



RAPPORT ANNUEL 2016

L'année 2016 a été « très difficile » sur tous les plans.

Unbesoin de trésorerie conjugué avec un niveau relativement élevé des stocks et des créances d'Etat non débloquées même en ce début 2017; tous ont alourdi la gestion de l'entreprise et ont affecté ses efforts de marketing, d'investissement et parfois d'entretien et de maintenance.

Nous avons même réduit notre niveau d'activité pour pouvoir alléger nos engagements envers nos fournisseurs notamment ceux du lait cru.

Le manque de moyens financiers pour accompagner le lancement des produits MAMIENOVA et le manque de moyens logistiques chez la TDA ont durement affecté notre activité commerciale et les ventes ont connu une régression.

De l'autre côté une augmentation des charges de personnel, des charges d'amortissement et des coûts que supporte l'entreprise pour piloter l'activité de séchage pendant une saison exceptionnelle .

Sans oublier la dévaluation du dinar qui nous a coûté environ 1,5 millions de dinars de pertes de change

Mais des points positifs méritent d'être mentionnés il s'agit de :

- 1) le lancement en octobre 2016 des premiers produits MAMIE NOVA (les yaourts aux fruits) qui ont donné des signes positifs durant leur première période de commercialisation.
- 2) l'activité de séchage qui a connu son top (au-delà de 26 millions de litres) et a permis de couvrir les charges fixes et variables de l'unité de séchage prise en charge par ELBENE INDUSTRIE

Le résultat final de l'exercice a été très lourd à cause de la baisse des ventes, ce qui nous pousse impérativement à chercher une solution pour redresser la trésorerie de l'entreprise et renforcer ses moyens commerciaux.

Dans les pages qui suivent, nous allons passer en revue les principaux indicateurs d'activité de l'entreprise durant l'année 2016.

A- LES FAITS SAILLANTS DE 2016

1°) Les investissements réalisés :

Il s'agit principalement de

- - l'acquisition d'un stérilo
- - la révision et la rénovation des équipements fluides
- et la rénovation de la station de fruit

2°) Le lancement des produits MAMIE NOVA

مامي نوبا

Mamie Nova



YAF Mamie Nova Fraise
YAF Mamie Nova Pêche
YAF Mamie framboise
YAF Mamie Nova copacabana
YAF Mamie Nova mandarine citron vert

B- ACTIVITÉS 2016

SUR LE PLAN NATIONAL :

Le secteur laitier en Tunisie a connu ces dernières années une évolution positive

Cette tendance a continué en 2016 enregistrant

- Une légère augmentation de la collecte laitière de 0,6%
- Une baisse de la fabrication du lait de 1,6 %
- Un stock de lait disponible chez les industriels en fin d'année 2016 de l'ordre de 35 millions de litres

Une baisse expliquée par la « sécheresse » et le sur stockage qui a caractérisé l'année 2016

PART DE MARCHÉ

Dans un marché marqué par une concurrence agressive, la part de marché d'ELBENE se présente comme suit

Désignation	National En 2016	ELBENE En 2016	Part de marché en 2015	Part de marché en 2016
Collecte (en milliers de litres)	683 000	59 061	12,06%	6,47%
Production Lait stérilisé(en milliers de litres)	600 000	56 243	11,33%	9,37%
Stock de lait (en milliers de litres)	34 700	4 444	18,33%	12,8%
EXPORT lait (en milliers de litres)	11 435	2 030	Autorisation spéciale pour elbene1056	17,75%

La perte en part de marché s'explique principalement par le manque de moyens logistiques, la concurrence agressive sur le marché local et les difficultés d'exportation sous l'effet de la crise du tourisme et l'insécurité en Lybie

SUR LE PLAN INTERNE :

1-ACTIVITÉ D'ACHAT ET APPROVISIONNEMENT

En 2016, l'entreprise a acheté pour 72735 mille dinars dont principalement

- Lait cru 46 307 mille dinars soit 63,67%
- Paquets 9 796 mille dinars soit 13,47%
- Energie 4 431 mille dinars soit 6,10%
- PEHD 1 769 mille dinars soit 2,43%
- Autres emballages 4 711 mille dinars soit 6,47%
- Matières consommables 1 461 mille dinars soit 2%

Les achats de lait cru représentent 64 % des achats de l'entreprise

quantité en milliers de litres	
2014	92 471
2015	82 782
2016	59 061
Evolution %	-28,65%

La baisse volontaire du niveau d'activité (pour cause de manque de trésorerie) est à l'origine de la régression de la collecte du lait cru.

2-ACTIVITÉ DE PRODUCTION en mille litres:

Produits	Unité	2014	2015	2016	Évolution
Lait de boisson	ML	75865	69 132	44 804	
Produits frais	ML	14 496	12 284	11 439	
Total production	ML	90 361	81 416	56 243	-30,92%

La baisse de la production en 2016 de 30,92% est en relation directe avec la vente et le niveau de réception de lait cru.

3-ACTIVITÉ DE VENTE :

Le chiffre d'affaires global de l'année 2016, a été de 93 088 275 dinars contre 103 273 051 en 2015 et 119 842 202 dinars en 2014, Il a enregistré une baisse de 9,86% par rapport à 2015 et 22,32% par rapport à 2014

Ce chiffre d'affaires se compose des ventes des produits finis et des produits accessoires :

	2016	2015	variation
Ventes de produits finis compensation comprise	83 150 206	97 507 701	-14,72%
Ventes de produits finis et autres	78 519 816	91 273 112	-13,97%
Subvention d'Exploitation (Compensation)	4 630 390	6 234 589	-25,73%
Revenus accessoires :	9 803 374	5 765 350	
CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL	92 953 580	103 273 051	-9,99%

3.1 - VENTES DES PRODUITS FINIS ET AUTRES

L'activité laitière en 2016 a connu plusieurs problèmes qui ont entravé la bonne commercialisation des produits laitiers et notamment le lait
Parmi ces problèmes

- L'excédent de lait et les stocks importants enregistrés
- La récession de l'activité touristique ayant affecté la filière lait
- Les difficultés d'exportation dues essentiellement à la situation précaire sur nos frontières avec la Lybie

Cette baisse des ventes aurait pu être plus importante si ce n'est pas l'acquisition par l'Etat de 10 millions de litres (parmi un total de 30 millions) de lait au profit des différents ministères et les ventes de grande quantité de poudre de lait local (241,85 tonnes)

3.2- REVENUS ACCESSOIRES : Ces revenus se présentent comme suit

	2016	2015	variation
Revenus accessoires :	9 803 374	5 765 350	70,04%
Autres produits divers ordinaires (Gestion pour compte)	4 301 313	925 076	
Prime de stockage	4 355 149	4 256 374	
Prime de séchages	761 273	468 101	

Prime d'export et Autres	285957	16376
Quotes-parts des subventions d'investissement	87 395	87 395
Retenu/transport du personnel	11 526	12 028

L'augmentation des revenus accessoires provient principalement de l'activité de séchage qui a connu en 2016 un essor exceptionnel

En effet, la quantité séchée en 2016 a atteint les 26 millions de litres contre 5,6 millions en 2015

Un tel niveau de séchage permet d'amortir les charges fixes de l'unité de séchage et les frais de personnel souvent supportés par ELBENE en cas de sous activité

Etant précisé que jusqu'à nos jours la situation financière de séchage n'est pas résolue et les primes de séchage et de sous activité ne sont pas encore servies

C-LES CHARGES D'EXPLOITATION

❖ Achats consommés :

Libellé	2016	2015	%
Revenus des ventes et autres	92 953 580	103 273 051	
Production stockée ou déstockée	-5 243 133	7 125 456	
Valeur de la production	87 710 447	110 398 507	-20,64%
Achats d'approvisionnements consommés	72 789801	94 739 217	
Ratio de consommation de la production	82,99%	85,82%	

Malgré la baisse de la production, le ratio des achats consommés s'est amélioré par l'effet de l'activité de séchage à grande valeur ajoutée.

❖ Autres Charges d'exploitation

<u>Désignations</u>	2016	2015	
TOTAL	3 184024	3 068376	
Dont :			
Séchage du lait	783 510	440 914	séchage
Entretien et réparation	394 131	472 744	
Redevances pour concessions de marques,	662 408	585 228	andia+ mamie nova

Une hausse des charges d'exploitation de 3,77% provient principalement du paiement des royalties à NOVANDIE.

❖ Les Charges de personnel

Désignation	2016	2015	Évolution
Effectif	347	353	-1,69%
Masse salariale (mille dinars)	6775	6 357	+6,57%

L'effectif en 2016 a atteint les 347 employés, il a diminué de 1,69 % par rapport à 2015, sous l'effet de la baisse de l'activité et la compression de l'effectif occasionnel

La masse salariale a augmenté de **6,57%** Les salaires ont subi des augmentations, systématiques et conventionnelles en 2016, et les salaires de séchage ont presque doublé sous l'effet de l'activité grandiose de l'unité de séchage

Le ratio frais du personnel par rapport au chiffre d'affaires a évolué durant les dernières années comme suit

ANNÉES	Charges de personnel	Total produits d'exploitation	%
2016	6 775	87 710	7,72%
2015	6357	110 398	5,76%
2014	6126	117 783	5,20%

❖ Les Charges d'amortissements

ANNÉES	2016	2015	2014
Total	5 479 337	5 097 569	4 327 418
Dotations aux Amorti des Immo Incorporelles	63 947	52 582	46 432
Dotations aux Amorti des Immo corporelles	3 924 717	3 862 419	3 073 812
Dotât aux amortis charges à répartir	1 490 673	1 182 567	1 207 172

Variation en hausse de 7,5% provenant de nouvelles extensions entrées en production et des charges à répartir plus grandes en 2016

❖ Les Charges financières

Les charges financières pèsent toujours lourd sur les charges de l'entreprise

<u>ANNÉES</u>	<u>2016</u>	<u>2015</u>	
CHARGES FINANCIÈRES NETTES	6 737 918	4 732 652	+42,37%
Intérêts des emprunts et dettes	966 850	946 357	
Intérêts des comptes courants & dépôts	1 081 126	875 353	
Intérêts de découvert mobilisé	128 276		
Intérêts des effets remis à l'escompte	1 995 311	1 678 371	
Intérêts/crédit financement de stock	939 738	941 290	
Intérêts financement en devise	276 681	144 684	
Pertes de change et autres	1 513 649	284 991	
Gains de changes et autres	-163 713	-138 394	

Les frais financiers ont augmenté principalement à cause de

- la dévaluation du dinar dont la parité avec l'euro est passé de 2,21 au 31/12/2015 à 2,43 au 31/12/2016
- le recours de plus en plus au découvert et l'utilisation d'un découvert mobilisé de 3 millions de dinars remboursable sur 12 mois soit en moyenne 1,5 millions
- la prolongation des échéances de l'escompte de deux mois (de 6 mois à 8 mois)
- et la structure des recettes composée essentiellement de traites

1- Evolution des engagements.

Pour honorer nos engagements envers les fournisseurs, le personnel et le trésor, nous avons augmenté nos concours bancaires

La moyenne du découvert est passé de 10 300 MDT en 2015 à 13 885 MDT en 2016

La moyenne de l'encours escompte est passé de 28 469 MDT en 2015 à 32 390 MDT en 2016

En 2016 nous avons bénéficié d'un découvert mobilisé de 3 millions de dinars remboursable sur 12 mois

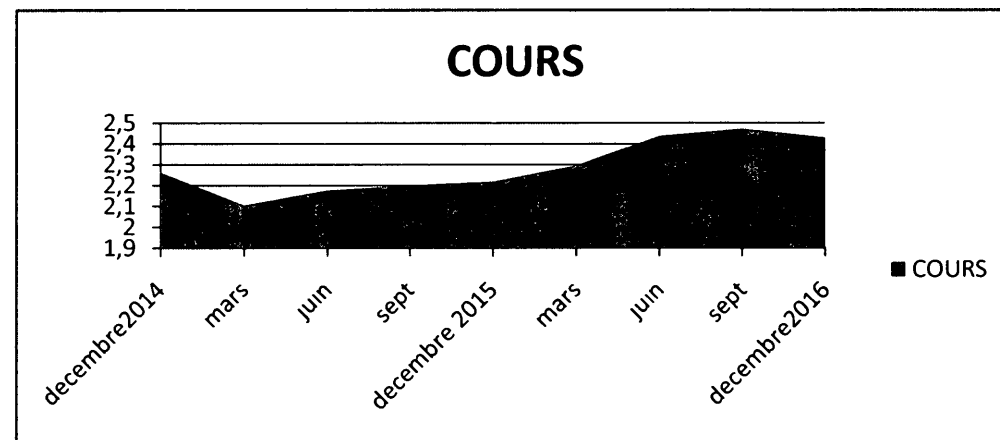
Le niveau des engagements est passé de 77 158 MD en 2015 à 74 892 MD en 2016

Ces engagements trouvent leur contrepartie dans les stocks, les investissements réalisés, et les créances d'ETAT non encore honorées

2-La dévaluation du dinar:

Le cours de change de l'Euro a enregistré une variation très importante durant l'année 2016, il est passé de 2,2188 en début d'année à 2,4301 en fin d'année

DATE	COURS	variation /mois précédent	variation/ début d'année
decembre2014	2,2622		
mars	2,1064		
juin	2,1764		
sept	2,2016		
décembre 2015	2,2188		
mars	2,2953	3,45%	3,45%
juin	2,438	6,22%	9,88%
sept	2,4722	1,40%	11,42%
decembre2016	2,4301	-1,70%	9,52%



Cette variation qui est de l'ordre de 9,52% nous a fait supporter des frais financiers supplémentaires sur l'année 2016

En effet, le compte perte de change est passé de 284 mille dinars en 2015 à 1513 Mille dinars en 2016 Et ce malgré la couverture à terme pour certaines opérations

Nous avons travaillé durant toute l'année 2016 en dépassement des cotes théoriques, ce qui nous a empêché de payer nos engagements durant les périodes durant lesquelles la variation de l'Euro n'était pas très importante

D-LE COMPTE D'EXPLOITATION

LIBELLES	31/12/2016	31/12/2015
PRODUITS D'EXPLOITATION		
Ventes de produits	81 512 935	98 611 720
Ristourne TDA	-6 098 686	-7 422 246
Compensation	4 630 390	6 234 589
Ventes autres	3 105 567	83 638
Total des revenus	83 150 206	97 507 701
Autres produits	4 686 191	1 040 875
Prime de stockage	4 355 910	4 256 374
Prime de séchage	761 273	468 101
Total des produits d'exploitation	92 953 580	103 273 051
CHARGES D'EXPLOITATION		
Variations des stocks de produits finis et des encours	5 243 134	-7 125 456
Achats d'approvisionnements consommés	72 789 801	94 739 217

ratio	83,95%	84,84%
Charges du personnel	6 775 221	6 357 304
ratio	7,29%	6,16%
Dotations aux amortissements	5 479 337	5 097 569
Dotations aux provisions	106 180	185 959
ratio	6,01%	5,12%
Autres charges d'exploitation	3 184 024	3 068 376
ratio	3,43%	2,97%
Total des charges d'exploitation	93 577 696	102 322 970
RESULTAT D'EXPLOITATION	- 624 116	950 081
Charges financières nettes	-6 737 918	-4 732 652
ratio	-7,25%	-4,58%
Produits des placements		
Autres gains ordinaires	1 199 591	145 510
Autres pertes ordinaires	- 617 532	- 49 531
RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES AVANT IMPOT	-6 779 974	-3 686 593
Impôt sur les sociétés	125 240	137 631
RESULTAT NET DE LA PERIODE	-6 905 215	-3 824 224

Malgré l'amélioration du ratio des achats consommés, la baisse des revenus conjuguée avec la hausse des charges d'exploitation a donné un résultat final négatif. Ce résultat provient principalement des charges lourdes de frais financiers et des dotations aux amortissements.

E-AUTRES INFORMATIONS

1-Le tableau d'évolution des capitaux propres

	Capital social	Réserve pour fonds social	Réserve à régime fiscal particulier	Résultat reporté	Résultat net	Total
Solde au 31/12/2014	40 000 000	628 156	306 160	-18 820 677	-3 342 270	18 771 369
Solde au 31/12/2015	40 000 000	659 533	218 765	-22 162 947	-3 824 224	14 891 127
Solde au 31/12/2016	40 000 000	690 082	131 369	-25 987 171	-6 905 215	7 929 065

Soit environ 20% du capital

2-L'évolution de la société et de ses performances au cours des 5 dernières années ;

Désignations	2012	2013	2014	2015	2016
Capital (en milliers de dinars)	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Effectif (en agents)	368	372	366	353	347
Frais de personnel (en milliers de dinars)	5 032	5 748	6 126	6 358	6 775
Reception (en milliers de litres)	89 479	101 187	92 471	82 782	59 061
Production (en milliers de litres)	90 455	96 740	90 361	81 416	56 243
Ventes (en milliers de litres)	89 189	92 833	90 452	73 729	59 073
Chiffre d'affaires y compris compensation (en milliers de dinars)	101 087	117 082	115 718	97 508	83 150
Autres produits (stockage) (en milliers de dinars)	1 440	2 576	1 742	4 256	4 355
Autres produits (compensation) (en milliers de dinars)	4 185	8 486	8 945	6 235	4 630
Autres produits (gestion pour compte) (en milliers de dinars)	-	1 580	1 277	925	4 301
Amortissements (en milliers de dinars)	4 398	4 042	4 327	5 097	5 479
Provisions (en milliers de dinars)	844	880	94	186	106
Publicité (en milliers de dinars)	995	1 378	1 146	922	2 170

LES PERSPECTIVES D'AVENIR

Les orientations stratégiques sont:

- ❖ La réalisation des investissements complémentaires ,
- ❖ L'amélioration de la qualité à travers la mise en place d'un système de management intégré iso 9001 et iso22000 ,
- ❖ Le développement de nouveaux produits de mamie nova à grande valeur ajoutée ,
- ❖ La maîtrise des coûts ,
- ❖ La réduction des charges ,

Notre souci majeur est de dépasser les difficultés économiques et nous batillons pour sauvegarder nos acquis et reprendre le chemin de la croissance

Toutefois, la réalisation des objectifs escomptés suppose la réussite du lancement des produits MAMIE NOVA, la finalisation des investissements en cours et l'extension du parc de distribution de la TDA

La rentabilité de l'entreprise en 2017 dépend de la réussite des produits mamie nova à grande valeur ajoutée

Sans oublier la nécessité de la consolidation des crédits et l'injection des fonds liquides pour redresser le niveau négatif de trésorerie et pour améliorer les relations financières avec les banques, les fournisseurs et les clients