810	+3 560 648	+3 1 90 832	0
Résultat		- 40 973 330		

III.- CONCLUSIONS

A- Les facteurs qui ont déséquilibré les prévisions de l'Investissement peuvent se résumer comme suit :

1. Lenteur avec laquelle le projet a été élaboré (1979-1985) entraînant :
 - a) une augmentation de certaines dépenses à cause de l'inflation tant au Niger qu'en Europe,
 - b) le renoncement à certains investissements (en particulier la quatrième machine à conditionner) afin de rester dans les limites du budget.
2. L'absence d'un Expert en Agro-industrie lors des Etudes de factibilité et technique.

B- Facteurs Responsables des Prévisions Négatives de l'Etude Financière et Economique.

1. Charges et intérêts financiers trop importants +/- 100 millions par an pendant les deux premières années d'exploitation.
2. Importante immobilisation de la trésorerie par l'achat de stock trop important de matières premières et produits consommables.
3. Prévision commercialisation trop haute.
4. Production n'arrivant pas au niveau raisonnable pour les raisons suivantes :
 - a) rupture de stock de certaines matières consommables,
 - b) personnel de la maintenance et de l'entretien mal formé,
 - c) manque de flexibilité de la Section conditionnement.
5. Prix de vente des produits départ usine en dessous du prix de revient industriel
6. Manque de prévisions budgétaires et financières ainsi que de renouvellement de certaines matières consommables.
7. Absence d'assistance au niveau de la Direction Générale lors du lancement de l'Entreprise.

C- Si aucune mesure n'est prise, la SONIA après deux années de production accusera une perte d'exploitation de 223 millions (93% du Capital social).

Au début de la consultation, une situation financière de l'entreprise avait été faite ainsi qu'une autre à la fin. Durant cette période, il s'est confirmé par rapport à la prévision ci-dessus, que la SONIA avait une perte d'exploitation mensuelle et régulière variant entre 9 et 10 millions.

Une augmentation des prix comme définie à la page permettrait de faire passer le déficit d'exploitation annuel de 110 à 41 millions. Le nouveau déficit pourrait facilement être absorbé par la mise en application des recommandations ci-après.

VI.- RECOMMANDATIONS

Les difficultés que connaît la SONIA après quelques mois de production ne sont nullement insurmontables à condition, qu'un certain nombre de mesures et décisions tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau des Autorités nigériennes soient prises dans les prochains mois. Tout retard ne ferait qu'aggraver la situation qui risquerait fort de conduire la SONIA à un point de rupture irréversible.

A- Recommandations au Niveau de la SONIA

1. Procéder à une augmentation du capital d'au moins 60 millions de Francs; les conséquences en seraient de :
 - a) Rapport d'endettement passant à 1.76, soit beaucoup plus près des normes acceptables,
 - b) réduire à 0 le découvert autorisé en banque d'où, une diminution des frais financiers d'environ 11 à 12 millions par an,
 - c) de pouvoir transformer ce découvert bancaire en ligne de crédit d'escompte que la SONIA pourrait utiliser selon ses besoins de trésorerie.

2. Acquérir une quatrième machine à conditionner type FLOW-PACK afin de :
 - a) apporter à la production une flexibilité qu'elle n'a pas,
 - b) mieux adapter l'outil de production aux besoins du marché (voir annexe page 56)

3. Faire former par un Expert Electro-mécanicien, très pédagogue, durant une période totale de 4 à 6 mois le personnel du Service Maintenance et Entretien. Bien que le coût d'une telle formation peut être relativement élevé, cela peut se compenser facilement par l'assurance qu'aurait l'entreprise de pouvoir produire à 100% tant au niveau de la fabrication qu'au niveau du conditionnement.

4. Envisager à moyen terme, un allongement du four par une troisième section avec brûleur pour les raisons suivantes :
 - a) La tête de ligne peut facilement suivre ce nouveau four ainsi que les quatre machines à conditionner,
 - b) les frais fixes, 28% du coût global de production, seraient répartis sur 20 à 25% de quantités de biscuits en plus alors que la dotation aux amortis-

sements, 7,5% du coût global de la production, ne subirait qu'une faible augmentation, d'où une diminution du prix de revient industriel des biscuits,

c) bien que la ligne de production soit depuis l'origine mal disposée (voir annexe page 53), un tel allongement demeure réalisable.

5. Mettre en place l'Organigramme défini avec l'ensemble des Cadres ainsi que les définitions de postes (voir annexe page 102

6. Conserver les services du Directeur d'Exploitation, expatrié d'origine anglaise (en lui adjoignant une Secrétaire bilingue) pour les raisons suivantes :

a) L'entreprise a besoin durant ses premières années d'un professionnel de la biscuiterie capable d'animer et de former,

b) il n'existe aucun stage de formation de courte ou moyenne durée permettant la formation efficace d'un Nigérien à un tel poste de responsabilité,

c) trouver parmi le personnel de la SONIA un ou deux éléments capables de prendre à terme ce poste et de les placer comme adjoints du Directeur d'Exploitation,

d) en cas d'absence du Directeur Général (congés, séminaires,...etc) avoir un Cadre capable d'assurer l'intérim.

7. Suivre rigoureusement les tableaux de bord de l'entreprise avec analyse systématique des écarts (voir annexe page 101

B- Recommandations au Niveau des Autorités Nigériennes et/ou Régionales

1. OPEN - Trouver auprès des Organismes adéquats, un moyen pour faire bénéficier la SONIA d'une bonification d'intérêts de 33% sur le crédit moyen terme. Comme précédemment exposé, les charges de financement sont manifestement trop lourdes.

2. BDRN - Faire payer à la SONIA les intérêts du crédit moyen terme d'une façon linéaire et non dégressive. Cela soulagerait la trésorerie durant les premières années de production.

3. MINISTÈRES DES FINANCES ET DU COMMERCE - Soit, abandonner le prix mercantile considéré actuellement pour le paiement des taxes d'importation des biscuits, soit, le réajuster (voir projet de lettre en annexe page 108). Il ne s'agit pas d'une mesure protectionniste contraire à l'esprit de la CEAO puisque, le pourcentage des taxes d'importation demeurerait le même.

4. **MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DES MINES** - Faire solliciter la SONIA en priorité pour la fourniture de biscuits destinés aux collectivités locales (Bopitaux, Ecoles ...etc) et Institutions Nationales (Armée, Administration...) conformément à la loi n°74-19 Article 7 Alinéa 8 du 11 mars 1974.

5. **MINISTERE DU COMMERCE** - Autoriser sans délai, une augmentation des prix de vente qui, bien qu'entraînant toujours une perte au niveau de l'exploitation si les mesures ci-dessus ne sont pas prises, demeureront à un niveau acceptable pour les revendeurs, détaillants et consommateurs.

6. **MINISTERE DES FINANCES** - Autoriser la SONIA à ouvrir un autre compte bancaire dans une banque spécialisée au niveau du Commerce International (importation matières) et structurée pour un suivi efficace des comptes commerciaux (voir annexe page 96).

/-) ANNEXE 1

- BILAN D'OUVERTURE DE LA SONIA

- COMPTES ANNEXES

BILAN AU 31 JANVIER 1985

A C T I F			P A S S I F		
<u>FRAIS D'ETABLISSEMENT</u>			<u>CAPITAUX PROPRES</u>		
- Frais d'établissement	68.060.768	<u>68.060.768</u>	- Capital libéré	209.055.386	
<u>IMMOBILISATIONS</u>			- Capital non appelé	30.944.614	<u>240.000.000</u>
- Terrain	12.613.000		<u>DETTES A L. & M. TERME</u>		
- Construction	96.977.903		- Dette à plus d'un an	391.500.000	<u>391.500.000</u>
- Matériel et outillage	345.987.930		<u>DETTES A COURT TERME</u>		
- Matériel de transport	11.599.266		- Fournisseurs	32.105.874	
- Mobilier et matériel de bureau	24.323.507		- C.N.S.S.	328.479	
- Agencement et bat. annexes	18.073.194	<u>509.574.800</u>	- F.N.R. et personnel	83.583	
<u>AUTRES VALEURS IMMOBILISEES</u>			- impôt et taxes	1.161.700	
- Dépôt caution	12.835.951	<u>12.835.951</u>	- Compte d'Associés	1.200.000	
<u>VALEURS D'EXPLOITATION</u>			- SONICOCIT	3.191.901	
- Stocks	105.238.868	105.238.868	- Compte régularisation passif	32.812.927	
<u>REALISABLE A COURT TERME ET DISP.</u>			- Banques	45.390.760	<u>116.275.224</u>
- Clients	348.935		<u>RESULTATS</u>		
- Personnel	18.660		- (produit financier)	803.981	<u>803.981</u>
- Capital non appelé	30.944.614				
- Compte régularisation actif	9.637.852				
- Caisse	586.076				
- Comptes d'accréditif	11.332.681	<u>52.868.818</u>			
<u>TOTAL GENERAL</u>		<u>748.579.205</u>			<u>748.579.205</u>

BALANCE GENERALE AU 31 JANVIER 85

D E S I G N A T I O N	DEBIT	CREDIT	SOLDE DEBIT	SOLDE DEBIT
Capital		240.000.000	-	240.000.000
Autres emprunts	-	391.500.000		391.500.000
Frais d'études recherches	2.166.000	-	2.166.000	-
Frais d'annone	105.750	-	105.750	-
Frais d'études notaire	485.000	-	485.000	-
Intérêts créditeurs		803.981		803.981
Frais bancaires	22.223.236	-	22.223.236	-
Frais divers de fonct.	7.430.593	595.026	6.835.567	-
Commission ouverture D.	2.767.491	-	2.767.491	-
Frais de déplacement	2.836.225	-	2.836.225	-
Loyers d'habitation	3.750.000	-	3.750.000	-
Fourniture de bureau	793.030	-	793.030	-
Assurances automobiles	582.412	65.550	516.862	-
Carburant	1.337.130	-	1.337.130	-
C. N. S. S.	1.305.203	-	1.305.203	-
Frais monteurs Baker	2.590.490	656.740	1.933.750	-
Salaires	13.128.515	-	13.128.515	-
Voyage contractuel	2.901.905	65.375	2.836.530	-
Hébergement contract	672.015	-	672.015	-
Entretien et réparation	1.132.771	-	1.132.771	-
Frais de P.T.T.	1.133.023	-61.350	1.071.673	-
Consommation elect. Usine	1.391.985	-	1.391.985	-
Indemnités divers	1.556.948	-	1.556.948	-
Formation - Professionnelle	1.148.837	-	1.148.837	-
Terrain d'exploitation	12.613.000	-	12.613.000	-
Véhicule de tourisme	12.229.181	629.915	11.599.266	-
Outillage Industrielle	13.181.202	-	13.181.202	-
Citerne à fuel	2.000.000	-	2.000.000	-
Groupe Electrogène	15.011.857	-	15.011.857	-
Moulin écraseur	500.000	-	500.000	-
Mobilier de bureau	5.247.600	-	5.247.600	-
Mobilier d'habitation	2.970.275	-	2.970.275	-
	135 191 674	634.377.937	133 117 718	632.303.981

DESIGNATION	DEBIT	CREDIT	SOLDE DEBIT	SOLDE DEBIT
	135 191 674	634 377 937	133 117 718	632 303 981
Matériel de bureau	928.632	124.000	804.632	-
Matériel d'habitation	553.000	-	553.000	-
Emballeuses	55.344.481		55.344.481	-
Maçonnerie technique	68.905.767	367 113	68.538.654	-
Charpente métallique	19.500.000	-	19.500.000	-
Menuiserie métallique	2.587.800	-	2.587.800	-
Travaux supplémentaires	14.121.100	641.185	13.479.915	-
ISSOUFOU GARBA	3.461.571	-	3.461.571	-
ANDRE FERRARI	1.072.453	-	1.072.453	-
BAKER PERKINS	249.530.445	-	249.530.445	-
Climatiseur	750.000	-	750.000	-
Frais de transit	10.419.945	-	10.419.945	-
TOUT ELEC NIGER	13.569.000	-	13.569.000	-
Travaux et fourniture	2.659.529	-	2.659.529	-
BATI SERVICE	429.000	-	429.000	-
Transformation NIGELEC	1.817.425	-	1.817.425	-
Dépôt et cautionnement	12.835.951	-	12.835.951	-
Stock de farine	42.876.981		42.876.981	
Glucose	2.306.480		2.306.480	
Sucre	14.901.706		14.901.706	
Arôme	1.170.661		1.170.661	
Arôme	560.031		560.031	
Arôme	429.289		429.289	
" Ammonium	3.165.792		3.165.792	
" S.Grade	3.941.428		3.941.428	
Graisse	10.933.300		10.933.300	
Sel	246.000		246.000	
Cartons SIRBA	2.258.049		2.258.049	
Boîte SIRBA	8.867.248		8.867.248	
Polypropilène	2.455.270		2.455.270	
Hydrocarbure (fuel)	7.304.885		7.304.885	
Graisse entretien	999.449		999.449	
Fournisseurs		32.105.874		32.105.874
Acompte quinzaine	369.000	369.000	-	-
Avance exceptionnelle	520.000	580.000	-	60.000
Fourniture avancées	66.600	66.600	-	-
	697 049 942	668 631 709	692 888 088	664 469 895

DESIGNATION	DEBIT	CREDIT	SOLDE DEBIT	SOLDE DEBIT
Associé	697 049 942 30 944 614	668 631 709	692 888 088 30 944 614	664 443 955
Personnel - Enlèvement LOME	4.914.210	4 914 210	-	-
Rénumération due	11.548.095	11.548.095	-	-
Fond. National direct		23.583	-	23.583
Trésor (imm. cédulaire)	102.950	1.264.650	-	1.161.700
Manquants	174.240		174.240	
C.N.S.S.	1.072.693	1.401.172	-	328.479
Créditeur IDE HAMANI		1.200.000		1.200.000
SONICOCIT	7 565 000	10.756.901		3.191.901
Monteurs BAKER PERKINS	82.925	-	82.925	-
ROSE FORGROVE	91.770	-	91.770	-
Charges à payer		32.812.927		32.812.927
Autres produit acquis non f.	451.500.000	441.862.148	9.637.852	-
Banque : B.D.R.N.	597 353 612	642.744.372		45.390.760
Caisse	36.357.618	35.771.542	586.076	
Scoa International	10.964.721	10.964.721	-	-
Bussch boake	2.792.178	713.680	2.078.498	
ROSE FORGROVE	53.492.739	53.492.739	-	-
Duyvis	3.250.389	83.694	3.166.695	-
MICI/S.A.	2.240.545	53.545	2.187.000	-
Manufacture d'Emba.	619.064	22.364	596.700	-
Roquette et frères	494.998	19.978	475.020	-
Rhone - Poulenc	2.215.341	53.061	2.162.280	-
Colodense	701.162	34.674	666.488	-
Bicarbonate sodium	2 822 299		2 822 299	
Avance - personnel	18 660		18 660	
	L 918 369 765	L 918 369 765	748 579 205	748 579 205

TABEAU DES AMORTISSEMENTS ET COUT
GLOBAL DE INVESTISSEMENT

Dotation en 000 Frs

DESIGNATION	TAUX	VALEUR ACQUIS	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95
Frais d'Etab.	20 %	68.060.768	13.620	13.620	13.620	13.620	13.620	0	0	0	0	0	0
Terrain		12.613.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Caution		12.835.951	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bâtiment													
- Principal	5 %	96.977.903	4.848	4.848	4.848	4.848	4.848	4.848	4.848	4.848	4.848	4.848	4.848
- Annexe	5 %	13.479.915	673	673	673	673	673	673	673	673	673	673	673
Mobilier bu.	10 %	23.573.507	2.357	2.357	2.357	2.357	2.357	2.357	2.357	2.357	2.357	2.357	2.357
Mat. Outillage	10 %	345.987.930	34.598	34.598	34.598	34.598	34.598	34.598	34.598	34.598	34.598	34.598	34.598
Climatisation	15 %	750.000	112	112	112	112	112	112	112	112	75	0	
Agence.-Amena.	10 %	4.293.279	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459
Transport.	33,33 %	11.599.266	3.866	3.866	3.867	0	0	0	0	0	0	0	0
Coût Glob. investis.		590.471.519	60.536	60.536	60.537	56.670	56.670	43.050	43.050	43.050	43.013	42.938	5.52
Valeur Résiduelle en fin d'année			529.934	469.398	408.860	352.190	295.519	252.469	209.418	166.368	123.355	80.417	74.89

ETAT DES DEPENSES DU PREMIER ETABLISSEMENT

DESIGNATION	SOLDE DEBIT
Frais d'Etudes Recherches	2.166.000
Frais d'Annonce	105.750
Frais d'Etudes Notaire	485.000
Frais Bancaires	22.225.236
Frais Divers de Fonct.	6.835.567
Commission Ouverture D.	2.767.491
Frais de Déplacement	2.836.225
Loyers d'Habitation	3.750.000
Fourniture Bureau	793.030
Assurances Automobiles	516.862
Carburant	1.337.130
C.N.S.S.	1.305.203
Salaires	13.128.515
Voyage contractuel	2.836.530
Hébergement contract	672.015
Entretien et réparation	1.152.771
Frais de P.T.T.	1.071.673
Consommation Elect. Usine	1.391.985
Indemnités Divers	1.556.948
Formation - Professionnelle	1.148.837
	68.050.768

ETAT AU 31 JANVIER 1985 DES MATIERES
CONSONNABLES EN STOCK

- Matières premières	83.355.967
- Emballages	13.580.567
- Fuel 56.292 l à 129,76	7.304.885
- Graisse d'entretien	999.449

TOTAL GENERAL = 105.238.868

EMBALLAGES

DESIGNATION	Quantité	Valeur a l'Achat	Transports Douane	Coût Total
- Carton 480/230	12.000	1.989.000	269.049	2.258.049
- Boîte	180.000	7.290.000	1.577.248	8.867.248
- Polypropilène	2.000	2.256.305	198.965	2.455.270
			Sous Total	13.580.567

MATIERES PREMIERES

DESIGNATION	Quantité KG	Valeur C.A.F	Transf. Douane. T	Valeur Totale	Coût Unitaire
- Farine blé	300.000	31.440.000	11.436.981	42.876.981	143,256
Sucre - granulé	97.300	10.715.760	4.185.946	14.901.706	153
- Graisse - spéciale	20.000	9.751.410	1.181.890	10.933.800	546,665
Glucose	10.150	1.583.400	723.080	2.306.480	227,239
- Bicarbonate : Sodium	20.400	1.917.600	904.699	2.822.299	138,347
- : Amonium	20.000	2.250.000	915.792	3.165.792	158,289
: S/Grade	20.000	3.040.000	901.428	3.941.428	197,071
- Arôme : P.Beurre	250	1.140.315	30.346	1.170.661	4.682,644
Vanille	250	529.685	30.346	560.031	2.240,124
G E M	300	392.834	36.455	429.289	1.430,956
- Sel	3.000	246.000	-	246.000	-
Sous Total =	491.650	63.181.242	-	83.353.967	-

/-) N N E X E 2

- ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE AU 31 JANVIER 1985

ANALYSE DE LA SITUATION AU 31/01/85A/ REMARQUES ET NOTES EXPLICATIVES AU BILANValeur d'exploitation stock

Au 31 Janvier aucun inventaire physique des stocks n'avait été fait. La valeur indiquée a été calculée à partir d'une situation sur les fiches de stocks au 31 Janvier. A cette date, SONIA n'avait pas encore produit d'où un maintien théorique des stocks à niveau égal à ceux de leur entrée physique en magasin. Le pourcentage d'erreur peut être considéré comme nul.

La somme due à la SONIA par les fournisseurs représente :

- . Une manque dans la livraison de sucre
- . Frais engagé par la SONIA pour le compte de BAKER PERKINS lors du montage de la chaîne.

Actionnaires au capital non appelé

Il s'agit là d'un actif fictif qui doit néanmoins être considéré au 31 Janvier compte tenu des engagements de certains actionnaires.

Comptes de régularisation d'actif

Le prêt à MT dont a bénéficié la SONIA pour ses équipements devait être mis à sa disposition en plusieurs tranches. Cette somme représente le dernier versement que la BDRN doit effectuer au profit de la SONIA courant Février 85.

Pour ces deux derniers postes, il s'agit de faire ressortir clairement et précisément les possibilités de trésorerie dont la SONIA pourrait disposer rapidement et/ou immédiatement n'étant supposée commencer très progressivement sa production courant février 1985. Cette période comporte toujours certains risques (mise au point technique, personnel de production pas entièrement formé qui peuvent retarder la commercialisation des produits d'où un approvisionnement à court terme de la trésorerie. En addition à ces deux postes du réalisable à court terme il faut également considérer la possibilité qu'à la SONIA d'utiliser comme disponible la somme de : 14.609.240 francs, la BDRN ayant accordé un découvert de 60.000.000 qui à la date du 31 Janvier n'a été utilisé qu'à hauteur de 45.390 760.

Compte de régies d'avances ou d'accréditifs.

La plupart des matières consommables sont importés d'Europe et payés par crédit documentaire. La banque bloque environ 30 % du montant du crédit lors de son ouverture comme garantie de bonne fin puis une fois le fournisseur réglé, retransfère à la SONIA les fonds. Cette somme viendra donc comptablement parlant en déduction automatique de la dette à court terme fournisseur.

Le Compte de régularisation de passif : se compose de la façon suivante :

. Intérêts intercalaires	14.559.416
. Matières et divers frais d'investissements (1)	18.253.511

(1) ces frais divers d'investissements étant déjà immobilisés.

Produit financier

Le crédit à un moyen terme versé par la BDRN sur le compte de la SONIA le rendit très crédeur pendant quelques temps et ce solde positif entraîna le versement à la SONIA des intérêts créditeurs.

B/ ANALYSE FINANCIERE DU BILAN

Fonds de roulement net au 31 Janvier 1985

Dépenses de 1 er Etablissement ...	68.060.768
+ Investissements fixes	<u>522.410.751</u>
= Capital fixe	590.471.519
 Actif	748.639.205
- Capital fixe	<u>590.471.519</u>
= Actif circulant	158.107.686
 Capital social	240.000.000
+ engagement à long terme	<u>391.500.000</u>
= Capital permanent	631.500.000
 Courant passif	117.079.205
 <u>Fond de roulement net</u>	
 Actif circulant	158.107.686
- passif courant	<u>117.079.205</u>
	41.028.481
 Capital permanent	631.500.000
- capital fixe	<u>590.471.519</u>
	41.028.481

Investissements	prévus	réalisés
Frais d'établissement	45 000	68 000
Terrain	13 000	12 600
Batiments	126 000	97 000
Mat. product. et équip.	349 500	346 000
Mat. de transport	7 500	11 600
Ameublement et agence.	5 500	42 300
Imprévu	36 000	12 800 (caution)
	<hr/>	<hr/>
	583 500	590 400
Dépassement	6 900	
Financement	prévu	réalisé
Capital	232 000	240 000
Crédit à moyen terme	391 500	391 500
Découvert	60 000	60 000
	<hr/>	<hr/>
	683 500	691 500
Synthèse	prévue	réalisée
Investissement	583 500	590 400
Fond de roulement permanent	60 000	1 000
Matières consommables	40 000	105 000
	<hr/>	<hr/>
	683 500	696 400
Dépassement	12 900	
Augmentation capital	8 000	
Dépassement réel	4 900	

/-) N N E X E 3

- ANALYSE DE L'OUTIL DE PRODUCTION

EQUIPEMENTS

- | | |
|--|---|
| - De production | Capacité maximum |
| . Tamiserie de farine | |
| . Petrin | 700 à 800 kg - heure |
| . Elevateur de cuve | |
| . Lamineuse découpeuse | 800 kg - heure |
| . Soufoudreuse | |
| . Four | 2 zones 580 kg - heure |
| . Empileuse | |
| . Table de refroidissement | |
| - De conditionnement | |
| . Empaqueteuse | 45 p.m |
| . Machine flow. pack | 160 p.m |
| . Ensacheteuse | 65 p.m |
| - Auxiliaires | |
| . Groupes électrogène | 250 Kwa |
| . Citerne à fuel | 30 000 litres |
| - Divers | |
| . Matériel et équipement de bureau en quantité/qualité nécessaires et suffisantes. | |
| - En transports | |
| . 3 voitures 505 break | Directeur Général
Chef de production |
| . 1 camionette bâchée 404 | |

BATIMENTS.

- | | | |
|----------------------|----------|-------|
| - Hall de production | longueur | 74 m |
| | largeur | 11 m |
| | Hauteur | 5.5 m |

Surface totale 814 m²

Remarque : L'absence totale de système de climatisation entraîne pendant la production une augmentation de la température qui peut atteindre plus de 60^a

- | | |
|---|--|
| - Stockage | |
| . Matières premières et cartons d'emballage. | |
| . Entrepôt de 9 m sur 9 m hauteur de 5.5 m soit un volume de 445.5 m ³ coefficient maximum de remplissage de 60 % capacité d'entreposer de 267,30 m ³ . | |
| . Chambre froide | |

.../...

Pièce de 5 m sur 5 haute de 3 m soit un volume de 75 m^3 un coefficient maximum de remplissage de 60 % capacité d'entreposer de 45 m^3 .

. Dépôt de papier (salle climatisée)

Pièce de 3 m sur 5 haute de 3 m soit un volume de 45 m^3 coefficient maximum de remplissage 50 % capacité d'entreposer de $22,5 \text{ m}^3$

Stockage produits finis

Entrepôt de 9 m sur 9 haut de 5.5 m soit un volume de 445.5 m^3 , coefficient maximum de remplissage de 60 % capacité d'entreposer de 267.30 m^3 .

. Magasin pièces de rechanges de 20 m^2

- Administration

. Bureau du directeur Général	25 m ²
. Secrétaire de direction	20 m ²
. Du directeur Administrat.	20 m ²
. De la comptabilité	20 m ²
. De la secrétaire	13 m ²
. De la caissière	4 m ²
. Du chef du personnel	20 m ²
. Du chef d'entretien	25 m ²
. Chef de production	15 m ²
	<hr/>
Total	162 m ²

- Commun et annexe

. Douches - toilettes	15 m ²
. Vestiaires	35 m ²
. Atelier d'entretien	33 m ²
. Magasin huile et graisse	23 m ²
. Générateur de secours	33 m ²
. Gardiennage	12 m ²

Synthèse

Hall de production	814 m ²	(1)
Stockage	222 m ²	(2)
Administration/directions	162 m ²	(3)
Commun et annexe	151 m ²	(4)

Total

 1 349 m²

Remarques :

- (1) A rapprocher avec disposition et emplacement des équipements.
- (2) A rapprocher avec besoins réguliers en matières consommables et production.
- (3) A rapprocher avec les éventuels nouveaux besoins en personnel suite à l'étude d'une structure plus développée.
- (4) Tout à fait nécessaire et suffisant quelque soit l'expansion de l'entreprise.

Commentaires :

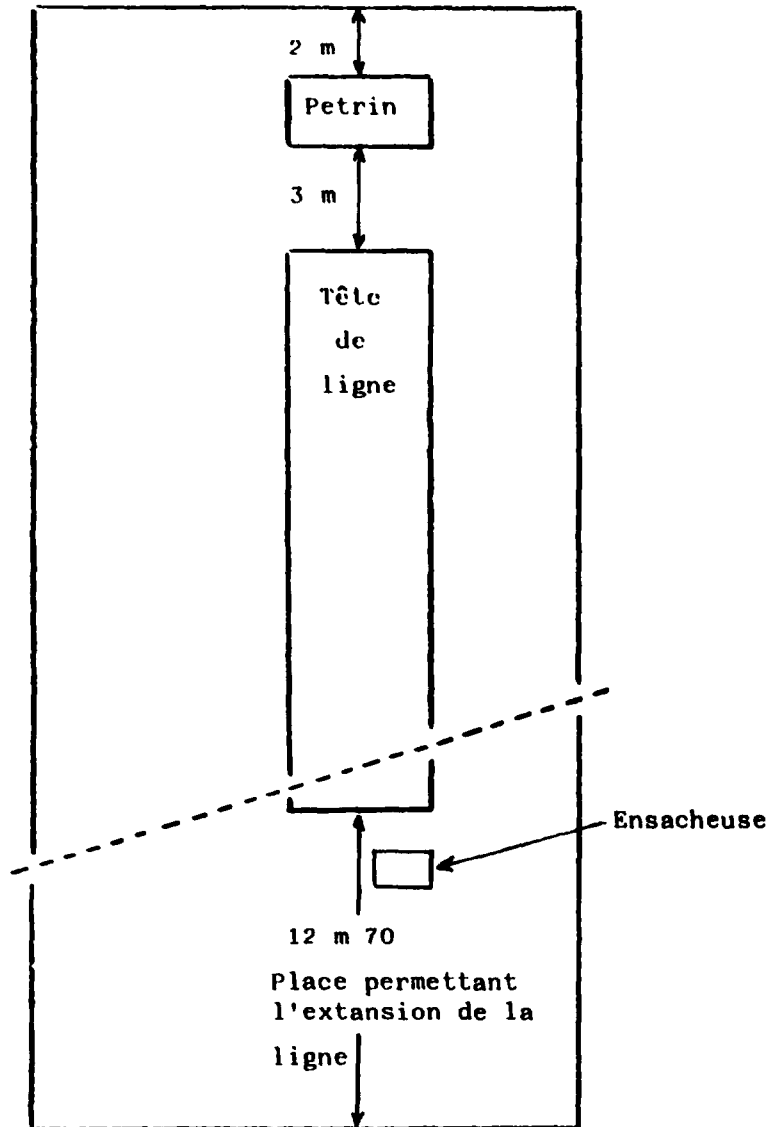
1 Equipement

- Au niveau de la capacité de production de la ligne on constate un déséquilibre important entre la tête de ligne, pétrin et lamineuse découpeuse ayant une capacité respective de +/- 700 kg heure par rapport au four qui n'a une capacité de 530 kg h.
- Au niveau de la disposition des équipements voir schéma page suivante on constate une perte de place au niveau de la tête de ligne entraînant un désordre important au niveau de la section du conditionnement. Cette situation rend extrêmement délicate l'extension de la ligne d'autant plus que l'on doit considérer comme, dans un proche avenir, impossible toute rédisposition logique des équipements pour les raisons suivantes :
- Ce long arrêt de production représenterait pour la SONIA une perte de chiffre d'affaire important qui rendrait encore plus précaire la situation financière de l'entreprise.
- Cette opération nécessiterait des frais que la SONIA n'est pas en mesure d'engager. (déplacement salaire et frais dont la présence est tout à fait indispensable d'un technicien de chez BAKER PERKINS pour la durée du réaménagement).

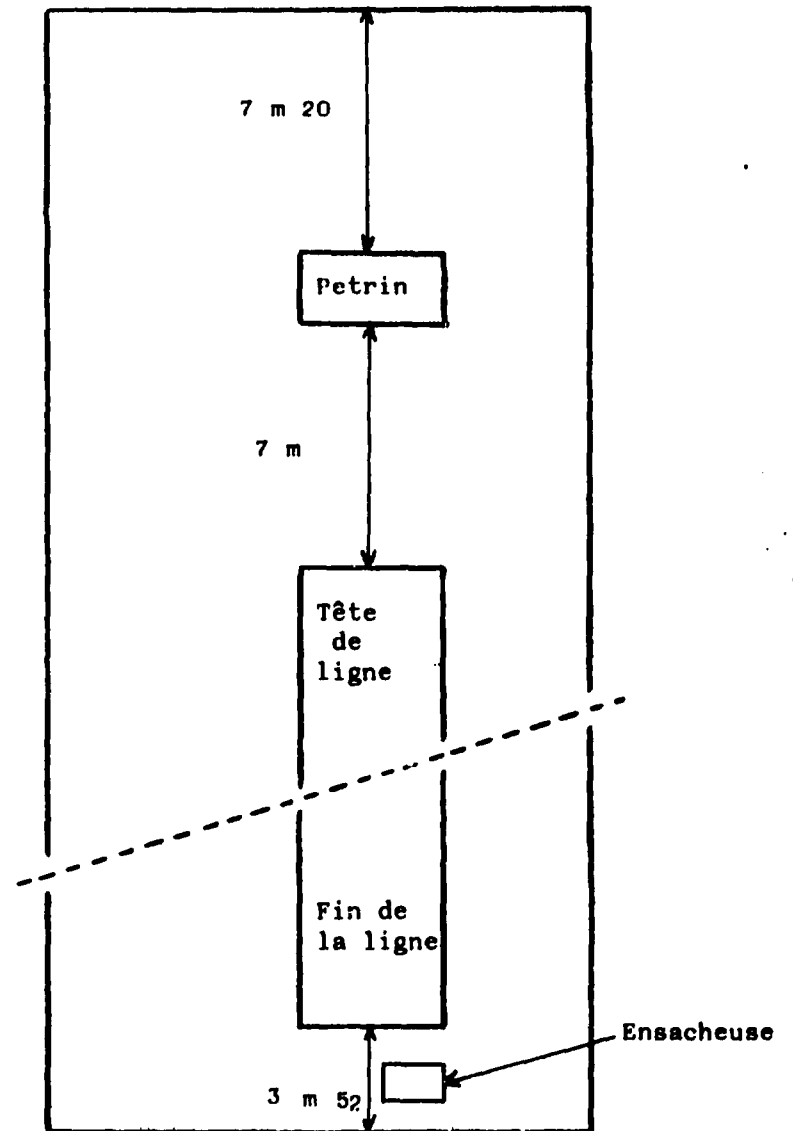
2 - Batiments

- Hall de production aucune extension en longueur n'est possible.
 - . Un côté est contre le boulevard
 - . Derrière le mur de l'autre côté se trouve un important ravin .
- Hall de stockage compte tenu des délais et fréquences de reapprovisionnement une quantité de produit nécessaires et suffisant pour une production avec deux équipes peut être entreposé. (413 T de produit plus matériaux de conditionnement en période de pointe, voir tableau page). Une production en trois équipes entrainerait en période de pointe le stockage d'environ 620 T plus matériaux de conditionnement qui ne peuvent en aucun cas être entreposé dans le hall existant.
- Bureaux administratifs : Malgré de la nouvelle organisation proposées voir page Ils sont tout à fait suffisant voir page .

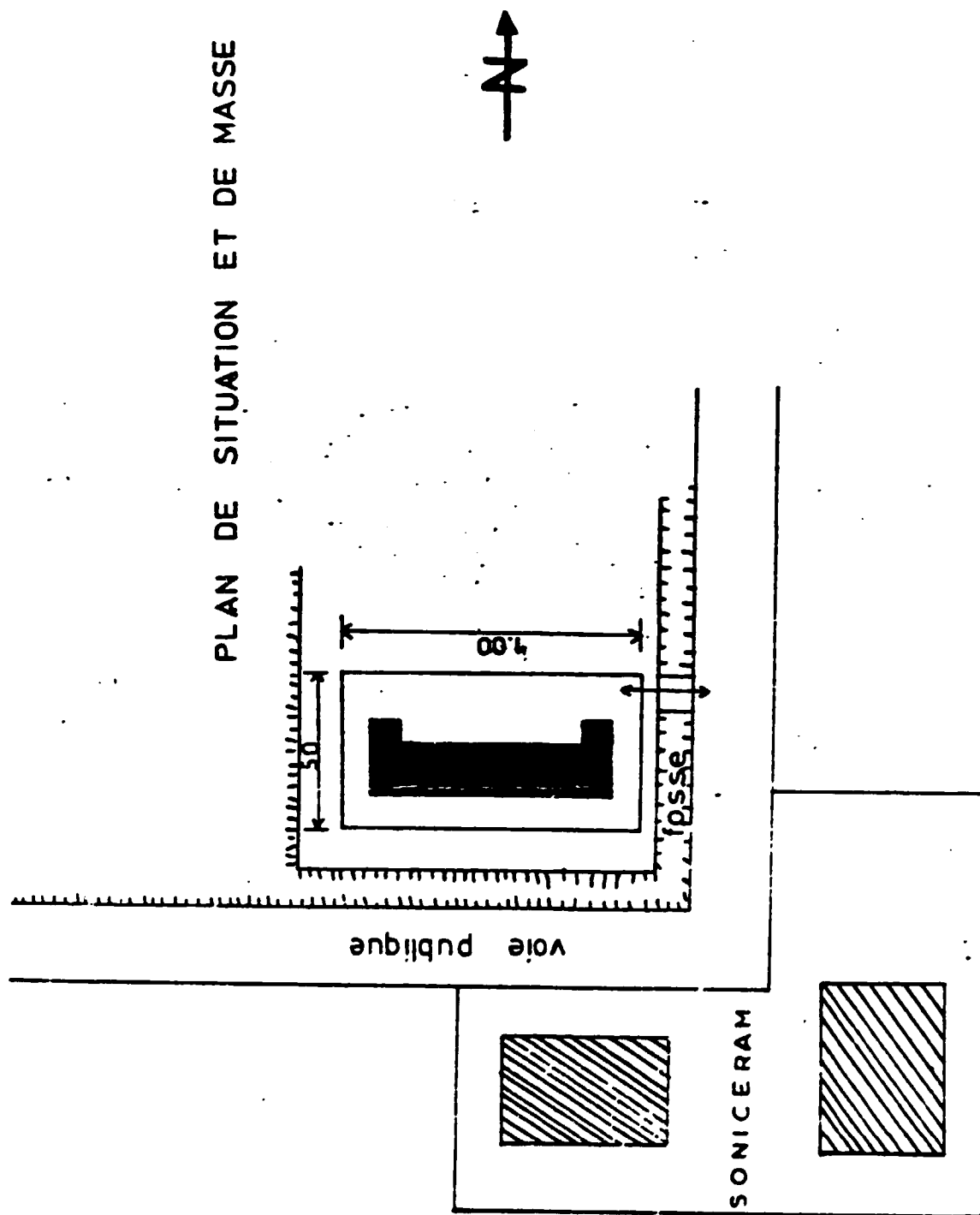
Disposition après
reaménagement



Disposition existante



PLAN DE SITUATION ET DE MASSE



Critères de décision relatifs à l'achat d'une quatrième machine à conditionner.

Les fournisseurs offrent trois types de machines à conditionner

- Ensacheuses (biscuits très petits mis en vrac dans sachets d'un poids d'environ 40 grammes) capacité horaire d'environ 150 kg.
- Empaqueuse (30 à 40 biscuits mis en paquet de 116 à 160 g) capacité horaire 300 à 350 kg.
- Flow-pack (2 à 4 biscuits mis en petit paquet de 15 à 30 grammes) capacité horaire de 100 à 200 kg

Données marketing.

Durant les cinq premiers mois de production et de commercialisation les statistiques en tonnage sont les suivants :

- 58 % de ventes en petits paquets de trois biscuits
- 23 % de " en sachet de 40 grammes
- 19 % " " en paquets de 140 et 120 grammes

En complément à ces chiffres l'enquête menée au près des consommateurs et revendeurs confirme nettement que les biscuits en paquets de trois représenteront toujours plus de 50 % des ventes.

Données techniques :

Les machines empaqueteuses et flow pack conditionnent simultanément sortant du four aux cadences de production du four	399 kg/h	100 %
Empaqueuse	273 kg/h	68 %
Flow pack	126 kg/h	32 %

Cela provoque

- Une surproduction de biscuits en paquet de 140 g
- Une sous production de biscuits en paquet de trois.

L'arrêt de l'empaqueuse et l'utilisation seule de la machine flow/^{pack} compte tenu du système de conditionnement (1 carton = 15 boîtes, 1 boîte = 50 sachets de 3 biscuits) entrainerait un désordre important dans l'usine, un retard considérable quant au conditionnement (3 heures étant nécessaires pour empaqueter 1 heure de production du four).

Les prix de revient industriel seraient donc en augmentation compte tenu de la main d'oeuvre supplémentaire.

Bien que l'ensacheuse ne puisse suivre qu'à 40 % la production du four cela ne représente peu d'inconvénient pour les raisons suivantes :

- Possibilité de stocker la surproduction sans désordre
- Peu de main d'oeuvre nécessaire pour rattrapper le retard compte tenu du système de conditionnement relativement simple (1 carton = 96 sachets).

L'achat d'une deuxième machine flow pack apparait être le meilleur moyen de :

- 1) Ajouter l'outil de production aux besoins du marché.
- 2) Rationnaliser la fabrication.

Données techniques

1) Recette standard en Kg

- Par pétrissée

Farine	200
Graisse	22
Sucre	47
Bic. Am.	1.6
Bic. Sod.	1.5
S M B	0.04
Sel	1.5
Glucose	7
Eau	32
Vanille	0.55

- Consommation h./produit

232
25.52
54.50
1.85
1.74
0.046
1.75
8.12
37.12
0.64

2) Production 332 kg/h.

Coef. de déshydratation 9.3 %

3) Conditionnement actuel

Machine utilisée = empaqueteuse cadence 332 kg/h.

Poids de 1 carton	10.750 Kg
- Biscuit	10.080 kg
- Emballage	0.670 kg

1 paquet = 36 biscuits = 140 g de biscuit + 4 g d'emballage

1 carton = 72 paquets.

4) Conditionnement futur

1 carton = 40 paquets de 140 grammes

Données techniques

1) Recette standard en Kg

- Par pétrissée

- Consommation h/produit

Farine	200	258
Graisse	22	28.40
Sucre	47	60.63
Bic. Am.	2.8	3.61
Bic. Sod.	1.5	1.93
S M B	0.040	0.051
Sel	1.5	1.93
Glucose	7	9.03
Gem.	0.85	1.10
Eau	30	38.70

2) Production 362 kg/h

) Coefficient de déhydratation 10.5 %

3) Conditionnement actuel

Machine utilisée = ensacheuse cadence 148 kg/h

Poids de 1 carton 4.5 kg

- biscuit 3.860 kg

- emballage 0.660 kg

1 sachet = 40 g

1 carton = 96 sachets

1 sachet vide = 1.25 g

4) Conditionnement futur = identique

Données techniques

1) Recette standard en Kg

- Par pétrissée

- Consommation h/produit

Farine	200	280
Graisse	22	30.80
Sucré	47	65.80
Bic. Am.	1.6	2.24
Bic. Sod.	1.25	1.75
S M B	0.04	0.056
Sel	1.5	2.1
Glucose	7	9.8
Eau	32	44.8
Petit beurre	0.85	1.19

2) Production 273 Kg/h

Coefficient de déhydratation 9.5 %

3) Conditionnement actuel

Machine utilisée = empaqueteuse cadence 273 kg/h

Poids de 1 carton 5.05 kg

- biscuit 4.80 kg
 - emballage 0.25 kg

1 paquet = 24 biscuits

1 carton = 40 paquets

1 paquet vide = 4 g

NB : KANDAJI cuit en même temps que SIRBA.

4) Conditionnement futur = identique

Données techniques

1) Recette standard en Kg :

- Par pétrissée

- Consommation h/produit

identique à KANDAJI

2) Production 126 Kg/h

Coefficient de déshydratation 9.5 %

3) Conditionnement actuel

1 sachet = 3 biscuits

1 boîte = 50 sachets

1 carton = 15 boîtes

1 sachet = 0.5 g de polypropylène

NB : SIRBA cuit en même temps que KANDAJI.

Poids carton 12.20 Kg

- biscuit 11.25 Kg

- emballage 0.95 Kg

4) Conditionnement futur

1 carton = 15 boîtes

1 boîte = 60 paquets de 15 grammes

**RAPPORT HEBDOMADAIRE DE PRODUCTION
ET DE CONDITIONNEMENT**

SEMAINE
N°
DU
AU

SIGNATURE DU D.T.								
		LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	TOTAUX
Nb. heures production								
Nb. heures d'arrêt product.								
Nb. heures condition.								
Nb. heures arrêt. condition.								
Quantité en Kg	SIRBA							
	DAN KASSAWA							
	AIR							
	KANDAJI							
Nombre de cartons	SIRBA							
	DAN KASSAWA							
	AIR							
	KANDAJI							

Emballage

JOURNEE DU : _____

VARIETE	TEMPS DE		MOTIFS PERTE	PRODUCT.	ET	OBSERV.
	MARCHE	ARRET				
DUREE CONDIT.						
EQUIPE						
MACHINE UTILISEE						
	TOTAL TEMPS PERDU	NOMBRE DE CARTONS	ROGNIURES EN POIDS	SIGNATURE CHEF EQ.		

VARIETE	TEMPS DE		MOTIFS PERTE	PRODUCT.	ET	OBSERV.
	MARCHE	ARRET				
DUREE CONDIT.						
EQUIPE						
MACHINE UTILISEE						
	TOTAL TEMPS PERDU	NOMBRE DE CARTONS	ROGNIURES EN POIDS	SIGNATURE CHEF EQ.		

CARTONS AU MAGAZIN	SIGNATURE MAGAZ.

Production

VARIETE	TEMPS DE		MOTIFS PERTE PRODUCT. ET OBSERV.
	MARCHE	ARRET	
EQUIPE			
	TOTAL TEMPS PERDU	PRODUCT. EN POIDS	ROGNIURES EN POIDS SIGNATURE CHEF EQ.

VARIETE	TEMPS DE		MOTIFS PERTE PRODUCT. ET OBSERV.
	MARCHE	ARRET	
EQUIPE			
	TOTAL TEMPS PERDU	PRODUCT. EN POIDS	ROGNIURES EN POIDS SIGNATURE CHEF EQ.

TOTAL PRODUCTION JOUR EN POIDS	SIGNATURE DU DIRECTEUR PRODUCTION

/-) N N E X E 4

- CAPACITE DE PRODUCTION

CAPACITE DE PRODUCTIONPOUR 1985

MOIS	NOMBRE D' EQUIPE	NOMBRE DE JOUR	Nb/h/J	TOTAL	CUMUL
FEVRIER	1	20	7,5	150	150
MARS	1	20	7,5	150	300
AVRIL	1	20	7,5	150	450
MAI	1	20	7,5	150	600
JUIN	1	20	7,5	150	750
JUILLET	1	20	7,5	150	900
AOUT	1	20	7,5	150	1050
SEPTEMBRE	1	20	7,5	150	1200
OCTOBRE	2	20	15,5	310	1510
NOVEMBRE	2	20	15,5	310	1820
DECEMBRE	2	20	15,5	310	2130
JANVIER	2	20	15,5	310	2440

240 (1)

(1) nombre de jour par an	365
- Samedi	52
- Dimanche	52
- Jours fériés et religieux	11
- Divers	10

 240

Retard à fin Avril :

capacité théorique	450 h
product. réalisée	157 h

 293 h

EVOLUTION DE LA PRODUCTIONPOUR 1985 EN HEURES

MOIS	CAPACITE	CAPACITE CUMULEE	REALISE	REALISE CUMULE	NOUVEAUX OBJECTIF	N.O. CUMULE
FEVRIER	150	150				
MARS	150	300	74	74		
AVRIL	150	450	83	157		157
MAI	150	600	97	254	120	277
JUIN	150	750	93	347	140	417
JUIL.	150	900			150	567
AOUT	150	1050			150	717
SEPT.	150	1200			150	867
OCT.	310	1510			290	1157
NOV.	310	1820			300	1457
DEC.	310	2130			310	1767
JANV.	310	2440			310	2077

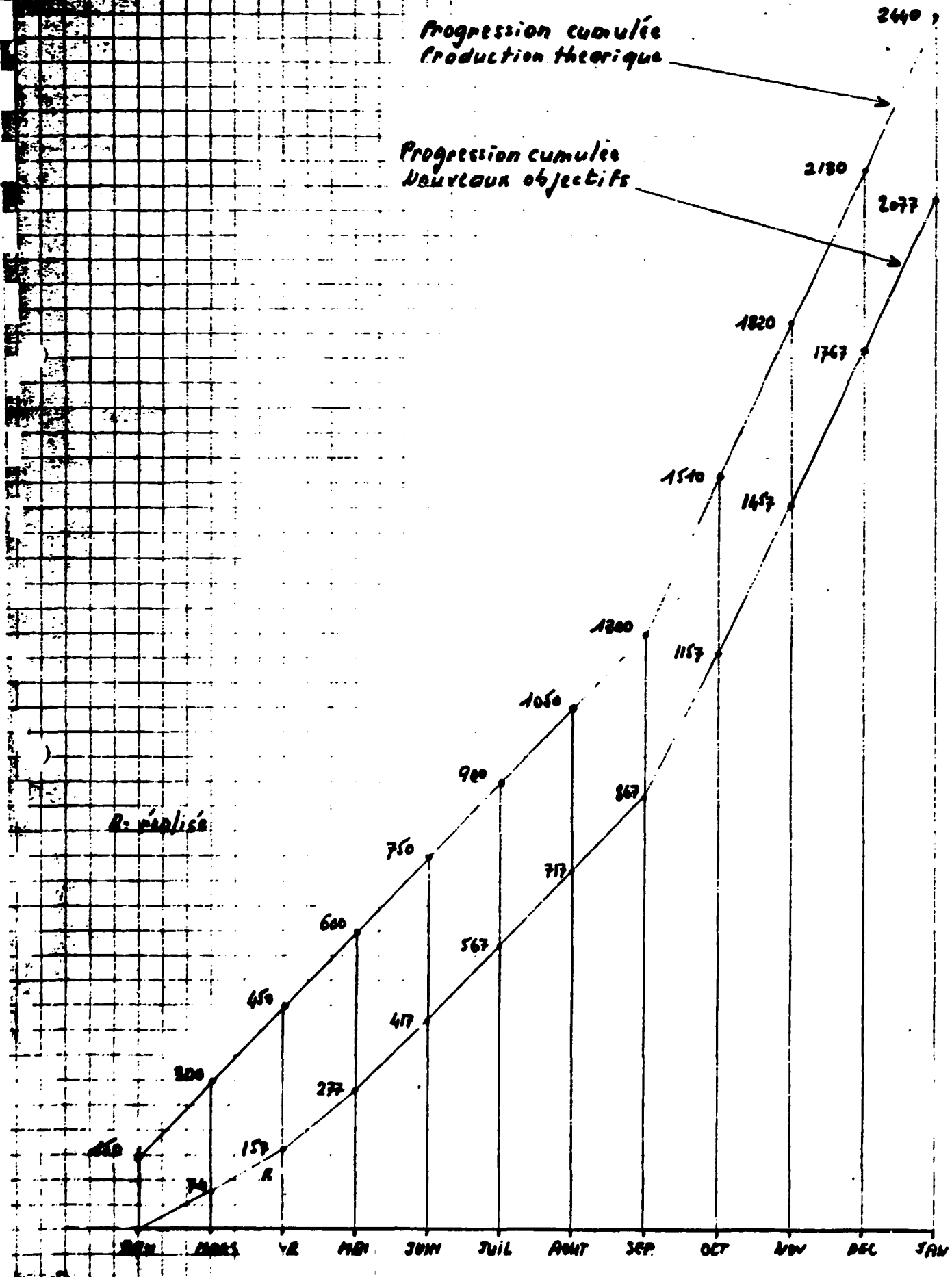
STATISTIQUES DE PRODUCTION

1/2 AU 30/4

	SIRBA	KANDADJI	DAN KASSAWA	AIR
FEVRIER - MARS	3.695 cartons! 30.318 kg (1)			
AVRIL	313 cartons! 3.523 kg	Manque de pqts d'emballage	471 cart 4.747 kg (1)	5.171 cart. 18.615 kg(1)
AVRIL	73 cartons! 819 kg (1)	370 cartons 1.776 kg (1)		
TOTAL	3.081 cartons	370 cartons	471 cartons	5.171 cartons
Production	34.661 kg	1.776 kg	4.747 kg	18.615 KG
Product/h	399 kg	399 Kg	332 kg	362 Kg
Nb. h. Product.	87	5	14	51
Condition. h.	126 Kg	273 Kg	332 Kg	148
Nb. h. Cond.	268.5			
	6.50(2)	6.5 (2)	14	125.7

(2) Conditionnement simultané

Nb d'heure de production : 157
 " " de condition : 414.7



/-) N N E X E 5

- ANALYSE ET GESTION DES STOCKS

CALCUL THEORIQUE DES DELAIS
DE REAPPROVISIONNEMENT

Mise en place du credoc	15 jours
Exécution de la commande	15 jours
Transport jusqu'au port et embarquement	8 jours
Transport jusqu'à LOME	20 jours
Transport LOME - NIAMEY	20 jours
Imprévu	8 jours
	<hr/>
	86 jours = 2.9 mois

NB : Provenance d'EUROPE

Valable uniquement pour les matières premières
hors emballage.

CONSOMMATION MATIERE DU 1/2 AU 30/4

DESIGNATION	STOCK AU 01.02.85	QUANTITE CONSOMMEE AU 30.04.85	(KG) CONSOMMATION PAR TYPE DE PRODUIT				STOCK THEORIQUE KG AU 30.04.85
			SIRBA	KANDADJI	DAN KASSAWA	AIR	
<u>Matières premières</u>							
- Farine Blé	300.000 KG	42.284 KG	24.360	1.260	3.248	13.416	257.716 KG
- Sucre Granulé	97.300 "	9.936 "	5.725	296	763	3.153	87.364 "
- Graisse Spéciale	20.000 "	4.652 "	2.680	139	357	1.477	15.348 "
- Glucose	10.150 "	1.480 "	853	44	114	470	8.670 "
- Bicarbonate sodium	20.400 "	285 "	152	8	24	100	20.115 "
- " Ammonium	20.000 "	419 "	195	11	26	188	19.581 "
- " S. Grade	20.000 "	8 "	5	0.252	0.64	3	19.992 "
- Arôme Petit beurre	250 "	109	104	5	-	-	141 "
- Arôme Vanille	250 "	9	-	-	9	-	241 "
- " Gem	300 "	57 "	-	-	-	57	243 "
- Sel	3.000 "	317 "	183	9	25	100	2.683 "
<u>Emballages :</u>							
- Carton SIRBA	12.000 Car:		3.235				8.765 Cart!
KANDADJI	9.000 "			370			8.630 Cart!
DAN KASSAWA	6.000 "				471		5.529 "
AIR	12.000 "					5.429	6.571 "
- Boite SIRBA	180.000 bte:		48.525				131.175 btes!
- Polypropilène	2.000 KG		1.270				730 KG
- Cellophane KANDADJI	2.000 "			65			1.935 "
DAN KASSAWA	2.000 "				149		1.851 "
AIR	1.000 "					651	349 "

CAPACITE DE PRODUCTION A/C DU 1/5/85
EN FONCTION DU STOCK
(UNE EQUIPE)

Produit	Stock	Perte	Stock	Cons.	Nb.	Nb.
	Théorique		Estimé	Heure	Heures	Jours
Farine	257 716 Kg	2 %	252 561	256 Kg	986	131
Sucre	87 363 "	2 %	85 614	60.2 "	1 422	189
Graisse	15 347 "	1 %	15 193	28.2 "	538	71
Glucose	8 670 "	1 %	8 583	9 "	953	127
Sel	2 682 "	1 %	2 655	1.9 "	1 397	186
APRES						
Petit Beurre	141 Kg	1 %	139	1.2 Kg	116	15
Vanille	241 "	1 %	238	0.64 "	372	49
Gen	242 "	1 %	239	1.1 "	217	29
					Total	93
(1) Emballages						
Cart. Sirba	8 765		8 765	11.5 c	762	101
Boît. Sirba	131 475		131 475	172 c	764	101
Cart. Kand.	8 630		8 630	37.5 c	230	30
Dank.	5 529		5 529	33 c	167	22
" Air	6 571		6 571	41 c	160	21
Polypropylène ⁽¹⁾	730 Kg		730	4.8	152	20
(1) Cellophane						
Kand.	1 935 Kg		1 935	4.4 Kg	439	58
Dank.	1 851 "		1 851	5.6 "	330	44
Air	349 "		349	5.5 "	63	8

(1) consommation heure incluant perte

RELATIFS AU STOCKS

PRODUIT	VALEUR EN 000	MOIS UTILIS.	TAUX D'INTERET	MONTANT EN 000
Farine	42 877	7	1.7 % Mois	2 879
Sucre	14 902	9.8	"	1 394
Graisse	10 934	4.3	"	458
Glucose	2 306	6.8	"	155,4
Bic. Sod.	2 822	68.7 (1)	"	1 341
Amon.	3 166	48.5	"	1 377
Metab. Sod.	3 942	2 376.7 (1)	"	1 874
) Arômes	2 160	4.8	"	108
Sel	246	9.5	"	23
Total	83.354			9.609,40

(1) Calcul des frais financiers sur 50 mois seulement.

- Soit une augmentation de la valeur du stock de 11.62 %

- Ce montant doit être considéré comme ne représentant que la moitié des frais financiers relatifs aux stocks immobilisés pour 2 raisons.

. Certaines matières sont entrées en stocks courant 1984 alors que la production n'a commencé qu'en Février 1985.

) Le temps d'utilisation en mois correspond à une production de 7h30 par jour, or durant les trois premiers mois elle n'a été que de 28 % par rapport à sa capacité.

D ANALYSE DES STOCKS AU 31/1/85

Produit	Q. en stock en Kg	Consommation Moy. heure (1)	Journées de Production (2)	Mois de Production
Farine	300.000	256	156	7
Sucre	97.300	60.20	215	9.8
Graisse	20 000	28.20	94	4.3
Glucose	10 150	9	150	6.8
Bicar. Sod.	20 400	1.80	1 511	68.7
) Amon.	20 000	2.50	1 066	48.5
Metabi. de Sod.	20 000	0.051	52 287	2 376.7
Arômes	800	1	106	4.8
Sel	3 000	1.90	210	9.5

(1) Moyenne tous biscuits en kg

(2) 7 h 30 par jour avec 1 équipe.

**CONSUMATION ET COUT DU CASOIL
POUR 1985**

Consommation heure tout produit : 86 litres

	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	JANV
Nb. h. de product. prévu	4	70	83	120	140	150	150	150	290	300	310	310
Consommation mensuelle	344	6 020	7 138	10 320	12 040	12 900	12 900	12 900	24 940	25 800	26 660	26 660

Stock au 1/2 ^{7 000} 52 292 litres

				C		L						
						C		L				
							C		L			
								C		L		
									C		L	
										C		L

C = Cde de 30.000 litres
L = Livraison, delai 45 jrs

Tresorerie en 000
Prix du litre CAF = 130 F

					3 900	3 900	3 900	3 900		3 900	3 900	

BESOIN EN TRESORERIE POUR LE PROGRAMME DE
REAPPROVISIONNEMENT A/C DU 1/5 EN 000

Produit	MAI	JUIN	JUIL.	AOUT	SEP	OCT	NOV	DEC	JANV.	FEV	MARS	AVRIL
Farine		11 088		11 088		25 872		25 872		25 872		25 872
						11 088		11 088		11 088		11 088
Sucre			2 754		2 754		6 426		6 426		6 426	
							2 754		2 754		2 754	
Graisse	1 639	4 624		4 624		3 827	10 791		10 791		10 791	
						4 624		4 624		4 624		4 624
Glucose			613		613	1 432		1 432		1 432		1 432
							613		613		613	
Arome	1 251		2 919		1 251		2 919		1 251		2 919	
	2 890	15 712	6 286	15 712	4 618	46 843	23 503	43 016	19 081	27 304	19 136	27 304

PROGRAMME DE REAPPROVISIONNEMENT DES
MATIERES CONSOMMABLES A/C DU 1.5

R : Rupture
C : Commande
L : Livraison

CE : Cde mise en place

Produit	Stock 1/5	Une Equipe					Deux Equipes						
		MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	FEV	MARS	AVRIL
Farine	252 500		C.....258	J.....	J.....								
					C.....		258 T	L					
							C.....	258	T	L			
									C.....	258 T		L	
Sucre	85 600					60 T	L						
						C.....		60 T	L				
								C.....		60 T	L		
Graisse	15 200			10 T	R	L							
		CE.....											
			C.....	28.2 T	L								
					C.....		28.2 T	L					
							C.....	28.2 T	L				
									C.....	28.2 T	L		
Glucose	8 670					9 T	L						
			C.....					9 T	L				
							C.....		9 T	L			
								C.....		9 T	L		
Arômes	624			1500 kg	L								
		CE.....											
							C.....	1500 kg	L				

Le Schéma de réapprovisionnement nous montre à quel moment se situent nos périodes de commande des différents produits et les quantités nécessaires à commander.

- Chaque commande nécessite une avance ou marge de garantie de 30 % à la mise en place du crédoc et 70 % selon les conditions préalablement fixées qui varient suivant les Fournisseurs.

- 1) GRAND MOULIN DE PATIN : 138 jours à partir de mise en place du crédoc ou 120 jours à la date de connaissance (embarquement port fournisseur).
- 2) SCOA INTERNATIONALE : 138 jours à partir de mise en place du crédoc ou 120 jours à la date de connaissance (embarquement port fournisseur)
- 3) DUYVIS (Graisse) : 60 jours à partir du B.L.
- 4) ROUQUETTE et FRERES : 90 jours à partir de mise en place CR.
- 5) BUSH - BOAKE : 90 jours à partir de mise en place du crédoc

- Le tableau ci-contre nous montre en conséquence nos dépenses mensuelle en matières premières importées d'Europe entre Mai 84 et Avril 85.

**PREVISION DE REAPPROVISIONNEMENT MATERIEL
CONSOMMABLE A/C DU 1/5**

Produit	Nb de jrs de product.	Date de rupture	Delai de réappr.	Date limite de commande	Remarques
Farine	131	15 Oct.	89 jrs	15 Juin	
Sucre	189	20 Nov	89 jrs	20 Juillet	
Graisse	71	10 Aout	89 jrs	10 Mai	le 22 Mai commande non passée
Glucose	127	20 Nov	89 jrs	20 Juillet	
Arômes	93	15 Sept	89 jrs	30 Mai	
Cartons	174	15 Aout	45 jrs	1 ^{er} Juillet	
Boites	101				
Cellophane	80		67 jrs	10 Juin	
Polypropilène	20		89 jrs	15 Mai	le 22 Mai commande non passée

CAPACITE DE PRODUCTION EN
 FONCTION DES STOCKS AU 1/5
 EN AROMES ET PDS DE COND.

Biscuit	Capacité en Condit.	Capacité en Arôme
AIR	8 jours	29 jours
KANDAJI	30 jours	} 15 jours
SIRBA	20 jours	
DANKASSAWA	22 jours	49 jours
	80 jours	93 jours

CAPACITE DE CONDITIONNEMENT
A/C DU 1/5 PAR BISCUIT

Biscuit	Produit	Stock au 1/5	Capacité
SIRBA	Cartons	8 765	101 jrs
	Boites	131 475	101 jrs
	Polypro.	730 kg	20 jrs
KANDAJI	Cartons	8 630	30 jrs
	Cellophane	1 935 kg	58 jrs
DAN KASSAWA	Cartons	5 529	22 jrs
	Cellophane	330 kg	44 jrs
AIR	Cartons	6 571	21 jrs
	Cellophane	349 kg	8 jrs

Compte tenu des stocks les plus bas par produit
la capacité en jours de conditionnement
a/c du 1/5 est le suivant

AIR	8 jours
DAN KASSAWA	22 "
KANDAJI	30 "
SIRBA	20 "
	<hr/>
TOTAL	80 jours

Tout début Mai des prévisions de reapprovisionnement matières consommables ont été calculées et transmises à la Direction générale. Afin d'éviter un arrêt de production des dates limites de commandes donc d'ouverture de lettre de crédit avaient été clairement indiquées. La situation de trésorerie de la SONIA en Mai ne lui permettant pas d'exécuter ce programme la SONICOCIT accepta de financer ces importations. Moyennant une commission de 25 % qui après discussion fut réduite à 15 %. A ce jour la situation est comme suit :

Produit	Date de rupture	Date limite de cde	Date d'ouv. de la L.C	Livraison prévue
Graisse	10 Août	10 Mai	11 Juin	10.15 Sept. (1)
Arômes	15 Sept	30 Mai	11 Juin	10.15 Sept
Cellophane	15 Août	10 Juin	17 Juin	15.30 Août
Polypro.	10 Août	15 Mai	11 Juin	1.5 Sept (2)

(1) Un "dépannage" peut être à partir de COTE D'IVOIRE

(2) Une importation express peut être faite d'EUROPE par avion pour une quantité de 300 kg (prix du transport 2.250 frs le kg)

- Remarques :

1) Les discussions relatives à l'abaissement du taux de commission ne sont pas responsables du retard.

2) La situation dans ce port de débarquement LOME s'étant brusquement aggravée en Mai les dates prévues de livraison deviennent théoriques.

EVOLUTION DU TONNAGE DES STOCKS
MATIERES CONSOMMABLES

Produit	Une Equipe					Deux Equipes						
	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Dec	Jan	Fev	Mars	Avril
Farine	252	209	166	123	80 258	37 172	86 256	172	86 258	172	86 258	172
Sucre	85.5	75.5	65.5	55.5	45.5	25.5 60	5.5 40	20 60	40	20 60	40	20 60
Graisse	15.2	10.5	5.8	1.1	10	5.3 28.2	18.4	9.4 28.2	18.4	9.4 28.2	18.4	9.4
Glucose	8.7	7.2	5.7	4.2	2.7	1.2 9	6	3 9	6	3 9	6	3 9
Tonnage	361.4	302.2	243	183.8	396.2	338.2	413.9	301.6	408.4	301.6	408.4	301.6

COUT DES COMMANDES M.C. FAITES PAR
SONICGCIT POUR LE COMPTE DE LA SONIA
DEBUT JUIN 1985

Produit	Quantité	Prix au Kg	Prix Niamey
Arôme Vanille	500 kg	2.240	1.120 000
" P.B.	500 kg	4 682	2 341 000
" gem	500 kg	1 430	715 000
Graisse	17 000 kg	546	9 282 000
Cello. Dank.	1 000 kg		
" Kand.	1 500 kg	9.561.000 + 350.000	9.911.000
" AIR	1 500 kg		
Polypropilène	2 500 kg	1 227	3 069 087
			26 438 087
		Commission SONICOCIT 15 %	3 965 700
			<u>30 403 787</u>

ANNEXE 6

- SITUATION DE TRESORERIE EN AVRIL 1985

AU 30 AVRIL 1985

- Banque (Découvert autorisé 60.000 000)	68 525 838
- Dette SONICOCIT	13 510 508
- Retard de paiement des fournisseurs locaux :	25 243 264
	<u>47 279 610</u>
- Livraisons à SONICOCIT non facturées	17 897 600
- Caisse	100 000
	<u>17 997 600</u>
Solde négatif de	<u>29 282 010</u>

Mouvement à très court terme

- A payer	Salaires de Mai	4 660 000
	Frais divers	100 000
		<u>4 760 000</u>
- Réalisable	Vente du stock produit fini	9 418 400
	Capital non versé	2 447 731
	Régularisation compte SONICOCIT	4 287 092
		<u>16 153 223</u>
	Solde négatif à fin Mai	29 282 010
	Paiement à très C.T	4 760 000
		<u>34 042 010</u>
	Réalisable à très CT	16 153 223
		<u>17 888 787</u>

**PROCES VERBAL DE LA REUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA SOCIETE NIGERIEENNE D'INDUSTRIE ALIMENTAIRE
DU 20 MARS 1985**

Le 20 Mars 1985, s'est tenu dans les locaux de la SONIA un Conseil d'Administration Extraordinaire.

Etaient présents :

EL HADJI DOULLA HAMADOU Président

- Monsieur IDE HAMANI

~~L'Etat représenté par Monsieur MAMAMADOU MALILOU~~

- EL HADJI ISSA OULE

- Le Directeur Général de la SONIA

- Les Ets SIDIKOU et FRERES représenté par observateur

- B.D.R.N. représentée par Monsieur SALIFOU GNIANDOU

Il faut noter que les actionnaires absents ont donné pouvoir à Monsieur le Directeur Général de l'OPEN pour les représenter.

Le Conseil a examiné les points suivants :

- 1) Fixation du prix de vente des biscuits SIRBA
- 2) Circuit de distribution

Le Président en ouvrant la séance a remercié les participants pour avoir répondu à son appel avant de rappeler l'ordre du jour. Personne n'ayant aucune observation à faire, l'ordre du jour est adopté.

Point 1 de l'ordre du jour : Fixation des prix de vente.

Le Directeur Général de la SONIA a présenté au conseil les prix de vente tels qu'ils sont homologués par le ministère du Commerce et des Transports.

Ces Prix sont les suivants :

	<u>SIRBA</u>	<u>KANDADJI</u>	<u>DAN KASSAWA</u>	<u>AIR</u>
Prix TTC USINE	7.200	3.261	4.378	1.600
PV Grossistes	7.300	3.386	4.158	1.800
Marges Gros- sistes	100	125	140	200

.../...

- 7 -

Concernant les biscuits SIRBA, les Actionnaires qui sont en même temps clients, ont demandé ~~une diminution des prix de vente pour permettre aux grossistes de réaliser une marge bénéficiaire plus importante.~~ Les prix des autres produits n'ont pas fait l'objet de commentaires.

Le Conseil a longuement examiné les possibilités de diminuer les prix de vente SIRBA de l'usine au grossiste.

Dans un souci de maintenir les prévisions d'exploitation, la Direction, a donné un avis défavorable à cette requête. Toutefois le Conseil a accepté de tester le marché en vendant à 7.000 Frs le carton de 15 paquets de 60 biscuits SIRBA pendant une période ne pouvant excéder 3 mois le temps donc de vivre une expérience et de lancer le produit.

~~Notons que malgré le changement intervenu au niveau de la contenance des paquets de SIRBA (50 paquets de 3 biscuits), la SONIA le vendra comme initialement prévu. (60 paquets de 3), en assurant que de toutes les façons, le tout se rattrapera au niveau de la commercialisation.~~

Point 7 de l'ordre du jour : Circuit de distribution de la production.

Contrairement à la décision initiale de vendre à tout grossiste en règle vis à vis de l'Administration et payant au comptant, le Conseil n'entend vendre qu'aux actionnaires de la Société mais au comptant, ou par chèque certifié. Cette décision a une double signification :

- Le lancement du produit et
- la protection de son marché.

De ce fait, les actionnaires seront les représentants de la SONIA dans les autres localités du pays. Tout commerçant désireux de se procurer les biscuits SONIA sera tenu de s'adresser à un actionnaire pour la circonstance.

L'ordre du jour étant épuisé, le Président a levé la séance.

Secrétaire de Séance

YACOUBA SOUNAILA

Société Nigérienne d'Industrie Alimentaire⁹⁰⁻ (SONIA)

BP 11455

TEL _____

NIAMEY - NIGER

Niamey, le 14 MAI 1985

LE PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA SOCIETE NIGERIEENNE D'INDUSTRIES ALIMENTAIRES

(S O N I A)

C O N V O Q U E :

Tous les Actionnaires au Siège de la Société, à un Conseil d'Administration extraordinaire le Vendredi 17 Mai 1985 à 8 heures précises.

L'ordre du jour est le suivant :

- Compte Rendu de la Mission du Président du Conseil d'Administration à LOME et OUAGADOUGOU.
- Problème de Commercialisation
- Questions Diverses.

LE PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

EL HADJI DOULLA AMADOU

PROCES VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
EXTRAORDINAIRE DU 17/05/85

Le 17/05//85 à 9 h s'est tenu dans les locaux de la SONIA, un conseil d'Administration Extraordinaire, sur convocation du président du Conseil El hadji DOULLA HAMADOU.

Etaient présents :

- El hadji DOULLA HAMADOU Président du Conseil
- Monsieur IDE HAMANI
- L'OPEN représenté par son Directeur Général Mr MAHANADOU HALILOU
- El hadji SOUMANA SALEY
- El hadji HAROUNA SOUNA
- Monsieur IDE ISSAKA Directeur Général de la Société.

Observateurs :

- B.D.R.N représentée par Monsieur GNIANDOU SALIFOU
- El hadji SOUMANA YAYE Actionnaire

Ordre du jour :

- 1) Compte rendu du voyage à l'étranger de Monsieur le Président du Conseil d'Administration et de Monsieur le Directeur Général de la SONIA.
- 2) Commercialisation des produits.
- 3) Questions diverses.

- Point n° 1 :

Compte rendu du voyage de Monsieur le PCA et de Mr le D.G.

Après les salutations d'usage, le PCA prend la parole pour porter brièvement à la connaissance du Conseil, les buts de la mission et son déroulement. Il marque sa satisfaction quant à l'aboutissement du voyage.

Le Directeur Général de la SONIA ayant fait parti de la mission prend à son tour la parole pour préciser les résultats obtenus.

.../...

A LOME : Quatre clients potentiels se sont manifestés et ont demandé à tester les produits ; une facture proforma et trois propositions écrites furent envoyées. Cependant un aspect reste à souligner : Le problème des frais liés à l'exportation qui empêchent aux produits de la SONIA d'être compétitifs au TOGO. Des solutions provisoires avaient été retenues à savoir :

La prise en charge provisoire des frais de transport par la Société SONIA et une remise exceptionnelle sur facture de 5 %, pendant une période assez courte, cependant le Conseil acquiesce que l'essentiel dans un premier temps est de pénétrer le marché.

A OUAGA : Les mêmes problèmes rencontrés à LOME reviennent.

- Les frais de transport
- Les taxes douanières de l'ordre de 91 % , très élevées dans ce cas précis du BURKINA.
- La solide implantation de la SIPA d'ABIDJAN.

Aussi, faut-il :

- Supporter nous même les frais de transport.
- Jouer sur les taxes de douane en demandant un agrément à la TCR auprès de la CEAO (Le BURKINA et le NIGER en étant tous deux membres).

Point n° 2 :

- Commercialisation.

Le Directeur Général de la SONIA présente la situation financière mauvaise de la Société.

- Découvert bancaire autorisé de 60.000.000 déjà atteint.
- Dettes fournisseurs à régler rapidement.
- Stocks de matières premières à renouveler dès maintenant.

Par ailleurs la Société dispose de stocks importants de produits finis qui ne se vendent pas au rythme de la production.

On doit rappeler que le Conseil d'Administration Extraordinaire tenu le 20 Mars avait arrêté les ventes de la façon suivante :

- Vente exclusivement réservée aux actionnaires de la Société avec paiement au comptant.

.../...

- 3 -

Seuls trois clients s'étaient alors manifestés :

- SONICOCIT
- HAMANI YAYE
- ALI ABDOURAHAMANE

La méthode était donc à revoir.

Le conseil a décidé d'étudier les deux hypothèses de commercialisation suivantes :

1) SONICOCIT fixe un quota :

La SONICOCIT, regroupant la majorité des actionnaires, fixe un quota d'enlèvement selon une formule d'entente qui leur sera propre et qui devrait être portée à la connaissance de la Direction Générale de la SONIA avant rédaction du P.V: le reste de la production sera vendu :

- a) Aux autres actionnaires non membres de la SONICOCIT.
- b) A tout autre acheteur potentiel

2) SONICOCIT ne fixe aucun quota :

Dans ce cas les ventes ne pouvant rester indéfiniment bloquées, elles deviendront entièrement libres.

Dans tous les cas le conseil décide que la vente à crédit ne dépasse 30 jour à tous les actionnaires de la Société, les autres clients devant payer au comptant.

Point n° 3 :

Questions diverses

1) Affaire Monsieur BELHADJ :

Ce dernier ne donnant pas satisfaction à son poste de responsabilité ; le conseil décide la rupture immédiate de son contrat de travail.

2) Avantage au personnel

a) Congés payés :

A ce sujet, le Conseil décide qu'en cas de nécessité, un employé peut rester à son poste de travail et percevoir ses indemnités et son salaire.

b) Gratification en nature (biscuits au personnel)

A l'heure où la Société connaît des difficultés de démarrage, le Conseil demande aux employés de vouloir bien prendre patience en attendant un redressement de la situation.

.../...

- 4 -

c) Création d'un fonds social

Suite à cette requête de la Direction ; le Conseil demande au Directeur Général de la SONIA de réunir tous les éléments de constitution de ce fonds social pour le prochain Conseil.

L'ordre du jour semblant être épuisé le Président fait alors un tour de table, aucun autre sujet de discussion et/ou de décision n'étant proposé par les membres et observateurs présents, la Séance est levée à 11 heures.

Secrétaire de SEANCE

YACOUBA SOUMAILA

SITUATION AU 10 - 7 - 85 en 000

Banque	50 138
Dettes SONICOCIT (matières premières)	30 403
Retard paiement fournisseurs locaux	15 622
Avance de trésorerie faite par SONICOCIT	2 000
	<hr/>
	98 163
Découvert bancaire autorisé	60 000
	<hr/>
	- 38 163
Livraisons effectuées et non facturées	3 242
Solde de	- 34 921
Mouvement à court terme	
- A payer Salaires de Juillet	4 000
Frais divers	100
- Réalisable vente du stock	8 349
	<hr/>
	- 4 249
Situation sur Juillet	- 39 170

/-) N N E X E 7

- RAPPORT ENTRE LA SONIA ET LA BDRN

La Banque doit être le plus proche partenaire de l'entreprise, collaborant étroitement avec elle, le banquier devant être constamment à l'écoute de son client, le suivre régulièrement, le conseiller, analyser ses besoins et trouver avec lui des solutions lui permettant de résoudre parfois certaines difficultés passagères. Cet état d'esprit dans leurs relations doit être d'autant plus développé que la banque a considérablement investi sous forme de crédit à court et moyen termes dans l'entreprise (65% du coût global de l'investissement que représente la création de la SONIA).

Lorsque les actionnaires de la SONIA recherchaient un financement pour leur projet, seule la BDRN accepta de monter le crédit d'autant plus que cette opération entrerait tout à fait dans le cadre de son objet grâce à une ligne de crédit Banque Mondiale réservée aux Entreprises Nigériennes.

Compte tenu des garanties offertes d'une part et des taux d'intérêts (14,5% pour le MT et 17% pour le CT, hors taxes) d'autre part, l'opération pour la banque doit être considérée comme rentable et relativement sûre.

Malgré cela, il paraît que les relations entre la SONIA et la BDRN soient souvent difficiles parfois même empreintes d'un certain désordre pouvant aller jusqu'à mettre en difficulté la SONIA au niveau de ses relations avec ses fournisseurs, ses rapports avec son propre personnel, et de sa propre Gestion.

Depuis le début du projet, on peut relever les faits suivants :

1. Programme du financement

Juin 1982 - Etude de financement de la BDRN
- Accord pour le crédit

Déc. 1983 - premier déblocage du crédit MT
Mars 1985 - dernier déblocage du crédit MT

soit 34 mois du début à la fin.

2. 6 ordre de virement (règlement fournisseurs) donnés à la BDRN durant décembre 84 et janvier 1985 n'étaient pas exécutés au 1er février 1985; alors que la position du compte le permettait.

3. Le 6 février 1985, un virement de 1,5 million est débité deux fois sur le compte et la régularisation fut très longue à être effectuée.

4. Le 14 mai 1985, les intérêts intercalaires pour un montant de 10,5 millions sont

débités, sans préavis, alors que le calendrier de remboursement prévoyait le 31 décembre 1984.

5. Perte des états des virements de salaires remis le 15 juin 1985 sans aucune suite donnée jusqu'au 3 juillet malgré maintes relances et réclamations.
6. Dans le but d'apporter de l'argent frais à la SONIA, la SONICOCIT avait accepté de payer par traites à échéance début juillet et début août les commandes passées à la SONIA alors que les enlèvements n'avaient pas été effectués. Les deux effets pour un montant total de 27.959.900 francs CFA ont été remis en banque le 7 juin dans le but de réduire le découvert en banque, à la suite d'assurances verbales données en ce qui concerne leur escompte immédiat. Huit jours après, il fut constaté au niveau de la position en banque que les effets n'avaient été escomptés, donc portés au crédit. La banque informa la SONIA le 17 juin que l'escompte ne sera accordé que dans la limite du découvert bancaire et non sur nouvelle ligne .
7. Retard régulier et parfois important pouvant atteindre 1 mois dans l'envoi des crédits documentaires aux banques correspondantes de la BDRN en Europe.
8. Difficultés d'avoir des relations suivies avec seulement un ou deux interlocuteurs responsables qui suivent l'évolution de la SONIA et capables de prendre immédiatement des décisions.
9. Plusieurs fois, la banque refusa des paiements fournisseurs ; ce qui pouvait entraîner purement et simplement un arrêt de la production parce que le découvert était déjà atteint. Il s'agissait de sommes relativement peu importantes, quelques millions (rappel : la BDRN a financé 451.5 millions du montant global du projet).

DELAI S DE REAPPROVISIONNEMENT

DES MATIERES CONSOMMABLES

DESIGNATION	PAYS D'ORIGINE	NATURE DU TRANSP.	DATE DEMANDEE MISE EN PLACE CREDOC	MISE EN PLACE CREDOC	DATE DE CHARGEMENT PORT FOURN.	DATE D'ARRIVEE SONIA	DELAI S
Farine-blé	France	Bateau	25/08/84	20/9/84	29/10/84	11/1/85	4 mois 16 jo
Sucre-granulé	France	Bateau	25/08/84	20/9/84	6/11/84	11/1/85	4 mois 16 jo
Glucose	France	Bateau	16/10/84	26/10/84	7/11/84	10/1/85	2 mois 25 jo
Graisse spéciale	Hollande	Bateau	4/09/84	23/10/84	27/11/84	11/1/85	4 mois 6 jou
Bicarbonate	France	Bateau	16/10/84	26/10/84	21/11/84	8/1/85	2 mois 22 jo
Arôme	Angleterre	Bateau	25/9/84	11/10/84	30/11/84	10/1/85	3 mois 15 jo
Carton SIRIA	Côte d'Ivoire	Terrestre	24/10/84	5/11/84	30/11/84	15/1/85	2 mois 22 jo
Boîte SIRIA	Côte d'Ivoire	Terrestre	24/10/84	5/11/84	30/11/84	15/1/85	2 mois 22 jo
Polypropylène	Angleterre	Bateau	4/9/84	11/10/84	30/11/84	30/1/85	5 mois
Cellophane (1)	Angleterre	Bateau	28/1/85			4/4/85	2 mois 7 jou

(1) Importé par SONICOCI

/-) N N E X E 8

- TABLEAU DE BORD

- ORGANISATION INTERNE

TABLEAU DE BORD

La coordination étroite entre la gestion budgétaire, les prévisions financières, les résultats prévisionnels et le bilan prévisionnel permet de réunir et de combiner tous les éléments nécessaires à la prévision et au contrôle de l'ensemble de la gestion de l'entreprise. Au moyen de cet ensemble à court et à long termes on prédetermine les bilans et les structures financières futures, ainsi que les différentes prévisions financières et de gestion, dont on suit l'évolution au moyen des écarts.

Les tableaux de bord de l'ensemble de la gestion de l'entreprise comportent les documents permettant de suivre :

- Les activités commerciales
- Les activités industrielles
- Les activités financières

L'ensemble de ces documents permet d'assurer dans les meilleures conditions possibles

- Une information générale
- Le programme d'action futur
- La préparation des décisions
- La surveillance de leur exécution

L'information au sens large ne doit pas devenir une fin en soi mais un moyen devant assurer le succès économique de l'entreprise. Ces informations seront présentées sous une forme synthétique et seuls les éléments sur lesquels un intéressé à une responsabilité ne seront retenus pour ce dernier. Il est inutile et parfois même nuisible de le surcharger d'une masse de documents dont beaucoup seraient sans objet pour lui.

En outre la fréquence des informations variera suivant leur nature et le stade d'exécution auquel elles se situent il y aura donc autant de tableau de bord que de responsabilités distinctes. Les renseignements contenus dans les tableaux de bord inférieurs sont résumés dans les tableaux de bord supérieurs.

A l'échelon final de la hiérarchie le tableau de bord de l'ensemble n'est plus alors qu'un résumé des réalisations par rapport au plan général d'action chiffré.

Jeudi 4/06/85, une réunion s'est tenue dans le bureau du Chef de Service Administratif de la SONIA.

Etaient présents pour la circonstance :

- MM Alain LEDUNOIS	Expert de l'ONUDI
YACOUBA SOUMAILA	Chef de service administratif
FELICIEN CHANCHUN	Chef de service Comptable
ALSSOUNA HANIDOU	Chef du Personnel

Les discussions ont porté sur l'organisation du service Administratif et du service Comptable.

Après une heure de concertation, la réunion a adopté les attributions suivantes :

Chef du Service de l'Administration :

Il assistera le Directeur Général quant à l'Administration Générale de l'Entreprise. Il aura la charge de :

- 1°) L'exécution des travaux administratifs rattachés à la direction Générale.
 - Rédaction des correspondances avec l'administration publique et services extérieurs.
 - Coordination entre les différents services internes et la Direction Générale
 - Veillez au bon fonctionnement du Secrétariat et du service du Personnel.
- 2°) Il est chargé de l'établissement d'un tableau de bord lui permettant en étroite collaboration avec le Chef Comptable, de contrôler mensuellement les frais divers de gestion.
 - Organise la sortie des véhicules de service.
 - Chargé de la mise en application immédiate du nouvel organigramme, et du schéma de traitement des commandes.

La personne en charge du Service Commercial : doit

- Ouvrir des dossiers clients regroupant d'une part
- Correspondance commerciales.
- Commandes.
- Situation des livraisons et d'autre part la situation des comptes clients.

3°) Le service administratif aura la responsabilité des dossiers fournisseurs traitement et suivi des livraisons.

4°) Le Chef du Personnel est chargé de l'Etablissement de la paie.
 Le Chef Administratif du contrôle
 Le Chef Comptable de l'exécution.

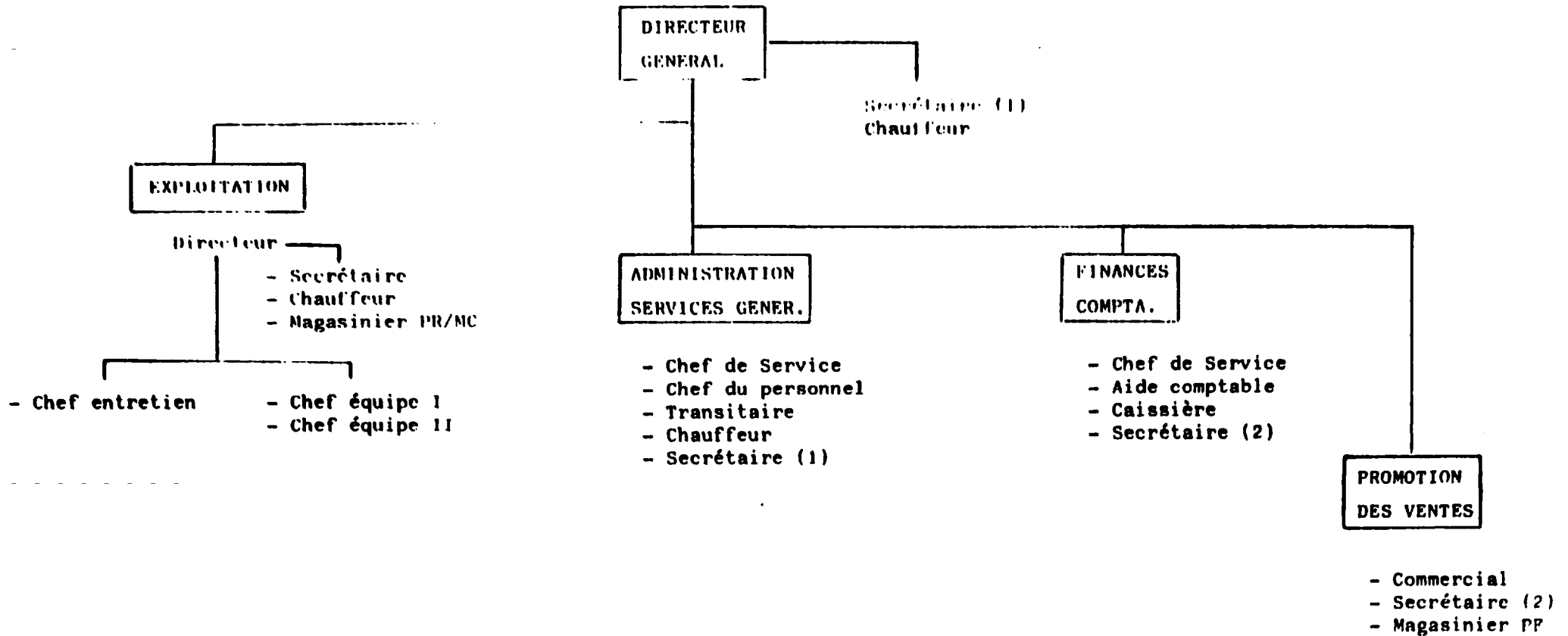
5°) Le Chef Administratif est chargé de l'établissement des licences d'importation l'ouverture des dossiers et du suivi au niveau des établissements financiers.

Chef du Service Comptable : Il aura sa charge de :

- 1°) Etablissement de la situation trésorerie : au jour le jour
 - Un trésorerie prévisionnelle (annuelle)
- 2°) Etablissement des situations intermédiaires : compte d'exploitation sur une période à déterminer par la Direction Générale.
 - Rapprochement avec le compte d'exploitation prévisionnelle.
 - Analyse et commentaire des écarts.
- 3°) Exploitation et traitement des documents comptables :
 - Imputation et tenue des journaux
 - Ecritures d'inventaire et de régularisation
 - Bilan et soldes caractéristique de gestion
 - Comptabilité Analytique (coût et prix de revient)

Les chefs de service Administratif et comptable ont également une fonction d'encadreur d'où par conséquent la réunion demande une prise de conscience absolue de tous pour maintenir et développer la rigueur dans le travail et la gestion saine de l'Entreprise.

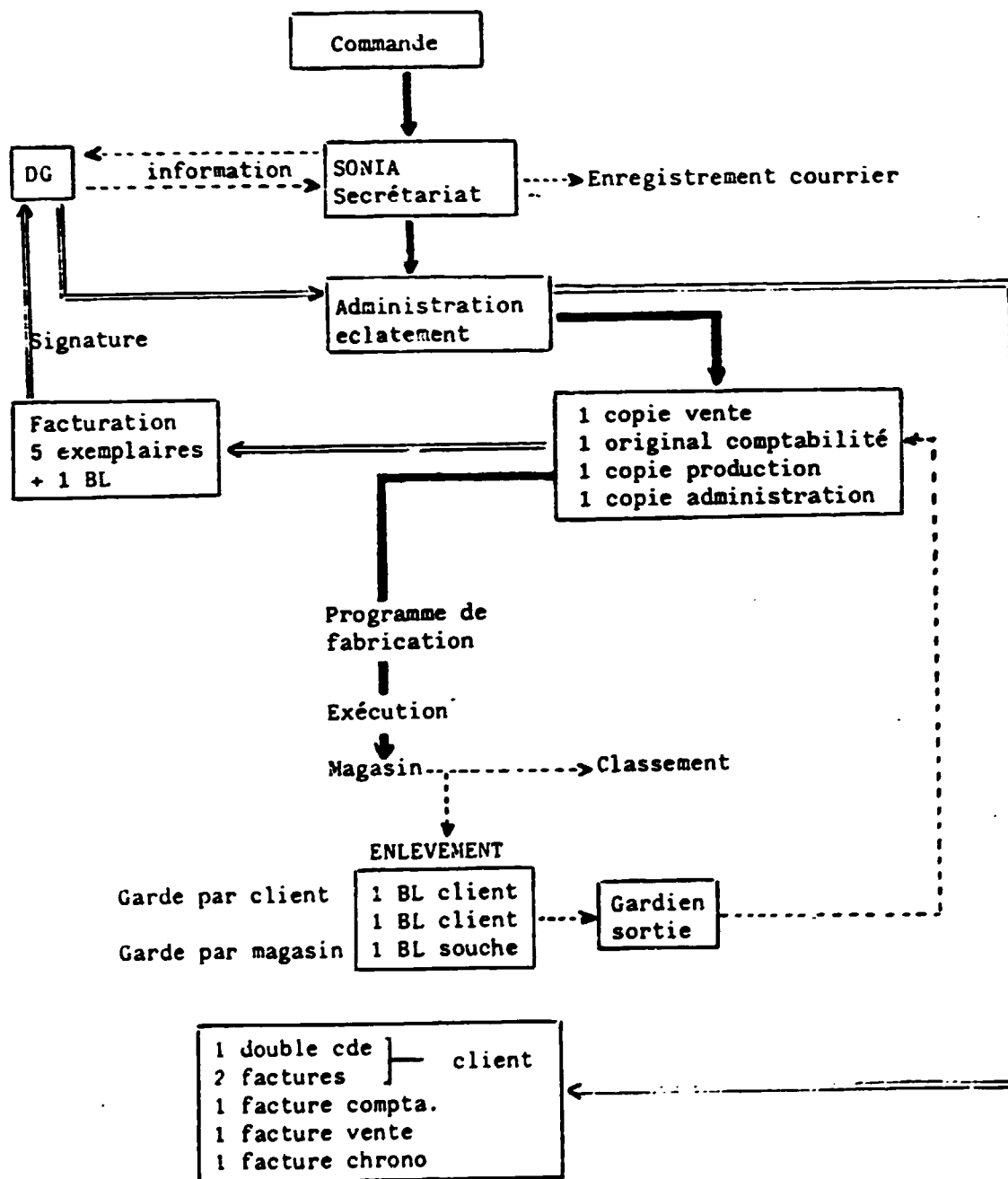
ORGANIGRAMME DE LA SONIA



PR : Pièces de rechange
 MC : Matières consommables
 PF : Produits finis

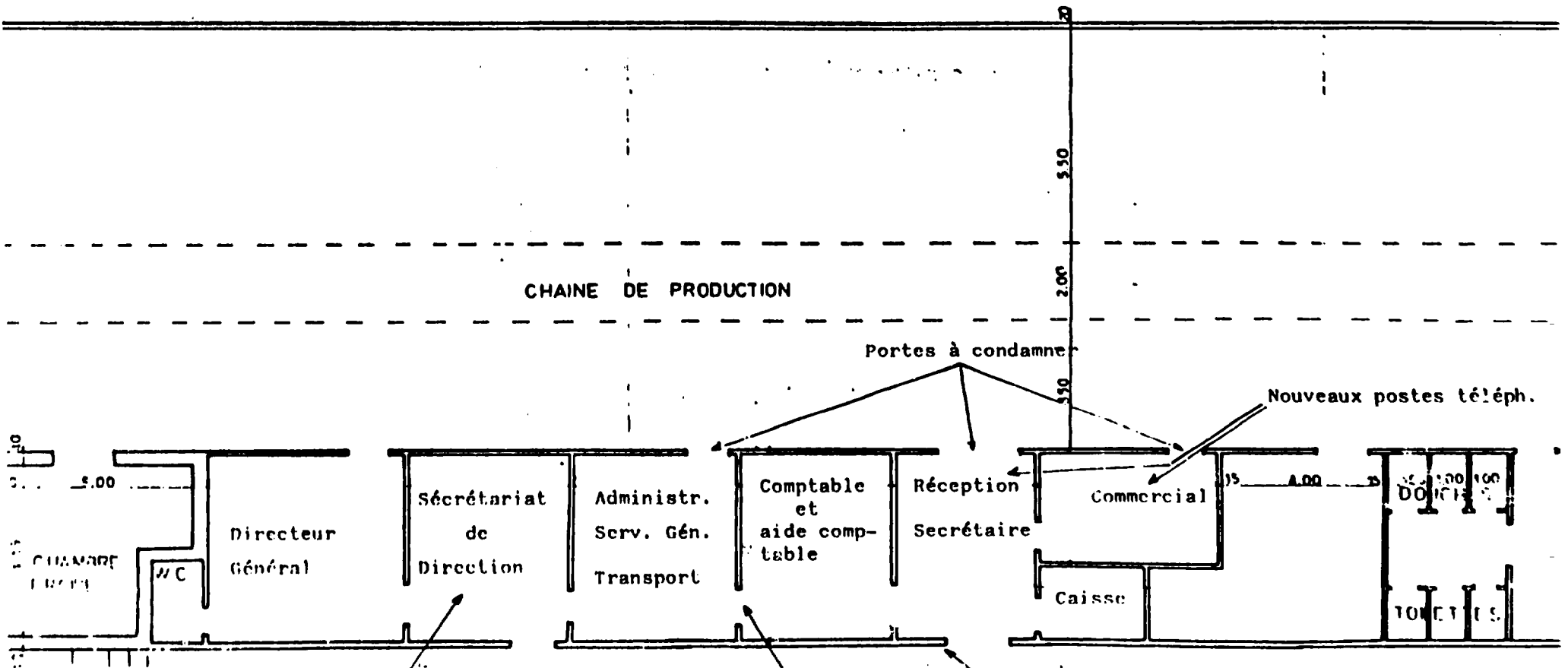
(1) Secrétaire commune
 (2) Secrétaire commune

EXECUTION ET TRAITEMENT
DES COMMANDES ET FACTURATION



———> Circuit commande
 ———> " facturation

CHAINE DE PRODUCTION



- Telex
- Photocopieuse
- Frigidaire
- Standard

Porte à
Condamner

Installation d'un
climatiseur

Nouveaux postes téléph.

Portes à condamner

/-) N N E X E 9

- PROJET DE LETTRE A MONSIEUR LE MINISTRE
DU COMMERCE

Projet de lettre destinée à Monsieur le Ministre du Commerce

09/11/85
 36
 [Signature]

Monsieur le Ministre,

Après cinq mois de production nous constatons certaines difficultés relatives à la commercialisation de nos produits bien que leur excellente qualité soit parfaitement admise.

Jusqu'en Janvier 1985 les biscuits vendus au Niger étaient principalement importés de la Côte d'Ivoire. Les droits perçus au cordon douanier, pour les produits de biscuiterie en provenance de la CEA0 s'élèvent à 38.24 % conformément aux produits agréés à la TCR. Malheureusement ces droits ne s'appliquent pas sur le montant total de la facture lors de l'importation mais sur un prix mercurial de 90 francs le kilogramme de biscuits. Après une étude faite récemment nos prix de revient industriels varient selon les qualités entre 500 et 650 francs le kilogramme soit 6 à 7 fois plus élevé que le prix mercurial ; Une demande de révision conséquente, des prix de nos produits, vous sera très prochainement introduite.

Nos principaux concurrents dans la CEA0 désirant rester très présents sur le marché Nigérien proposent des biscuits rendus Niamey, hors taxes d'importation, à un prix d'environ de 450 francs le kilogramme sur lequel les droits perçus au cordon douanier n'auront qu'une faible incidence.

Afin de protéger notre marché et conformément à la loi 74-19 du 11 Mars 1974 portant code des investissements en faveur de l'Entreprise Nigérienne, Article 7 alinéa 8, nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir interceder au près de Monsieur le Ministre des Finances afin qu'il procède soit à un réajustement du prix mercurial actuel de 90 francs soit à son abandon qui ferait payer/les importateurs les diverses taxes sur la valeur réelle des biscuits en provenance de la CEA0.

Nous espérons, Monsieur le Ministre, que vous serez convaincu que les réajustements au niveau des taxes de douane que nous attendons vont dans le sens de protéger et de renforcer une jeune Entreprise Nigérienne.

Restant persuadé de votre compréhension et vous en remerciant par avance, Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, les assurances de notre haute considération.

/-) N N E X E 10

- TAXE D'IMPORTATION DES BISCUITS AU NIGER

- COMPARAISON DE PRIX ENTRE LA SIPA ET LA SONIA

Droits perçus au cordon douanier pour les produits de biscuiterie en provenance de la C.E.A.O.

Valeur en douane	100
T C R 8 % de 100	8
Taxe statistique 3 % de 108	3.24
Taxe production T.N 25 %	27
Total des droits perçus	38.24 %

Les droits ne s'appliquent pas sur le montant de la factures lors de l'importation mais sur un prix mercurial de 90 francs le kg fixé par le gouvernement.

Prix de vente HT à l'exportation de la CIPA à Abidjan.

Produit	Prix carton	Equivalent SONIA	Prix SONIA HT (1)
MARQUE	4 110	SIRBA	6 768
BOUNA	1 875	KANDAJI	3 182
CAVALLY	2 150 (6.16 kg)	DAN KASSAWA (10.75 kg)	4 115

(1) Prix de vente en Mai 1985

Prix de revient produit CIPA à Niamey

Produit	Poids carton	Prix départ	Transport (1)	Taxe	Prix de rev.
MARQUE	11.25	4 110	468	1012.50	5590.5
BOUNA	5.05	1 875	212	454	2541
CAVALLY	6.16	2 150	256	549	2955

(1) 42 francs le kilo

Marge réalisée par les importateurs de biscuit ivoiriens

Produit	Prix de revient Niamey	Prix de vente revendeur TTC	Marge Bruté
MARQUE	5 590.5	6 050	+ 459.50
BOUNA	2 541	2 800	+ 259
CAVALLY	2 955	3 150	+ 195

Marge réalisée par les revendeurs des biscuits de la SONIA

Produit	Prix de vente SONIA TTC	Prix de vente Revendeurs TTC	Marge brute
SIRBA	7.000	7.200	+ 200
KANDAJI	2.800	5.010	+ 210
DAN KASSAWA	6.300	6.500	+ 200