



Société anonyme au capital de 549 072 620 dinars divisé en 54 907 262 actions de valeur nominale 10 dinars entièrement libérées.

Registre de Commerce : B 01100672013

Siège Social : Immeuble le Dôme, rue Lac Léman, les Berges du Lac, - 1053, Tunis

Tél : (00216) 71 964 969 Fax : (00216) 71 964 117

## DOCUMENT DE REFERENCE « DH 2014 »

Ce document de référence a été enregistré par le CMF le 12 AOÛT 2014 sous le N° 14 - 003 / donné en application de l'article 14 du règlement du Conseil du Marché Financier relatif à l'appel public à l'épargne. Il devra être actualisé régulièrement par les informations périodiques, permanentes et occasionnelles. Il ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est accompagné par une note d'opération visée par le Conseil du Marché Financier.

Ce document de référence a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires. Cet enregistrement effectué après examen de la pertinence et de la cohérence de l'information donnée sur la situation de la société n'implique pas l'authentification des éléments comptables et financiers présentés.

### Responsable de l'Information

Monsieur Boubaker Mehri

Adresse : Immeuble Le Dôme, rue Lac Léman, les Berges du Lac, - 1053, Tunis

Tél. : (00216) 71 964 969

Fax : (00216) 71 964 117

### Intermédiaire en Bourse chargé de l'élaboration du document de référence



Green Center - Bloc C 2<sup>ème</sup> étage,  
Rue du Lac Constance – Les Berges du Lac

Tél : 71 13 76 00 – Fax : 71 96 09 03

E-mail : [macsa@macsa.com.tn](mailto:macsa@macsa.com.tn)

Site web: [www.macsa.com.tn](http://www.macsa.com.tn)

Le présent document de référence est mis à la disposition du public sans frais auprès de MAC SA – Rue du Lac Constance, Les Berges du Lac, sur le site internet du CMF : [www.cmf.org.tn](http://www.cmf.org.tn) et sur le site de MAC SA : [www.macsa.com.tn](http://www.macsa.com.tn)



Août 2014

# SOMMAIRE

<b>PRESENTATION RESUME DU GROUPE DELICE.....</b>	<b>6</b>
<b>CHAPITRE 1 - RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4 ATTESTATION DE L'INTERMEDIAIRE EN BOURSE CHARGE DE L'ELABORATION DU DOCUMENT DE</b> <b>REFERENCE .....</b>	<b>12</b>
<b>1.5 RESPONSABLE DE L'INFORMATION .....</b>	<b>12</b>
<b>CHAPITRE 2 - RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT L'EMETTEUR ET SON CAPITAL ....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE.....</b>	<b>13</b>
2.1.1 DENOMINATION ET SIEGE SOCIAL .....	13
2.1.2 FORME JURIDIQUE .....	13
2.1.3 DATE DE CONSTITUTION ET DUREE .....	13
2.1.4 OBJET SOCIAL .....	13
2.1.5 REGISTRE DE COMMERCE : .....	13
2.1.6 EXERCICE SOCIAL : .....	13
2.1.7 NATIONALITE :.....	13
2.1.8 CAPITAL SOCIAL.....	13
2.1.9 MATRICULE FISCAL : .....	13
2.1.10 REGIME FISCAL : .....	13
2.1.11 LIEU OU PEUVENT ETRE CONSULTES LES DOCUMENTS DE LA SOCIETE.....	13
2.1.12 RESPONSABLE CHARGE DE L'INFORMATION ET DES RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES, LES OBLIGATAIRES, LE CMF, LA BVMT ET LA STICODEVAM.....	14
2.1.13 CLAUSES STATUAIRES PARTICULIERES.....	14
<b>2.2 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LE CAPITAL DE LA SOCIETE .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 EVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4 REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE AU 31/03/2014.....</b>	<b>20</b>
2.4.1 ACTIONNAIRES DETENANT INDIVIDUELLEMENT 3% ET PLUS DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE AU 31/03/2014 .....	20
2.4.2 CAPITAL ET DROITS DE VOTE DETENUS PAR L'ENSEMBLE DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION AU 31/03/2014 .....	20
<b>2.5 DESCRIPTION SOMMAIRE DU GROUPE DELICE.....</b>	<b>21</b>
2.5.1 PRESENTATION DES SOCIETES DU GROUPE .....	21
2.5.2 RELATIONS AVEC LES PARTIES LIEES AU 31/12/2013 .....	26
<b>2.6 DIVIDENDES.....</b>	<b>29</b>
2.6.1 DIVIDENDES DISTRIBUES AU TITRE DES EXERCICES 2010, 2011 ET 2012.....	29
2.6.2 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES DE LA SOCIETE DELICE HOLDING .....	29
<b>2.7 MARCHÉ DES TITRES.....</b>	<b>29</b>
<b>CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ACTIVITE DE DELICE HOLDING ET DE SON GROUPE.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 LE MARCHÉ INTERNATIONAL DU LAIT ET DES PRODUITS LAITIERS.....</b>	<b>30</b>
3.1.1 ÉTAT DE LA PRODUCTION MONDIALE DE PRODUITS LAITIERS .....	30
3.1.2 ÉTAT DE LA CONSOMMATION MONDIALE DES PRODUITS LAITIERS .....	33
3.1.3 ÉTAT DU COMMERCE MONDIAL DES PRODUITS LAITIERS .....	35

3.1.4	ETAT DES PRIX INTERNATIONAUX .....	38
3.1.5	POSITIONNEMENT DE LA TUNISIE ET ETAT DE LIEUX.....	40
<b>3.2</b>	<b>LE MARCHÉ NATIONAL DU LAIT ET PRODUITS LAITIERS.....</b>	<b>41</b>
3.2.1	LE MAILLON DE LA PRODUCTION.....	42
3.2.2	LE MAILLON DE LA COLLECTE.....	45
3.2.3	LE MAILLON DE LA TRANSFORMATION.....	47
3.2.4	LE MAILLON DE LA CONSOMMATION ET DE DISTRIBUTION.....	56
3.2.5	LE SYSTÈME DES PRIX ET LES SUBVENTIONS.....	59
<b>3.3</b>	<b>PRESENTATION DE L'HISTORIQUE ET DE L'ÉVOLUTION DU GROUPE .....</b>	<b>60</b>
3.3.1	PRESENTATION DU GROUPE .....	60
3.3.2	HISTORIQUE DU GROUPE .....	61
3.3.3	PARTENARIATS.....	62
3.3.4	LES MÉTIERS DU GROUPE .....	63
3.3.5	PRESENTATION DES PRODUITS DU GROUPE DELICE HOLDING.....	71
3.3.6	PRESENTATION DE CIRCUITS DE DISTRIBUTION DES PRODUITS DELICE HOLDING.....	72
3.3.7	POLITIQUE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT.....	72
3.3.8	POLITIQUE DE FIXATION DES PRIX .....	73
3.3.9	DEPENDANCE ENVERS LES CLIENTS : .....	73
3.3.10	DEPENDANCE ENVERS LES FOURNISSEURS : .....	73
3.3.11	FACTEURS DE RISQUE.....	74
3.3.12	ANALYSE SWOT.....	76
3.3.13	POLITIQUE QUALITÉ DU GROUPE.....	76
3.3.14	CERTIFICATIONS DES SOCIÉTÉS DU GROUPE ET PROGRAMMES DE MISE À NIVEAU.....	77
3.3.15	LITIGES ET ARBITRAGES EN COURS .....	78
<b>3.4</b>	<b>DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE DELICE .....</b>	<b>78</b>
3.4.1	DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE DELICE AU 31/12/2013.....	78
3.4.2	INDICATEURS D'ACTIVITÉ DU GROUPE DELICE HOLDING AU 30/06/2014.....	84
<b>3.5</b>	<b>ORGANISATION DU GROUPE DELICE.....</b>	<b>86</b>
3.5.1	ORGANIGRAMME ORGANISATIONNEL DE LA SOCIÉTÉ DELICE HOLDING .....	86
3.5.2	MANAGEMENT DE LA SOCIÉTÉ DELICE HOLDING.....	88
3.5.3	MANAGEMENT DES FILIALES DU GROUPE DELICE.....	90
3.5.4	LE SYSTÈME D'INFORMATION DU GROUPE .....	91
3.5.5	LA POLITIQUE SOCIALE ET EFFECTIF.....	92
3.5.6	MISSION DE DUE DILIGENCE .....	95
3.5.7	POLITIQUE D'INVESTISSEMENT .....	95
<b>CHAPITRE 4 : PATRIMOINE – SITUATION FINANCIÈRE- RESULTATS .....</b>		<b>98</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>		<b>98</b>
<b>4.1</b>	<b>PATRIMOINE DU GROUPE DELICE HOLDING AU 31/12/2013 .....</b>	<b>99</b>
4.1.1	IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES AU 31/12/2013.....	99
4.1.2	IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES AU 31/12/2013.....	100
4.1.3	VALEURS D'EXPLOITATION AU 31/12/2013 .....	100
<b>4.2</b>	<b>PRINCIPALES ACQUISITIONS ET CESSIONS D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES, INCORPORELLES ET FINANCIÈRES POSTÉRIEURES AU 31/12/2013 .....</b>	<b>101</b>
4.2.1	PRINCIPALES ACQUISITIONS ET CESSIONS D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES POSTÉRIEURES AU 31/12/2013.....	101
4.2.2	PRINCIPALES ACQUISITIONS ET CESSIONS D'IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES POSTÉRIEURES AU 31/12/2013	101
<b>4.3</b>	<b>RENSEIGNEMENTS FINANCIERS RELATIFS À LA SOCIÉTÉ DELICE HOLDING AU 31/12/2013 .....</b>	<b>102</b>
4.3.1	ÉTATS FINANCIERS INDIVIDUELS DE DELICE HOLDING AU 31/12/2013.....	103
4.3.2	NOTES EXPLICATIVES .....	112
4.3.3	NOTES COMPLÉMENTAIRES .....	112

4.3.4	RAPPORT GENERAL ET SPECIAL RELATIFS AUX ETATS FINANCIERS INDIVIDUELS DE DELICE HOLDING AU 31/12/2013 .....	113
4.3.5	EVOLUTION DU BENEFICE NET ET DU RESULTAT D'EXPLOITATION .....	117
4.3.6	EVOLUTION DE LA MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT .....	117
4.3.7	EVOLUTION DE LA STRUCTURE FINANCIERE .....	117
4.3.8	RENTABILITE DES CAPITAUX PROPRES .....	117
4.3.9	INDICATEURS DE GESTION ET RATIOS FINANCIERS .....	118
4.3.10	ETATS FINANCIERS DE DELICE HOLDING CONSOLIDES (PROFORMA) COMPARES AU 31/12/2012 .....	120
4.3.11	NOTES COMPLEMENTAIRES .....	149
4.3.12	NOTES EXPLICATIVES .....	150
4.3.13	NOTE RECTIFICATIVE RELATIVE A LA NOTE 32 DES ETATS FINANCIERS .....	152
4.3.14	AVIS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES ETATS FINANCIERS CONSOLIDES PROFORMA DES EXERCICES CLOS AU 31 DECEMBRE 2010, 2011 ET 2012 .....	153
4.3.15	EVOLUTION DU BENEFICE NET ET DU RESULTAT D'EXPLOITATION .....	155
4.3.16	EVOLUTION DE LA MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT .....	155
4.3.17	EVOLUTION DE LA STRUCTURE FINANCIERE .....	155
4.3.18	RENTABILITE DES CAPITAUX PROPRES .....	155
4.3.19	INDICATEURS DE GESTION ET RATIOS FINANCIERS .....	156
4.3.20	EMPRUNTS EMIS OU GARANTIS PAR LES SOCIETES DU GROUPE DELICE .....	157
4.3.21	ETATS FINANCIERS CONSOLIDES DE DELICE HOLDING AU 31/12/2013 .....	158
4.3.22	NOTES COMPLEMENTAIRES .....	181
4.3.23	NOTES EXPLICATIVES .....	182
4.3.24	NOTE RECTIFICATIVE DE LA NOTE 1 « IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES » .....	183
4.3.25	NOTE RECTIFICATIVE DE LA NOTE 29 DES ETATS FINANCIERS CONSOLIDES AU 31/12/2013 .....	183
4.3.26	AVIS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES ETATS FINANCIERS CONSOLIDES ARRETES AU 31/12/2013 .....	184
4.3.27	EVOLUTION DU BENEFICE NET ET DU RESULTAT D'EXPLOITATION .....	186
4.3.28	EVOLUTION DE LA MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT .....	186
4.3.29	EVOLUTION DE LA STRUCTURE FINANCIERE .....	186
4.3.30	RENTABILITE DES CAPITAUX PROPRES .....	186
4.3.31	INDICATEURS DE GESTION ET RATIOS FINANCIERS .....	187
4.3.32	EMPRUNTS EMIS OU GARANTIS PAR LES SOCIETES DU GROUPE DELICE .....	188

## **CHAPITRE 5 : ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE CONTROLE DES COMPTES..... 189**

<b>5.1</b>	<b>MEMBRE DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION .....</b>	<b>189</b>
5.1.1	MEMBRE DES ORGANES D'ADMINISTRATION DE LA SOCIETE DELICE HOLDING .....	189
5.1.2	FONCTIONS DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION DANS LA SOCIETE DELICE HOLDING .....	189
5.1.3	PRINCIPALES ACTIVITES EXERCEES PAR LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION EN DEHORS DE LA SOCIETE AU COURS DES TROIS DERNIERES ANNEES .....	189
5.1.4	MANDATS D'ADMINISTRATEURS LES PLUS SIGNIFICATIFS DANS D'AUTRES SOCIETES .....	189
5.1.5	FONCTIONS DES REPRESENTANTS PERMANENTS DES PERSONNES MORALES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS L'ETABLISSEMENT QU'ILS REPRESENTENT .....	190
<b>5.2</b>	<b>INTERETS DES DIRIGEANTS DANS LA SOCIETE DELICE HOLDING AU 31/12/2013.....</b>	<b>190</b>
5.2.1	REMUNERATIONS ET AVANTAGES EN NATURE ATTRIBUES AUX MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION AU TITRE DE L'EXERCICE 2013 .....	190
5.2.2	PRETS ET GARANTIES ACCORDES EN FAVEUR DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION AU 31/12/2013 .....	190

## **5.3 CONTROLE .....**

## **5.4 NATURE ET IMPORTANCE DES OPERATIONS CONCLUES DEPUIS LE DEBUT DU DERNIER EXERCICE AVEC LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION AINSI QU'AVEC UN CANDIDAT A UN POSTE DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU UN ACTIONNAIRE DETENANT PLUS DE 5% DU CAPITAL ..190**

## **CHAPITRE 6 : RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'EVOLUTION RECENTE ET LES PERSPECTIVES D'AVENIR .191**



<b>6.1</b>	<b>EVOLUTION PREVISIONNELLE DES ACTIVITES DE L'INDUSTRIE LAITIERE ET DU COMMERCE SUR LE MARCHE LOCAL .....</b>	<b>191</b>
6.1.1	EVOLUTION PREVISIONNELLE DE CHAQUE ACTIVITE PAR MAILLON.....	191
6.1.2	PRESENTATION DES PROJETS PREVUS: .....	193
<b>6.2</b>	<b>EVOLUTION RECENTE DE L'ACTIVITE DE LA SOCIETE DELICE HOLDING .....</b>	<b>194</b>
6.2.1	INDICATEURS D'ACTIVITE CONSOLIDES AU 30/06/2014 .....	194
6.2.2	INDICATEURS DE L'ACTIVITE INDUSTRIELLE DU GROUPE DELICE AU 30/06/2014.....	195
6.2.3	INDICATEURS DE L'ACTIVITE COMMERCIALE DU GROUPE DELICE HOLDING AU 30/06/2014 .....	196
6.2.4	INDICATEURS D'ACTIVITE INDIVIDUELS AU 30/06/2014.....	197
<b>6.3</b>	<b>ORIENTATIONS STRATEGIQUES DU GROUPE DELICE HOLDING PAR BRANCHE D'ACTIVITE .....</b>	<b>198</b>
6.3.1	BRANCHE D'ACTIVITE INDUSTRIELLE .....	198
6.3.2	BRANCHE D'ACTIVITE COMMERCIALE .....	199
<b>6.4</b>	<b>EVOLUTION PREVISIONNELLE DE L'ACTIVITE DE LA SOCIETE DELICE HOLDING .....</b>	<b>199</b>
6.4.1	EVOLUTION PREVISIONNELLE DE L'ACTIVITE DU GROUPE DELICE .....	200
6.4.2	EVOLUTION PREVISIONNELLE DES SOCIETE DU GROUPE DELICE .....	201
<b>6.5</b>	<b>AVIS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PREVISIONS DES EXERCICES CLOS AU 31 DECEMBRE 2014, 2015, 2016, 2017 ET 2018 DE LA SOCIETE DELICE HOLDING.....</b>	<b>209</b>

## PRESENTATION RESUME DU GROUPE DELICE

Fondé en 1978 par Monsieur Mohamed MEDDEB, le Groupe Délice a démarré ses activités par l'acquisition d'une petite unité de fabrication de produits frais pour un investissement de 400 000 dinars et ce par la création de la Société Tunisienne des Industries Alimentaires " STIAL " avec un capital initial de 81 000 dinars, société spécialisée dans la fabrication et la vente de yaourt et autres dérivés des produits laitiers.

En 1993, Monsieur Mohamed MEDDEB a créé la Centrale Laitière du Cap Bon "CLC", société spécialisée dans la fabrication, le conditionnement et la commercialisation du lait et dérivés sauf le yaourt et les boissons de toutes natures et la Société de Commerce et Gestion "SOCOGES", société à responsabilité limitée, qui assure, actuellement, la distribution des produits de toutes les autres sociétés du Groupe.

En 1997, un partenariat stratégique entre le Groupe Délice et Danone a été concrétisé à travers la cession de 50% du capital des sociétés STIAL et SOCOGES à la Compagnie Gervais Danone "CGD". Ce partenariat a permis au Groupe de devenir le leader incontestable, en Tunisie, dans le domaine de « laits et dérivés ».

Au cours de la même année, le Groupe Délice a investi dans une d'une nouvelle unité de lait longue conservation dans la société "CLC" pour un montant global de 22 millions de dinars.

Au cours de l'année 2002, le Groupe a créé la société Delta Plastic, une société à responsabilité limitée spécialisée dans la production des bouteilles et des emballages en plastique. L'activité de Delta Plastic consiste exclusivement à produire les bouteilles en plastique pour l'emballage des produits Dun'Up (produit fabriqué par la STIAL).

Au cours de la même année, Le Groupe a investi dans la création de la Société des Boissons du Cap-Bon "SBC", une société anonyme spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de toute nature de boisson et essentiellement le jus, les boissons gazeuses et non gazeuses et celles à bases de fruits.






Saisissant l'opportunité d'agrandir sa part de marché dans le secteur du lait longue conservation, le Groupe a investi 9,5MDT, en 2005, pour l'acquisition de la Centrale Laitière du Nord "CLN" (ex-LAINO) profitant ainsi d'une capacité de production supplémentaire et d'une présence plus solide sur la région du Nord Ouest.

Le nom "Délice" devient incontournable pour les industriels en produits laitiers en Tunisie ce qui a facilité pour le Groupe un deuxième partenariat avec un autre géant mondial du domaine des fromages: Bongrain. En effet, l'année 2008 a été marquée par la création de la Compagnie Fromagère "CF", société anonyme spécialisée dans la fabrication de produits destinés à l'alimentation humaine à partir de caillé de lait animal ou de dérivés de lait. Elle est détenue à hauteur de 57,5% par Groupe Délice.

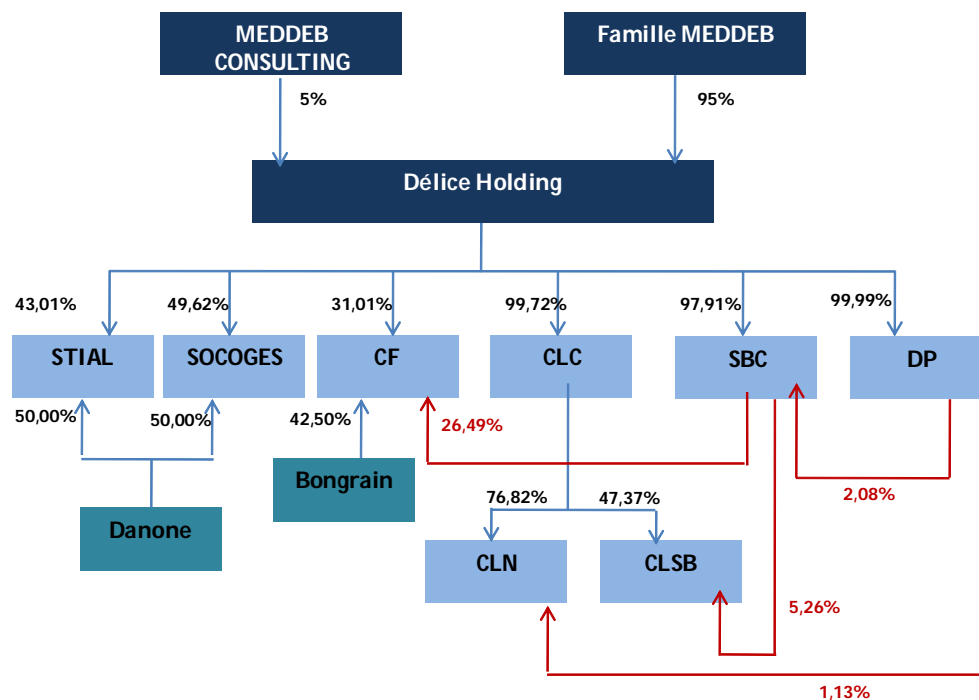
En 2011, Groupe Délice a créé la Centrale Laitière de Sidi Bouzid "CLSB". CLSB a pour objet la fabrication, le conditionnement et la commercialisation du lait et dérivés, et la production et vente de tout produit agroalimentaire. Elle est entrée en production en Avril 2014.

En 2013, la famille MEDDEB s'est engagée dans des mesures de restructuration et de réorganisation du Groupe, qui ont abouti à la création de la société "Délice Holding" et a pris la décision de l'introduire sur le marché principal de la Bourse de Tunis.

L'ouverture sur le marché boursier a été l'initiative du fondateur du Groupe, Mr. Mohamed MEDDEB, et qui a pour objet, in fine, une restructuration permettant de mieux organiser les différentes sociétés du Groupe en termes d'actionnariat, de gouvernance et de notoriété.

	<b>STIAL</b>	<b>CLC</b>	<b>SOCOGES</b>	<b>SBC</b>	<b>DELTA PLASTIC</b>	<b>CLN</b>	<b>CF</b>	<b>CLSB</b>	<b>DH</b>
<b>Date création</b>	1978	1993	1993	2002	2002	2005	2008	2011	2013
<b>Forme juridique</b>	SA	SA	SARL	SA	SARL	SA	SA	SA	SA
<b>Activité</b>	Production et vente de yaourt et autres dérivés du lait	Fabrication et conditionnement du lait et dérivés	Commercialisation et distribution des produits des sociétés du Groupe	Fabrication de jus et de boissons gazeuses	Production des emballages en plastic	Fabrication et conditionnement du lait et dérivés	Fabrication de fromage et de boissons à base de lait	Fabrication et conditionnement du lait et dérivés	La détention des participations du Groupe Délice Holding
<b>Site</b>	Soliman	Soliman	Soliman	Soliman	Soliman	Boussalem	Borj Cedria	Sidi Bouzid	Tunis
<b>Principaux produits</b>			Tous les produits du Groupe délice Holding		Emballages en plastic des produits STIAL			Entrée en production en avril 2014	

## STRUCTURE DU GROUPE DELICE AU 31/03/2014 :



## CHIFFRES CLES DES SOCIETES DU GROUPE DELICE AU 31/12/2013

Le Groupe Délice Holding est un Groupe tunisien formé de neuf (9) sociétés (Délice Holding incluse), sept (7) sont industrielles et une opérant dans le secteur de la distribution et elles exercent toutes dans le secteur agroalimentaire. Les chiffres clés des différentes sociétés du Groupe, au 31/12/2013, sont présentés comme suit :

En MDT	STIAL	CLC	CLN	CLSB	SBC	CF	Delta Plastic	SOCOGES
<b>Revenus</b>	265,0	324,1	100,3	0,0	38,2	12,0	4,0	627,8
<b>Subvention d'exploitation</b>		30,6						
<b>Production</b>	269,3	365,5	105,2	0,0	40,5	11,9	4,0	
<b>Production (volume)</b>	119,7 <sup>(1)</sup>	209,2 <sup>(2)</sup>	95,9 <sup>(2)</sup>		59,0 <sup>(2)</sup>	2,6 <sup>(1)</sup>	141,5 <sup>(3)</sup>	
<b>Investissement</b>	19,8	13,5	3,3	31,1	4,4	10,6	1,2	11,5
Immobilisations Corporelles et Incorporelles	19,6	6,4	3,3	31,1	2,9	10,6	0,7	11,5
Immobilisations financières	0,2	7,1	0,0	0,0	1,5	0,0	0,5	0,0
<b>Structure de l'endettement</b>	6,9	40,0	20,8	6,3	4,1	6,8	1,7	2,5
Endettement à Long et Moyen Terme	0,2	13,8	5,4	3,0	2,7	2,3	0,8	0,0
Endettement à court terme	6,7	26,2	15,4	3,3	1,4	4,5	1,0	2,5

<sup>(1)</sup> En mille tonnes

<sup>(2)</sup> En millions de litres

<sup>(3)</sup> En millions de bouteilles

## MOTIVATIONS DE L'INTRODUCTION EN BOURSE

La famille MEDDEB a décidé de restructurer le Groupe Délice **en Holding de tête** et de l'introduire en Bourse afin d'atteindre ou faciliter la réalisation des objectifs suivants :

- Transmission d'entreprise ;
- Renforcement de la notoriété du «Groupe» à l'échelle nationale et régionale ;
- Bénéfice de l'avantage fiscal relatif à l'exonération des plus values sur les apports, prévu par l'article 31 de la loi de finances 2007 ;
- Contribution à la dynamisation du marché financier tunisien.

# CHAPITRE 1 - RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

## 1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

Monsieur Mohamed MEDDEB

Président Directeur Général de Délice Holding

## 1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

« A notre connaissance, les données du présent document de référence sont conformes à la réalité. Elles comprennent toutes les informations nécessaires aux investisseurs pour fonder leurs jugements sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de l'émetteur. Elles ne comportent pas d'omissions de nature à en altérer la portée. »

Monsieur Mohamed MEDDEB

Président Directeur Général de Délice Holding

  
**DELICE HOLDING**  
Rue Lac LEMAN - Imm. Le DÔME  
1053 Les Berges du Lac  
Tél.: 71.964.969 - Fax : 71.964.117

## 1.3 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

- **Etats financiers individuels de la société "Délice Holding" arrêtés au 31/12/2013 :**
  - Cabinet M.S. LOUZIR, membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, membre de l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie représentée par Monsieur Mohamed LOUZIR, Adresse : Immeuble SOLARIS, 4<sup>ème</sup> étage – App 1 & 2, Rue du Lac d'Annecy 1053, Les berges du Lac – Tunis.
  - FINOR, société d'expertise comptable inscrite au tableau de l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie représentée par Mr. Karim DEROUICHE, Adresse : Immeuble International City Center – Tour des bureaux Centre Urbain Nord – 1082 – Tunis.
- **Etats financiers consolidés Pro forma du Groupe Délice relatifs aux exercices 2010, 2011 et 2012 :**
  - Cabinet M.S. LOUZIR, membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, membre de l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie représentée par Monsieur Mohamed LOUZIR, Adresse : Immeuble SOLARIS, 4<sup>ème</sup> étage – App 1 & 2, Rue du Lac d'Annecy 1053, Les berges du Lac – Tunis.
  - FINOR, société d'expertise comptable inscrite au tableau de l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie représentée par Mr. Karim DEROUICHE, Adresse : Immeuble International City Center – Tour des bureaux Centre Urbain Nord – 1082 – Tunis.



- **Etats financiers consolidés du Groupe Délice arrêtés au 31/12/2013 :**

- Cabinet M.S. LOUZIR, membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, membre de l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie représentée par Monsieur Mohamed LOUZIR,  
Adresse : Immeuble SOLARIS, 4<sup>ème</sup> étage – App 1 & 2, Rue du Lac d'Annecy 1053, Les berges du Lac – Tunis.
- FINOR, société d'expertise comptable inscrite au tableau de l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie représentée par Mr. Karim DEROUICHE,  
Adresse : Immeuble International City Center – Tour des bureaux Centre Urbain Nord – 1082 – Tunis.

**Opinion sur les états financiers individuels de la société "Délice Holding" arrêtés au 31/12/2013**

**OPINION**

Les états financiers individuels de la société "Délice Holding" relatifs à l'exercice social allant du 20 Mai au 31 Décembre 2013 ont fait l'objet d'un audit effectué par le Cabinet MS LOUZIR représenté par Monsieur Mohamed LOUZIR et la Société FINOR représentée par Monsieur Karim DEROUICHE selon les normes professionnelles applicables en Tunisie.

Les co-commissaires aux comptes ont émis l'opinion suivante :

« A notre avis, les états financiers de la société « Délice Holding SA », annexés au présent rapport, sont réguliers et sincères et donnent, pour tout aspect significatif, une image fidèle de la situation financière de la société au titre du premier exercice social allant du 20 mai au 31 décembre 2013, ainsi que de la performance financière et des flux de trésorerie pour la période close à cette date, conformément au système comptable des entreprises en vigueur en Tunisie. »

**VERIFICATIONS ET INFORMATIONS SPECIFIQUES**

Nous avons également procédé aux vérifications spécifiques prévues par la loi et les normes professionnelles.

En application des dispositions de l'article 266 (alinéa 1<sup>er</sup>) du Code des Sociétés Commerciales, nous avons procédé à l'examen de la sincérité et la concordance avec les états financiers des informations, d'ordre comptable, données dans le rapport d'activité. Les informations contenues dans ce rapport n'appellent pas, de notre part, des remarques particulières.

Par ailleurs et en application des dispositions de l'article 19 du décret n° 2001-2728 du 20 novembre 2001, nous avons procédé aux vérifications nécessaires et n'avons pas d'observations à formuler sur la tenue des comptes en valeurs mobilières émises par la Société « Délice Holding » eu égard à la réglementation en vigueur.

**Avis sur les états financiers consolidés Proforma du Groupe Délice arrêtés au 31/12/2010, au 31/12/2011 et au 31/12/2012**

Les états financiers consolidés Proforma de la société "Délice Holding" relatifs aux exercices clos le 31 Décembre 2010, le 31 Décembre 2011 et le 31 Décembre 2012 ont fait l'objet d'un examen effectué par Cabinet MS LOUZIR représenté par Monsieur Mohamed LOUZIR et Société FINOR représentée par Monsieur Karim DEROUICHE selon les normes professionnelles applicables en Tunisie.

Les co-commissaires aux comptes ont émis l'avis suivant :

« A notre avis, les états financiers consolidés proforma des exercices clos aux 31 décembre 2010, 2011 et 2012 de la société « DELICE HOLDING » annexés au présent rapport ont été adéquatement établis sur la base des hypothèses retenues et que ces hypothèses sont conformes aux méthodes comptables de l'émetteur.

Ce rapport est émis aux seules fins de dépôt auprès du Conseil du Marché Financier de Tunis dans le cadre de l'opération d'introduction en bourse de la société « DELICE HOLDING » et ne peut être par conséquent utilisé dans aucun autre contexte.

Ce rapport annule et remplace celui émis le 04/02/2014 ».



## Avis sur les états financiers consolidés du Groupe Délice arrêtés au 31/12/2013

Les états financiers consolidés de la société "Délice Holding" relatifs à l'exercice clos le 31 Décembre 2013 ont fait l'objet d'un examen effectué par Cabinet MS LOUZIR représenté par Monsieur Mohamed LOUZIR et Société FINOR représentée par Monsieur Karim DEROUCHE selon les normes professionnelles applicables en Tunisie.

Les co-commissaires aux comptes ont émis l'avis suivant :

«A notre avis, les états financiers consolidés de la société « Délice Holding », annexés au présent rapport, sont réguliers et sincères et donnent, pour tout aspect significatif, une image fidèle de la situation financière, du résultat des opérations et des flux de trésorerie de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans le périmètre de consolidation pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, conformément aux principes comptables généralement admis en Tunisie. »

### VERIFICATIONS SPECIFIQUES

Nous avons également procédé aux vérifications spécifiques prévues par la loi et les normes professionnelles.

Sur la base de ces vérifications, nous n'avons pas d'observations à formuler sur la sincérité et la concordance avec les états financiers consolidés des informations d'ordre comptable données dans le rapport de gestion du Groupe au titre de l'exercice 2013 ».

### Attestation des commissaires aux comptes

« Nous avons procédé à la vérification des informations financières et des données comptables figurant dans le présent document de référence en effectuant les diligences que nous avons estimées nécessaires selon les normes de la profession. Nous n'avons pas d'observations à formuler sur la sincérité et la régularité des informations financières et comptables présentées. »

### Les Commissaires aux Comptes

Cabinet MS LOUZIR – Membre de Deloitte

Touche Tohmatsu Limited

Mr Mohamed LOUZIR

FINOR

Mr Karim DEROUCHE





#### 1.4 ATTESTATION DE L'INTERMEDIAIRE EN BOURSE CHARGE DE L'ELABORATION DU DOCUMENT DE REFERENCE

« Nous attestons avoir accompli les diligences d'usage pour s'assurer de la sincérité du document de référence ».

MAC SA

Le Directeur Général Adjoint

Monsieur Mourad BEN CHAABANE



#### 1.5 RESPONSABLE DE L'INFORMATION

Monsieur Boubaker Mehri

Tél. : (00216) 71 964 969

Fax : (00216) 71 964 117



## CHAPITRE 2 - RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT L'EMETTEUR ET SON CAPITAL

### 2.1 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE

#### 2.1.1 DENOMINATION ET SIEGE SOCIAL

**Dénomination sociale** : Délice Holding  
**Siège social** : Immeuble Le Dôme, Rue du Lac Léman, les Berges du Lac 1053, Tunis  
**Téléphone** : (00216) 71 964 969  
**Fax** : (00216) 71 964 117  
**Email** :  
**Site Web** :

#### 2.1.2 FORME JURIDIQUE

**Forme juridique** : Société Anonyme  
**Législation particulière applicable** : néant

#### 2.1.3 DATE DE CONSTITUTION ET DUREE

**Date de constitution** : 16/05/2013  
**Durée** : 99 ans

#### 2.1.4 OBJET SOCIAL

La société a pour objet (Article 2 des statuts):

- La promotion des investissements par l'acquisition, la souscription, la gestion, la cession et l'apport, sous toute forme, de valeurs mobilières dans toutes sociétés ou entités juridiques tunisiennes ou étrangères créées ou à créer, le tout directement ou indirectement, notamment par voie de création de société et/ou de toute autre entité juridique, de souscription ou d'achat de valeurs mobilières ou de droits sociaux, d'apport, de fusion, d'alliance ou d'association en participation.
- L'assistance, l'étude, le conseil, le marketing et engineering financière, comptable et juridique et autre
- Et généralement toutes opérations commerciales, financière, mobilière ou immobilière se rattachant directement ou indirectement aux objets ci-dessus ou à tous autres objets similaires..

#### 2.1.5 REGISTRE DE COMMERCE :

B01100672013

#### 2.1.6 EXERCICE SOCIAL :

Du 1er Janvier au 31 Décembre

#### 2.1.7 NATIONALITE :

Tunisienne

#### 2.1.8 CAPITAL SOCIAL

Le capital social de Délice Holding s'élève à 549 072 620 de dinars divisé en 54 907 262 d'actions de nominal 10 dinars chacune entièrement libérées.

#### 2.1.9 MATRICULE FISCAL :

1299178/L/A/M/000

#### 2.1.10 REGIME FISCAL :

Droit commun.

#### 2.1.11 LIEU OU PEUVENT ETRE CONSULTES LES DOCUMENTS DE LA SOCIETE

Siège de la société : Immeuble Le Dôme, Rue du Lac Léman, les Berges du Lac 1053, Tunis.

## **2.1.12 RESPONSABLE CHARGE DE L'INFORMATION ET DES RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES, LES OBLIGATAIRES, LE CMF, LA BVMT ET LA STICODEVAM**

Monsieur Boubaker MEHRI

Tél. : (00216) 71 964 969

Fax : (00216) 71 964 117

## **2.1.13 CLAUSES STATUAIRES PARTICULIERES**

### **Mutation des actions (Article 10 des statuts)**

Les actions ne sont négociables qu'après l'immatriculation de la société au registre de commerce. En cas d'augmentation du capital, les actions négociables à compter de la date et de la réalisation de celle-ci conformément à la loi.

Les actions demeurent négociables après la dissolution de la société et jusqu'à la clôture de la liquidation.

1. A l'exception des cas stipulés au paragraphe 2, ci-après, la cession des actions est libre. A cet effet, il est fait application des dispositions suivantes :
  - a. La cession des actions ne peut s'opérer que par une déclaration de transfert signée du cédant et du cessionnaire ou de leur mandataire et inscrite sur un registre de la société.  
La signature du cédant ou de son mandataire suffit si les actions sont entièrement libérées.
  - b. Le compte du cédant est débité du nombre des actions cédées et il est ouvert au nom du cessionnaire, s'il n'est pas un associé de la société, un compte indiquant les mentions obligatoires de l'article 315 alinéa 1<sup>er</sup> CSC.
  - c. Les actions sur les quelles les versements échus ont été effectués sont seules admises au transfert.
  - d. La société n'est pas responsable de la validité du transfert, elle ne reconnaît d'autres transferts que ceux inscrits sur ces registres.

Il n'y a lieu de la part de la société à aucune garantie de l'identité ou de la capacité des parties.

2. Toutes cessions ou mutations effectuées contrairement à la loi et aux dispositions des présents statuts sont nulles.
3. La société est tenue de fournir au Conseil du Marché Financier et à la Bourse des Valeurs Mobilières de Tunis dans un souci d'information continue du public tous renseignements et documents nécessaires à la négociation ou à l'appréciation de ses titres dans les conditions fixées par le Règlement Général de la Bourse.  
A la demande du Conseil du Marché Financier, la société doit procéder à la diffusion de ces informations ou toute explication supplémentaire exigée par le Conseil du Marché financier par communiqués.

<b>La société s'engage à conformer l'article 10 de ses statuts à la réglementation en vigueur et notamment à l'article 325 du code des sociétés commerciales.</b>
---

### **Indivisibilité des actions (Article 12 des statuts)**

Les actions sont indivisibles et la société ne reconnaît qu'un seul propriétaire pour chaque action. Toutes les copropriétaires indivis d'une action sont tenus de se faire représenter auprès de la société, par une seule et même personne.

### **Conseil d'Administration (Article 15 des statuts)**

La société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois membres au moins et de douze membres au plus, désignés par décision de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires.

Les administrateurs peuvent être choisis en dehors des actionnaires.

Les sociétés civiles ou commerciales, quelle que soit leur forme, peuvent faire partie du conseil d'administration. Elles sont tenues de nommer un représentant permanent qui est soumis aux mêmes

conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

L'administrateur de la société anonyme doit, dans un délai d'un mois à compter de sa prise de fonction aviser le représentant légal de la société de sa désignation au poste de gérant, administrateur, président-directeur général, directeur général ou de membre de directoire ou de conseil de surveillance d'une autre société. Le représentant légal de la société doit en informer l'assemblée générale ordinaire des actionnaires dans sa réunion la plus proche.

Dans tous les cas la société ne peut pas demander la réparation du dommage qu'elle a subi en raison du cumul de fonctions.

#### **De la Direction Générale (Article 22 des statuts)**

Le Président du Conseil d'Administration assure sous sa responsabilité la direction générale de la société ; sur sa proposition, le Conseil peut lui adjoindre pour l'assister, avec titre de Directeur Général Adjoint, soit un de ses membres soit une personne choisie hors de son sein.

S'il en est nommé un, le Directeur Général Adjoint exerce ses fonctions aussi longtemps qu'il n'y a pas renoncé ou qu'elles ne lui ont été retirées par le Conseil lequel, lorsque la demande lui en est faite par son Président, est tenue d'y mettre fin.

Aucun membre du Conseil d'Administration autre que le Président de ce Conseil, l'Administrateur recevant une délégation de pouvoirs et, le cas échéant, l'Administrateur choisi comme Directeur Général Adjoint, ne peut être investi des fonctions de Directeur dans la société.

Le Conseil d'Administration transmet à son Président, tous les pouvoirs pour assurer l'exploitation normale et la gestion courante de la société.

Les avantages fixes et proportionnels destinés à rémunérer le Président et ses fonctions directoriales et le cas échéant le Directeur Général Adjoint, sont déterminés par le Conseil d'Administration et peuvent être portés au compte des frais généraux.

Le Président du Conseil peut instituer, dans les conditions fixées par la loi, un comité chargé d'étudier les questions qu'il renvoie à son examen ; les administrateurs membres de ce comité peuvent recevoir une rémunération spécifique à cet effet, décidée par le Conseil d'Administration. Cette rémunération, portée aux charges d'exploitation, est soumise aux dispositions des articles 200 et 202 du Code des sociétés commerciales.

Dans le cas où le Président Directeur Général se trouve empêché d'exercer ses fonctions, il peut déléguer toute ou partie de ces pouvoirs au Directeur Général Adjoint pour une durée déterminée susceptible de renouvellement.

**La société s'engage à conformer l'article 22 de ses statuts à la réglementation en vigueur et notamment à l'article 210 du code des sociétés commerciales.**

#### **Conventions entre la Société et ses Administrateurs ou ses dirigeants (Article 24 des statuts)**

Toute convention conclue par la société est soumise aux dispositions de l'article 200 du Code des sociétés commerciales.

#### **Dispositions communes aux Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires**

##### **Assemblées Ordinaires et Extraordinaires (Article 28 des statuts)**

L'Assemblée Générale, régulièrement constituée, représente l'universalité des actionnaires.

Elle peut avoir les pouvoirs tout à la fois d'une Assemblée Générale Ordinaire et d'une Assemblée Générale Extraordinaire si elle réunit les conditions nécessaires.

Les délibérations de l'Assemblée, régulièrement prises, obligent tous les Actionnaires, même les absents ou incapables.

##### **Convocation des Assemblées (Article 29 des statuts)**

L'assemblée générale ordinaire, doit se réunir au moins une fois par année et dans les six mois qui suivent la clôture l'exercice comptable, et ce pour :

- Contrôler les actes de gestion de la société.
- Approuver selon le cas, les comptes de l'exercice écoulé.
- Prendre les décisions relatives aux résultats après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et de celui du commissaire aux comptes.

Est nulle, la décision de l'assemblée générale portant approbation des états financiers si elle n'est pas précédée par la présentation des rapports du ou des commissaires aux comptes

L'assemblée générale ordinaire est convoquée par un avis publié au Journal Officiel de la République Tunisienne et dans deux quotidiens dont l'un en langue arabe, dans le délai de quinze jours au moins avant la date fixée pour la réunion. L'avis indiquera la date et le lieu de la tenue de la réunion, ainsi que l'ordre du jour.

L'assemblée générale est convoquée par le conseil d'administration. En cas de nécessité, elle peut être convoquée par :

- 1) Le ou les commissaires aux comptes.
- 2) Un mandataire nommé par le tribunal sur demande de tout intéressé en cas d'urgence ou à la demande d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins cinq pour cent du capital de la société.
- 3) Le liquidateur.
- 4) Les actionnaires détenant la majorité du capital social ou des droits de vote après offre public de vente ou d'échange ou après cession d'un bloc de contrôle.

Sauf clause contraire des statuts, les assemblées générales d'actionnaires sont tenues au siège social ou en tout autre lieu du territoire tunisien.

Toute assemblée dont la convocation n'est pas conforme aux modalités ci-dessus mentionnées peut être annulée. Toutefois, l'action en nullité n'est pas recevable lorsque tous les actionnaires y étaient présents ou représentés.

#### **Droit de siéger à une Assemblée Générale (Article 30 des statuts)**

Les titulaires d'une action au moins, libérée des versements exigibles, peuvent seuls assister à l'Assemblée Générale Ordinaire sur justification de leur identité, ou s'y faire représenter.

Toute actionnaire peut voter par correspondance ou se faire représenter par toute personne munie d'un mandat spécial.

En cas de vote par correspondance, la société doit mettre à la disposition des actionnaires un formulaire spécial à cet effet. Le vote émis de cette manière n'est valable que si la signature apposée au formulaire est légalisée.

Il n'est tenu compte que des votes reçus par la société avant l'expiration du jour précédant la réunion de l'assemblée générale.

Le vote par correspondance doit être adressé à la société par lettre recommandée avec accusé de réception.

Les actionnaires personnes morales sont valablement représentées soit par un de leurs gérant ou par un délégué de leur Conseil d'Administration, soit par un mandataire membre lui-même de l'Assemblée ; les mineurs ou interdits, par leur tuteur ; les femmes mariées par leur époux, le tout sans qu'il soit nécessaire que le Gérant, le délégué du Conseil, le tuteur ou l'époux soient personnellement actionnaires.

Le nu-proprétaire est valablement représenté par l'usufruitier et le droit de vote appartient à ce dernier pour toutes les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires le tout à défaut d'entente entre l'usufruitier et le nu-proprétaire.

La forme des pouvoirs, les lieux et délais de leur production sont déterminés par le Conseil d'Administration sous réserve de l'observation des dispositions de l'article 32 ci-après.

**La société s'engage à conformer l'article 30 de ses statuts à la réglementation en vigueur et notamment à l'article 278, alinéa 6 du code des sociétés commerciales.**

### **Règlement des Assemblées Générales (Article 31 des statuts)**

L'Assemblée Générale est présidée par le Président, ou en son absence, par un Administrateur, délégué spécialement à cet effet par le Conseil d'Administration.

Est nulle, la décision de l'assemblée générale portant approbation des états financiers si elle n'est précédée par la présentation des rapports du ou des commissaires aux comptes.

L'assemblée générale ordinaire est convoquée par un avis publié au Journal Officiel de la République Tunisienne et dans deux quotidiens dont l'un en langue arabe, dans le délai de quinze jours au moins avant la date fixée pour la réunion. L'avis indiquera la date et le lieu de la tenue de la réunion, ainsi que l'ordre du jour.

L'assemblée générale est convoquée par le conseil d'administration. En cas de nécessité, elle peut être convoquée par :

- 1) Le ou les commissaires aux comptes.
- 2) Un mandataire nommé par le tribunal sur demande de tout intéressé en cas d'urgence ou à la demande d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins cinq pour cent du capital de la société.
- 3) Le liquidateur.
- 4) Les actionnaires détenant la majorité du capital social ou des droits de vote après offre public de vente ou d'échange ou après cession d'un bloc de contrôle.

Sauf clause contraire des statuts, les assemblées générales d'actionnaires sont tenues au siège social ou en tout autre lieu du territoire tunisien.

Toute assemblée dont la convocation n'est pas conforme aux modalités ci-dessus mentionnées peut être annulée. Toutefois, l'action en nullité n'est pas recevable lorsque tous les actionnaires y étaient présents ou représentés.

### **Ordre du jour de l'Assemblée (Article 32 des statuts)**

L'ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation.

Toutefois, un ou plusieurs actionnaires, représentant au moins cinq pour cent du capital social, peuvent demander l'inscription de projets supplémentaires de résolutions à l'ordre du jour. Ces projets sont inscrits à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale après avoir été adressés par le ou les actionnaires précités à la société par lettre recommandée avec accusé de réception.

La demande doit être adressée avant la tenue de la première Assemblée Générale. L'Assemblée Générale ne peut délibérer sur des questions non inscrites à l'ordre du jour.

L'Assemblée Générale peut, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs membres du Conseil d'Administration et procéder à leur remplacement.

L'ordre du jour de l'Assemblée Générale ne peut être modifié sur deuxième convocation.

### **Droit de vote à l'Assemblée Générale (Article 33 des statuts)**

Chaque membre de l'Assemblée Générale, Ordinaire ou Extraordinaire, a autant de voix qu'il possède et représente d'actions, sans limitation, sous réserve de l'application des dispositions visant les Assemblées Constitutives ou assimilées.

Les votes ont lieu, soit à main levée, soit par appel nominatif ; le scrutin est secret lorsqu'il est réclamé par des actionnaires représentant au moins le tiers du capital social selon les indications de la feuille de présence.

### **ASSEMBLEES GENERALES ORDINAIRES**

#### **Constitution de l'Assemblée Ordinaire (Article 35 des statuts)**

L'assemblée générale est convoquée par le conseil d'administration. En cas de nécessité, elle peut être convoquée par :

- 1) Le ou les commissaires aux comptes.

2) Un mandataire nommé par le tribunal sur demande de tout intéressé en cas d'urgence ou à la demande d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins trois pour cent (3%) du capital de la société.

3) Le liquidateur.

4) Les actionnaires détenant la majorité du capital social ou des droits de vote après offre public de vente ou d'échange ou après cession d'un bloc de contrôle.

Sauf clause contraire des statuts, les assemblées générales d'actionnaires sont tenues au siège social ou en tout autre lieu du territoire tunisien.

Toute assemblée dont la convocation n'est pas conforme aux modalités ci-dessus mentionnées peut être annulée. Toutefois, l'action en nullité n'est pas recevable lorsque tous les actionnaires y étaient présents ou représentés.

Pour délibérer valablement, l'Assemblée Générale Ordinaire réunie sur première convocation doit être composée d'un nombre d'actionnaires représentant le tiers au moins du capital social après déduction, s'il y a lieu de la valeur nominale des actions privées du droit de vote en vertu des dispositions légales ou réglementaires.

Si ce quorum n'est pas atteint, l'Assemblée Générale est convoquée de nouveau. Dans cette seconde réunion, les délibérations sont valables quel que soit le nombre d'actions représentées, mais elles ne peuvent porter que sur les objets mis à l'ordre du jour de la première réunion.

Entre la première et la deuxième convocation un délai minimum de quinze jours doit être observé.

Les délibérations de l'Assemblée Ordinaire sont prises à la majorité des voix présentes et représentées. Tout actionnaire peut voter par correspondance suivant les formes prescrites par l'article 278 du Code des sociétés.

#### **Pouvoirs de l'Assemblée Générale Ordinaire (Article 36 des statuts)**

L'Assemblée Générale Ordinaire entend le rapport du Conseil d'Administration sur les affaires sociales ; elle entend également le rapport du ou des Commissaires sur le mandat qu'elle leur a conféré ainsi que leurs rapports spéciaux prescrits par toutes les lois en vigueur.

Elle statue souverainement sur toutes les questions intéressant la vie de la société qui ne sont pas de la compétence d'une Assemblée Générale Extraordinaire.

En particulier :

- Elle discute, approuve, redresse ou rejette les états financiers et les comptes annexes ; est nulle ma décision de l'assemblée générale portant approbation des états financiers, si elle n'a pas été précédée par la présentation des rapports du ou des commissaires aux comptes.
- Elle fixe les dividendes à répartir sur les propositions du Conseil d'Administration.
- Elle nomme, remplace, révoque ou réélit les administrateurs ou les Commissaires et ratifie, s'il y a lieu, les nominations provisoires d'administrateurs faites par le Conseil.
- Elle détermine, les allocations du Conseil d'administration à titre de jetons de présence ainsi que celle des commissaires.
- Elle décide l'amortissement ou le rachat des actions par prélèvement sur les bénéfices.
- Elle fixe le juste prix des actions.
- Elle fixe le prélèvement à effectuer pour la constitution de fonds de réserve et de prévoyance et décide de tous reports à nouveau des bénéfices d'une année sur l'année suivante.
- Elle confère au Conseil les autorisations nécessaires pour tous les actes et opérations pouvant excéder les pouvoirs résultant des présents statuts.

Les documents et registres visés par les articles 11 et 11 bis du Code des Sociétés Commerciales peuvent être consultés pendant les horaires habituels de travail de la société et sont mis à la disposition des actionnaires au siège social de la société sise à l'immeuble le Dôme, rue, Lac Léman, les Berges du Lac-1053-Tunisie 2<sup>ème</sup> étage.



## **ASSEMBLEES GENERALES EXTRAORDINAIRES**

### **Constitution de l'Assemblée Générale Extraordinaire (Article 37 des statuts)**

L'Assemblée Générale Extraordinaire se compose de tous les actionnaires dont les titres ont été libérés des versements exigibles.

Les projets de délibération de L'Assemblée Générale Extraordinaire et tous les documents nécessaires pour se prononcer en connaissance de cause sont mis à la disposition des actionnaires, au siège de la société, quinze jours au moins avant la date de la réunion.

### **Pouvoirs de l'Assemblée Générale Extraordinaire (Article 38 des statuts)**

L'Assemblée Générale Extraordinaire délibère sur l'initiative et la proposition du Conseil d'Administration ou sur celles de l'une des personnes qui l'ont convoqué, conformément aux dispositions de l'article 277 du Code des sociétés commerciales.

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule habilitée à modifier toutes les dispositions des statuts. Toute clause contraire est nulle, à la condition de ne pas augmenter les engagements des actionnaires et ne pas changer la nationalité de la société.

Elle peut décider, notamment, sans l'énumération ci-après ait un caractère limitatif :

- L'augmentation ou la réduction du capital social, dans les conditions prévues par l'article 292 du Code des sociétés commerciales.
- Sa division en actions d'un taux autre que celui de cinq dinars, sans être inférieur à ce montant.
- La prorogation ou la réduction de la durée de la société.
- Sa dissolution anticipée, sa fusion avec une ou plusieurs sociétés, constituées ou à constituer.

Les statuts peuvent être modifiés par le président directeur général, le directeur général, lorsque cette modification est effectuée en application de dispositions légales ou réglementaires qui la prescrivent.

Les statuts sont soumis dans leur version modifiée à l'approbation de la première assemblée générale suivante.

La société doit déposer au conseil du marché financier et à la bourse des valeurs mobilières de Tunis ou leur adresser quinze jours au moins avant la date de la tenue de l'assemblée générale extraordinaire :

- L'ordre du jour et le projet de résolutions proposées par le conseil d'administration,
- Le rapport du ou des commissaires aux comptes éventuellement,
- Les documents mis à la disposition des actionnaires comme appui aux résolutions proposées.

Les résolutions sont adressées au conseil du marché financier et à la bourse des valeurs mobilières de Tunis dès leur adoption par l'assemblée générale.

### **Répartitions des bénéfices - Dividendes (Article 42 des statuts)**

Le bénéfice distribuable est constitué du résultat comptable net majoré ou minoré des résultats reportés des exercices antérieurs, et ce, après déduction de ce qui suit :

- Une fraction égale à 5% du bénéfice déterminé comme ci-dessus indiqué au titre de réserves légales. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve légale atteint le dixième du capital social,
- La réserve prévue par les textes législatifs spéciaux dans la limite des taux qui y sont fixés.
- Les réserves statutaires.

Toute résolution prise en violation des dispositions du présent article est réputée nulle.

## **2.2 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LE CAPITAL DE LA SOCIETE**

**Capital social** : 549 072 620 dinars

**Nombre d'actions** : 54 907 262 actions

<b>Nominal</b>	: 10 dinars
<b>Forme des actions</b>	: Nominative
<b>Libération</b>	: Intégrale
<b>Catégorie</b>	: Ordinaire
<b>Jouissance</b>	: 1 <sup>er</sup> Janvier 2014

## 2.3 EVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

Date de la décision et organe ayant décidé l'opération	Nature de l'opération	Nombre d'actions	Nominal	Montant de l'opération	Nombre total d'actions	Capital Post-opération
Assemblée Générale Constitutive du 16 Mai 2013	Constitution	1 000	10	10 000	1 000	10 000
Assemblée Générale Extraordinaire du 07 Août 2013	Augmentation	15 417 888	10	154 178 880	15 418 888	154 188 880
Assemblée Générale Extraordinaire du 27 décembre 2013	Augmentation	39 488 374	10	394 883 740	54 907 262	549 072 620

## 2.4 REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE AU 31/03/2014

Actionnaires	Nombre d'actions et de droits de vote	Montant en DT	% du capital et des droits de vote
Mohamed MEDDEB	51 325 382	513 253 820	93,48%
MEDDEB CONSULTING -SARL-	2 723 687	27 236 870	4,96%
Houeïda MEDDEB	92 057	920 570	0,17%
Nadia MEDDEB JILANI	191 529	1 915 290	0,35%
Mohamed Ali MEDDEB	191 529	1 915 290	0,35%
Cyrine MEDDEB	191 529	1 915 290	0,35%
Ahmed MEDDEB	191 529	1 915 290	0,35%
Immobilière MEDDEB -SARL-	20	200	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>54 907 262</b>	<b>549 072 620</b>	<b>100,00%</b>

### 2.4.1 ACTIONNAIRES DETENANT INDIVIDUELLEMENT 3% ET PLUS DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE AU 31/03/2014

Actionnaires	Nombre d'actions et de droits de vote	Montant en DT	% du capital et des droits de vote
Mohamed MEDDEB	51 325 382	513 253 820	93,48%
MEDDEB CONSULTING -SARL-	2 723 687	27 236 870	4,96%
<b>TOTAL</b>	<b>54 049 069</b>	<b>540 490 690</b>	<b>98,44%</b>

### 2.4.2 CAPITAL ET DROITS DE VOTE DETENUS PAR L'ENSEMBLE DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION AU 31/03/2014

Actionnaires	Nombre d'actions et de droits de vote	Montant en DT	% du capital et des droits de vote
Mohamed MEDDEB	51 325 382	513 253 820	93,48%
Mohamed Ali MEDDEB	191 529	1 915 290	0,35%
Ahmed MEDDEB	191 529	1 915 290	0,35%
Cyrine MEDDEB	191 529	1 915 290	0,35%
<b>Total</b>	<b>51 899 969</b>	<b>518 999 690</b>	<b>94,52%</b>

## 2.5 DESCRIPTION SOMMAIRE DU GROUPE DELICE

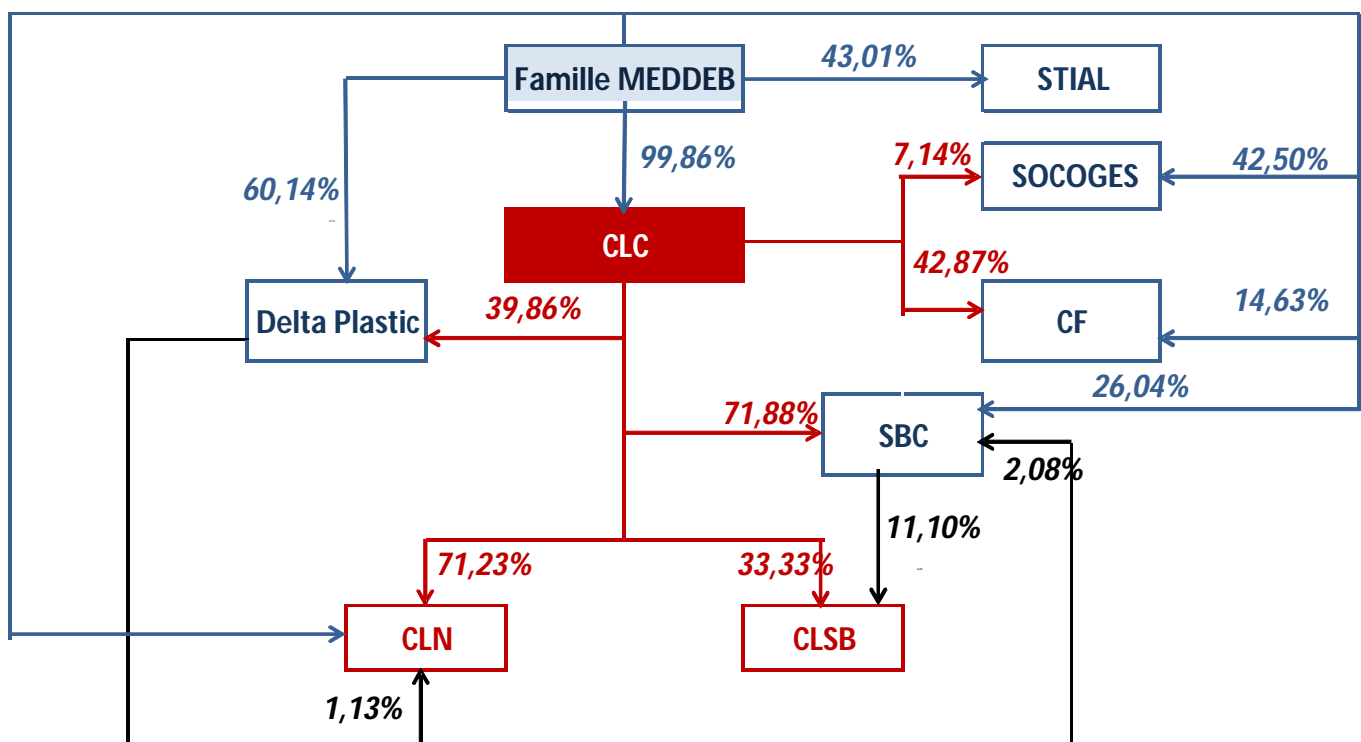
### 2.5.1 PRESENTATION DES SOCIETES DU GROUPE

Le Groupe «Délíce Holding» est composé de neuf sociétés : Délíce Holding, "CLC", "CLN", "CLSB", "SBC", "CF", "Delta Plastic", "STIAL" et "SOCOGES" exerçant dans le secteur de l'industrie alimentaire.

- **La société mère Délíce Holding** est une société anonyme de droit Tunisien ayant un capital de 549 072 620 DT représentant les apports en nature sous forme d'actions ou de parts sociales de six (6) sociétés du Groupe.
- **La société Centrale Laitière du Cap-Bon "CLC"** est une société anonyme créée en 1993, spécialisée dans la fabrication, le conditionnement et la commercialisation du lait et dérivés sauf le yaourt et les boissons de toutes natures. Son capital social s'élève, au 31/12/2013, à 23,6 MDT et elle a réalisé des produits d'exploitation de 360,2 MDT.
- **La société Centrale Laitière Du Nord SA "CLN"** est une société anonyme spécialisée dans la transformation du lait et la production de ses dérivés ainsi que la commercialisation des produits laitiers et ses dérivés ainsi que tous produits agroalimentaires. Son capital social s'élève, au 31/12/2013, à 17,7 MDT et elle a réalisé des produits d'exploitation de l'ordre de 104,9 MDT.
- **La Centrale Laitière de Sidi-Bouزيد SA "CLSB"** est une société anonyme de droit tunisien. Elle est créée le 13 Juin 2011 et a pour objet la fabrication, le conditionnement et la commercialisation du lait et dérivés, et la production et vente de tout produit agroalimentaire. Son capital social s'élève, au 31/12/2013, à 19 MDT. Elle est entrée en production courant le mois d'Avril 2014.
- **La société des Boissons du Cap Bon "SBC"** est une société anonyme spécialisée dans la fabrication, le stockage, le reconditionnement et la commercialisation de toute nature de boisson principalement le jus, les boissons gazeuses et non gazeuses et celles à bases de fruits. Son capital social s'élève, au 31/12/2013, à 6,9 MDT et elle a réalisé des produits d'exploitation de 40,7 MDT.
- **La société Compagnie Fromagère "CF"** est une société anonyme et spécialisée dans la fabrication de produits destinés à l'alimentation humaine à partir de caillé de lait animal ou de dérivés de lait.  
Installée à Bousselem, classée comme zone de développement régional, la société est régie par le code des incitations aux investissements et bénéficie en conséquence des avantages fiscaux et sociaux accordés par ce code. La société «Compagnie Fromagère» a été créée en 2008 dans le cadre d'un partenariat entre le Groupe Délíce et le Groupe BONGRAIN. Son capital social s'élève, au 31/12/2013, à 15,1 MDT et elle a réalisé des produits d'exploitation de 12,1 MDT.
- **DELTA Plastic** est une société à responsabilité limitée créée en 2002 sise à la zone industrielle de Soliman et spécialisée dans la production des bouteilles et des emballages en plastique. L'activité de DELTA Plastic consiste exclusivement dans le travail à façon pour le compte de la société du Groupe STIAL. Elle lui produit les bouteilles en plastique pour l'emballage des produits DUN'UP. Son capital social s'élève, au 31/12/2013, à 1,14 MDT et elle a réalisé des produits d'exploitation de 4 MDT.
- **La Société Tunisienne de l'Industrie Alimentaire "STIAL"** est une société anonyme créée en 1978 spécialisée dans la fabrication et la vente de yaourt et autres dérivés de produits laitiers. Son capital social s'élève, au 31/12/2013, à 27,625 MDT et elle a réalisé des produits d'exploitation de 269,4 MDT.
- **La société de Commerce et de Gestion "SOCOGES"** est une société à responsabilité limitée spécialisée dans la commercialisation et la distribution de tous produits, notamment les produits laitiers, alimentaires, agricoles et industriels. La SOCOGES assure la distribution des produits des sociétés du Groupe STIAL, "CLC", SBC et CF. La prestation de la distribution comprend des services logistiques (stockage éventuel, manutention, chargement et livraison des produits aux clients) et des services commerciaux (référencement, vente, visite des clients, gestion des clients et recouvrement des créances). Son capital social s'élève, au 31/12/2013, à 2,1 MDT et elle a réalisé des produits d'exploitation de 630,2 MDT.

Société	Forme juridique	Date de création	Capital initial (DT)	Capital actuel (DT) (31/12/2013)
Délice Holding	SA	2013	10 000	549 072 620
CLC	SA	1993	2 000 000	23 600 000
CLN	SA	2005	950 000	17 700 000
CLSB	SA	2011	9 000 000	19 000 000 <sup>1</sup>
SBC	SA	2002	1 500 000	6 900 000
CF	SA	2008	2 100 000	15 100 000
Delta Plastic	SARL	2002	300 000	1 144 000
STIAL	SA	1978	81 000	27 625 000
SOCOGES	SARL	1993	150 000	2 100 000

### 2.5.1.1 ORGANIGRAMME DU GROUPE DELICE AVANT RESTRUCTURATION



<sup>1</sup> L'Assemblée Générale Extraordinaire du 23 Janvier 2014, décide d'augmenter le capital social en numéraire pour un montant de 6 MDT pour le porter à 25 MDT. Cette augmentation a été souscrite par BIAT Capital Risque, STB SICAR, Attijari SICAR, SIM SICAR et ATD SICAR.

### 2.5.1.2 STRUCTURE DU CAPITAL DES SOCIETES DU GROUPE AVANT RESTRUCTURATION

Actionnaires ou associés	CLC	Delta Plastic	SBC	CF	STIAL	SOCOGES	CLN	CLSB
Famille MEDDEB	99,86%	60,14%	26,04%	14,63%	43,01%	42,50%		
CLC		39,86%	71,88%	42,87%		7,14%	71,23%	33,33%
Delta Plastic			2,08%				1,13%	
SBC								11,10%
CGD Danone					50,00%	50,00%		
Bongrain SAS				42,50%				
Bongrain Europe								
STB SICAR							15,94%	11,11%
Attijari SICAR							2,02%	5,56%
SIM SICAR							4,03%	16,67%
BIAT Capital Risque								16,67%
TSPS SICAR								5,55%
Autres	0,14%				6,99%	0,40%	5,65%	0,01%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

### 2.5.1.3 OBJECTIFS ET ETAPES DE LA RESTRUCTURATION

La principale finalité de la restructuration était la réorganisation du Groupe en Holding de tête, qui fera l'objet de l'introduction en Bourse. La motivation de cette opération a été de donner plus de clarté et de lisibilité à l'organigramme juridique du Groupe.

Le capital de la société Délice Holding a été principalement constitué, par les apports directs et/ou indirects des membres de la famille MEDDEB et de la société "CLC" des actions et parts sociales qu'ils détiennent dans les sociétés du Groupe Délice et ce dans le cadre de la loi n° 2006-85 du 25 décembre 2006 portant loi des finances pour l'année 2007 (article 31).

La restructuration s'est déroulée en quatre (4) étapes :

- La création de Délice Holding pour un capital initial de 10 000 dinars, détenu à 100% par la famille MEDDEB.
- L'augmentation du capital de la société Délice Holding par l'apport en nature des participations de la famille MEDDEB et de la "CLC" dans le capital des sociétés SBC, CF, Delta Plastic, STIAL et SOCOGES ;
- La vente de la participation de "CLC" dans le capital de Délice Holding à la société MEDDEB CONSULTING –SARL, détenue à 100% par la famille MEDDEB ; et
- L'augmentation du capital de la société Délice Holding par l'apport en nature des participations de la famille MEDDEB dans le capital de la société "CLC".

Délice Holding a été créée le 16 mai 2013 avec un capital initial de 10 000 dinars repartit en 1 000 actions d'une valeur nominale de 10 dinars chacune et se présente comme suit :

Actionnaires	Nombre d'actions et de droits de vote	Montant en DT	% du capital et des droits de vote
Mohamed MEDDEB	880	8 800	88%
Houeïda MEDDEB	20	200	2%
Nadia MEDDEB JILANI	20	200	2%
Mohamed Ali MEDDEB	20	200	2%
Cyrine MEDDEB	20	200	2%
Ahmed MEDDEB	20	200	2%
Immobilière MEDDEB -SARL-	20	200	2%
<b>TOTAL</b>	<b>1 000</b>	<b>10 000</b>	<b>100%</b>

Après restructuration du Groupe Délice via l'apport des participations de la famille MEDDEB dans les sociétés du Groupe, la structure de capital se présente désormais comme suit :

Actionnaires	Nombre d'actions avant apport	Nombre d'actions souscrites ans le cadre de l'apport	Acquisition /Cession	Nombre d'actions après apport	% de détention
Mohamed MEDDEB	880	51 324 502		51 325 382	93,48%
Houeïda MEDDEB	20	92 037		92 057	0,17%
Nadia MEDDEB JILANI	20	191 509		191 529	0,35%
Mohamed Ali MEDDEB	20	191 509		191 529	0,35%
Cyrine MEDDEB	20	191 509		191 529	0,35%
Ahmed MEDDEB	20	191 509		191 529	0,35%
Immobilière MEDDEB -SUARL-	20			20	0,00%
Centrale Laitière du Cap Bon -SA-		2 723 687	-2 723 687	0	0,00%
MEDDEB CONSULTING -SARL-			2 723 687	2 723 687	4,96%
<b>TOTAL</b>	<b>1 000</b>	<b>54 906 262</b>	<b>0</b>	<b>54 907 262</b>	<b>100,00%</b>

#### 2.5.1.4 PRESENTATION DU GROUPE DELICE APRES RESTRUCTURATION :

##### 2.5.1.4.1 RESTRUCTURATION DE LA SOCIETE "DELICE HOLDING"

Afin de restructurer le Groupe Délice, deux opérations d'apport ont été faites.

La première correspond à l'apport des participations de la famille MEDDEB et de la société "CLC" dans le capital des sociétés SBC, CF, Delta Plastic, STIAL et SOCOGES. De ce fait, une requête a été introduite auprès de Mr. Le Président du Tribunal de première instance de Tunis à l'effet de désigner un expert pour la valorisation des apports à effectuer.

Le rapport du Commissaire aux Apports désigné par ordonnance sur requête en date du 13/05/2013 par le Président du Tribunal de Première instance de Tunis, a fait ressortir une estimation de la juste valeur des sociétés dont les titres seront apportés à Délice Holding.

Réunis en Assemblée Générale Extraordinaire en date du 07 août 2013, les actionnaires de Délice Holding ont décidé de retenir les valeurs de l'apport en nature telles que précisées par le commissaire aux apports dans son rapport.

Le capital social de la société Délice Holding après l'augmentation décidée par l'AGE sus visée est de 154 188 880 dinars.

La deuxième opération d'apport a concernée les participations de la famille MEDDEB dans le capital de la société "CLC". Pour se faire, une autre requête a été introduite auprès de M. Le Président du Tribunal de première instance de Tunis à l'effet de désigner un expert pour la valorisation des apports à effectuer.

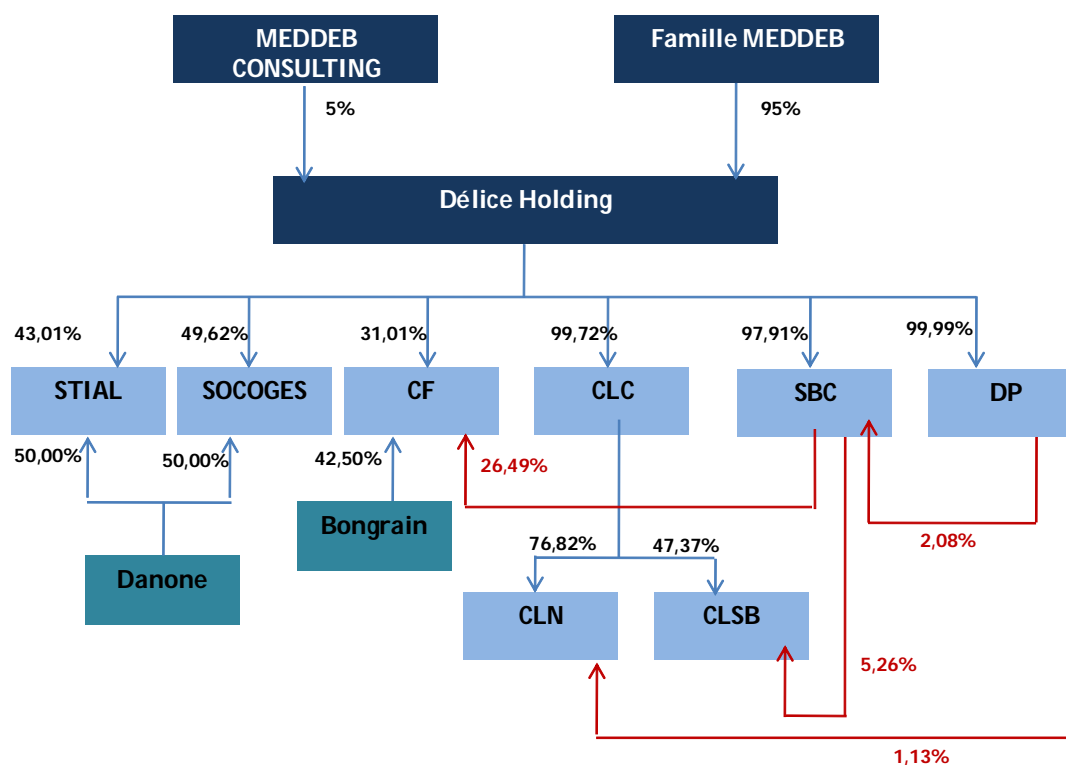
Le rapport du Commissaire aux Apports désigné par ordonnance sur requête en date du 21/10/2013 par le Président du Tribunal de Première instance de Tunis, a fait ressortir une estimation de la juste valeur de la société dont les titres seront apportés à Délice Holding.

Réunis en Assemblée Générale Extraordinaire en date du 27 décembre 2013, les actionnaires de Délice Holding ont décidé de retenir les valeurs de l'apport en nature telles que précisées par le commissaire aux apports dans son rapport.

Le capital social de la société Délice Holding après l'augmentation décidée par l'AGE sus visée est de 549 072 620 dinars.

Il est à signaler, qu'en date du 09/09/2013 et dans l'objectif d'éliminer les participations croisées, la société "CLC" a cédé 2 723 687 actions Délice Holding, sa participation dans le capital de ladite société, à la société MEDDEB CONSULTING -SARL-, société détenue à hauteur de 100% par la famille MEDDEB, pour 10 dinars l'action, soit un montant global de 27 236 870 dinars.

## 2.5.1.4.2 ORGANIGRAMME DU GROUPE DELICE HOLDING AU 31/12/2013 ET APRES RESTRUCTURATION



## 2.5.1.4.3 ETAT DES PARTICIPATIONS ENTRE LES DIFFERENTES SOCIETES DU GROUPE DELICE

	DH	CLC	CLN	CLSB	SBC	STIAL	DP	CF	SOCOGES
DH		99,72%			97,91%	43,01%	99,99%	31,01%	49,62%
CLC			76,82%	47,37%					
CLN									
CLSB									
SBC				5,26%				26,49%	
STIAL									
DP			1,13%		2,08%				
CF									
SOCOGES									

## 2.5.1.5 EVENEMENTS RECENTS AYANT MODIFIE LE SCHEMA FINANCIER DU GROUPE DELICE

La société CLSB a réalisé une opération d'augmentation de capital de 6MDT en fin Avril 2014. Cette augmentation a été souscrite exclusivement par les SICARs, et par conséquent, les nouvelles participations des sociétés CLC et SBC dans le capital de la CLSB sont respectivement 36% et 4%. Ainsi, l'état des participations entre les différentes sociétés du Groupe Délice Holding est comme suit :

	DH	CLC	CLN	CLSB	SBC	STIAL	DP	CF	SOCOGES
DH		99,72%			97,91%	43,01%	99,99%	31,01%	49,62%
CLC			76,82%	36%					
CLN									
CLSB									
SBC				4%				26,49%	
STIAL									
DP			1,13%		2,08%				
CF									
SOCOGES									



### 2.5.1.6 CHIFFRES CLES DES SOCIETES DU GROUPE AU 31/12/2013

En mille dinars	Capitaux propres avant affectation	Produits d'exploitation	Résultat d'exploitation	Résultat net	Dettes financières globales	Charges financières nettes	Dividendes distribués en 2013 au titre de l'exercice 2012
STIAL	67 464	269 372	50 285	35 687	6 855	961	30 600
CLC	63 633	360 190	11 804	27 575	39 992	2 229	1 770
CLN	8 943	104 820	826	-1 949	20 767	1 692	
CLSB*	19 000		-58		6 276	147	
SBC	13 940	40 709	7 051	5 850	4 094	605	1 500
CF	9 758	12 134	-612	-993	6 789	406	
Delta Plastic	2 566	3 973	835	508	1 733	113	673
SOCOGES	-299	630 188	-2 438	-2 585	2 523	35	
<b>Total</b>	<b>185 005</b>	<b>1 421 386</b>	<b>67 693</b>	<b>64 093</b>	<b>89 029</b>	<b>6 189</b>	<b>34 543</b>

\* La société est entrée en production en Avril 2014.

### 2.5.1.7 ENGAGEMENTS FINANCIERS DU GROUPE AU 31/12/2013

En mille dinars	Dettes à Moyen & Long terme			Dettes à Court terme			Engagement total
	Leasing	Emprunts bancaires	Autres	Leasing	Emprunts bancaires et découverts	Autres	
STIAL		186			6 669		6 855
CLC		12 685	1 106		26 201		39 992
CLN		3 466	1 894		15 407		20 767
CLSB		3 000			3 276		6 276
SBC	136		2 600	53	1 305		4 094
CF		2 286			4 503		6 789
Delta Plastic	768			280	685		1 733
SOCOGES						2 523	2 523
<b>Total</b>	<b>903</b>	<b>21 622</b>	<b>5 601</b>	<b>333</b>	<b>58 046</b>	<b>2 523</b>	<b>89 029</b>

### 2.5.1.8 POLITIQUE ACTUELLE ET FUTURE DE FINANCEMENT INTER SOCIETES DU GROUPE

Il n'existe pas de politique de financement particulière entre les sociétés du Groupe. En effet, ces dernières recourent plutôt au système bancaire pour financer leur développement.

### 2.5.2 RELATIONS AVEC LES PARTIES LIEES AU 31/12/2013

#### 2.5.2.1 RELATIONS DE DELICE HOLDING AVEC LES SOCIETES DU GROUPE AU 31/12/2013

##### 2.5.2.1.1 CREDITS REÇUS ET PRETS OCTROYES

Néant

##### 2.5.2.1.2 CREANCES ET DETTES COMMERCIALES

Néant

##### 2.5.2.1.3 APPORTS EN CAPITAUX AVEC LES SOCIETES DU GROUPE

Néant

##### 2.5.2.1.4 DIVIDENDES ET AUTRES REMUNERATIONS ENCAISSEES PAR DELICE HOLDING ET DISTRIBUES PAR LES SOCIETES DU GROUPE

Néant

##### 2.5.2.1.5 GARANTIES ET SURETES REELLES ET CAUTIONS DONNEES OU REÇUES

Néant

##### 2.5.2.1.6 RELATIONS COMMERCIALES ENTRE DELICE HOLDING ET LES SOCIETES DU GROUPE

Néant

### 2.5.2.1.7 RELATIONS NON COMMERCIALES ENTRE DELICE HOLDING ET LES SOCIETES DU GROUPE

Néant

### 2.5.2.1.8 PRESTATIONS ET SERVICES REÇUS OU DONNES PAR DELICE HOLDING AUX SOCIETES DU GROUPE

Le Conseil d'Administration réuni le 02 mai 2014 a autorisé à postériori la convention de prestation de services conclue avec la société « DELTA PLASTIC », en vertu de laquelle la société Délice Holding s'engage à assurer des prestations de services qui couvrent les fonctions managériales de cette dernière, et ce, pendant la période allant du 1<sup>er</sup> août 2013 au 31 décembre 2014, renouvelable annuellement par tacite reconduction.

En contrepartie de cette mission, Délice Holding percevra une rémunération calculée soit sur la base du prix coutant soit en fonction des services rendus en application d'un taux horaire.

Les revenus constatés à ce titre en 2013 et afférents à cette convention s'élèvent à 50.256 dinars hors taxes.

Le Conseil d'Administration réuni le 02 mai 2014 a autorisé à postériori la convention de prestation de services conclu avec la société des Boissons du Cap-Bon, en vertu de laquelle la société Délice Holding s'engage à assurer des prestations de services qui couvrent les fonctions managériales de cette dernière, et ce, pendant la période allant du 1<sup>er</sup> août 2013 au 31 décembre 2014, renouvelable annuellement par tacite reconduction.

En contrepartie de cette mission, Délice Holding percevra une rémunération calculée soit sur la base du prix coutant soit en fonction des services rendus en application d'un taux horaire.

Les revenus constatés à ce titre en 2013 et afférents à cette convention s'élèvent à 123.107 dinars hors taxes.

Par ailleurs, la société délice Holding a encaissé en 2013, au titre de ladite convention, une avance de 200.000 dinars dont le reliquat s'élève à 54.733 dinars au 31 décembre 2013 (figurant parmi les autres passifs courants).

### 2.5.2.2 RELATIONS ENTRE LES SOCIETES DU GROUPE DELICE

#### 2.5.2.2.1 PRETS OCTROYES ET CREDITS REÇUS

Néant

#### 2.5.2.2.2 CREANCES ET DETTES COMMERCIALES

En DT

Fournisseur \ Client								
	CLC	Delta Plastic	SBC	CF	STIAL	SOCOGES	CLN	CLSB
CLC							255 807	
Delta Plastic					418 824			
SBC						1 451 404		
CF						1 151 418	42 868	
STIAL						25 651 772		
SOCOGES								
CLN	3 132 773		119 874	670 277		263 655		
CLSB								

#### 2.5.2.2.3 APPORT EN CAPITALS ENTRE LES SOCIETES DU GROUPE

La CLC a procédé à l'apport au capital de Délice Holding d'une partie de son portefeuille titres pour un montant de 27.236.880 Dinars. Ledit apport a fait l'objet, par la suite, d'une cession à MEDDEB Consulting pour le même montant.

Dans le cadre de la prise de participation de la famille MEDDEB dans la société Délice Holding, les actions détenues par la famille MEDDEB dans la CLC ont été portées en tant que participation à concurrence de 235.330 actions pour une valeur de 23.533.000 Dinars, soit 99,71% du capital de la CLC.

La CLC a participé à l'augmentation du capital de la Compagnie Fromagère pour 2.325.000 Dinars.

La CLC a participé à l'augmentation du capital de la société CLSB pour un montant de 6.000.000 dinars.

La CLC a racheté des actions au capital de la Centrale Laitière du Nord par le biais des contrats de portage pour un montant de 1.136.327 Dinars.

La SBC a participé à l'augmentation du capital de la société Compagnie Fromagère, en date du 21 mars 2013, avec un apport en nature d'une valeur de 4.000.000 DT constitué d'un terrain situé à Borj Cédria sur

lequel sont édifiées des constructions à usage industriel.

#### 2.5.2.2.4 DIVIDENDES ET AUTRES REMUNERATIONS ENCAISSEES PAR DELICE HOLDING ET DISTRIBUES PAR LES SOCIETES DU GROUPE EN 2013

Néant

#### 2.5.2.2.5 GARANTIES, SURETES REELLES ET CAUTIONS DONNEES OU REÇUES

Néant

#### 2.5.2.2.6 RELATIONS COMMERCIALES ENTRE LES SOCIETES DU GROUPE

- Chiffre d'affaires réalisé entre les sociétés du Groupe (sans ristournes) :

En DT																
Fournisseur \ Client	CLC		Delta Plastic		SBC		CF		STIAL		SOCOGES		CLN		CLSB	
CLC							26 611		350 760		316 987 663		3 404 420			
Delta Plastic									3 921 097							
SBC		71 019*									32 117 474					
CF		54 218									11 377 225*		36 326			
STIAL		2 540 027*									247 856 189*					
SOCOGES									1 563 073				8 406 373*			
CLN		80 024 458*					1 986 302		88 822		1 361 045*					
CLSB																

\*Non exposés dans les rapports spéciaux des commissaires aux comptes

- Autres relations commerciales entre les sociétés du Groupe:

En DT																
Fournisseur \ Client	CLC		Delta Plastic		SBC		CF		STIAL		SOCOGES		CLN		CLSB	
	Nature opération	Montant	Nature opération	Montant	Nature opération	Montant	Nature opération	Montant	Nature opération	Montant	Nature opération	Montant	Nature opération	Montant	Nature opération	Montant
CLC			Location	60 000	Sous-traitance	823 853	Redevances / marque Delice	59 753							Frais du personnel	124 576
Delta Plastic																
SBC	Produits divers	36 879					Produits divers	57 022			Droit de consommation	2 588 585*				
CF																
STIAL																
SOCOGES	Ristournes / Ventes	401 113			Ristournes / Ventes	563 129	Ristournes / Ventes	290 000	Ristournes / Ventes	4 229 786						
CLN					Sous-traitance	686 443	Sous-traitance	2 001 261*	Sous- traitance	334 436*						
CLN							Energie + Location	435 811								
CLSB																

\*Non exposés dans les rapports spéciaux des commissaires aux comptes

#### 2.5.2.2.7 RELATIONS NON COMMERCIALES ENTRE LES SOCIETES DU GROUPE

En DT																
Fournisseur \ Client	CLC		Delta Plastic		SBC		CF		STIAL		SOCOGES		CLN		CLSB	
	Nature opération	Montant	Nature opération	Montant	Nature opération	Montant	Nature opération	Montant	Nature opération	Montant	Nature opération	Montant	Nature opération	Montant	Nature opération	Montant
CLC					Charges communes + charges diverses	171 626	Prestation de service	6 000			Transfert de charges	5 738*				
Delta Plastic																
SBC																
CF																
STIAL											Prise en charge dépenses parking	340 299				
SOCOGES																
CLN							Charges diverses	223 214								
CLSB																

\*Non exposés dans les rapports spéciaux des commissaires aux comptes

### 2.5.2.2.8 PRESTATIONS ET SERVICES REÇUS OU DONNES ENTRE LES SOCIETES DU GROUPE

\* Contrat de gestion : Néant

\* Contrat de location : Néant

### 2.5.2.3 RELATIONS AVEC LES AUTRES PARTIES LIEES AUTRES QUE LES SOCIETES DU GROUPE

#### 2.5.2.3.1 INFORMATIONS SUR LES ENGAGEMENTS

Néant

#### 2.5.2.3.2 GARANTIES, SURETES REELLES ET CAUTIONS DONNEES

Néant

#### 2.5.2.3.3 TRANSFERT DE RESSOURCES

Néant

#### 2.5.2.3.4 RELATIONS COMMERCIALES

Néant

#### 2.5.2.3.5 DIVIDENDES ET AUTRES REMUNERATIONS

Néant

#### 2.5.2.3.6 PRESTATIONS DE SERVICES REÇUES OU DONNEES

Néant

#### 2.5.2.3.7 ENGAGEMENTS DES DIRIGEANTS PAR RAPPORT A ONE TECH

Néant

## 2.6 DIVIDENDES

### 2.6.1 DIVIDENDES DISTRIBUES AU TITRE DES EXERCICES 2010, 2011 ET 2012

En DT	2010	2011	2012
CLC	2 411 000	1 652 000	1 770 000
Delta Plastic			673 000
SBC			1 500 000
STIAL	20 187 500	25 500 000	30 600 000
<b>Total</b>	<b>22 598 500</b>	<b>27 152 000</b>	<b>34 543 000</b>

### 2.6.2 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES DE LA SOCIETE DELICE HOLDING

Les résultats de la société Délice Holding sont constitués quasi-exclusivement par les dividendes reçus des participations qu'elle détient directement dans les sociétés du « Groupe Délice Holding ».

Restructurée à fin décembre 2013, soit après les distributions effectuées par les sociétés du « Groupe Délice Holding », la société Délice Holding a un résultat à la fin de l'exercice 2013 de – 1,6MDT suite à la constatation d'une provision sur les titres SOCOGES de 1,53 MDT.

Les dividendes à recevoir en 2014 au titre de distribution des résultats de 2013 des sociétés détenues par la société Délice Holding constitueront le résultat de 2014 et seront distribuées en 2015.

Les dividendes estimés pour la période 2014-2016 sont détaillés dans le présent tableau :

En DT	2014	2015	2016
Dividendes à distribuer relatif à l'exercice	36 590 609	23 342 373	32 809 941
Dividende par action	0,666	0,425	0,598

## 2.7 MARCHE DES TITRES

Les actions de la société Délice Holding, constituée en mai 2013 et restructurée en juillet 2013, ne sont négociées ni sur le marché local, ni à l'étranger. La société ne possède pas de titres de créances sur le marché local ou à l'étranger.

## CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ACTIVITE DE DELICE HOLDING ET DE SON GROUPE

### 3.1 LE MARCHÉ INTERNATIONAL DU LAIT ET DES PRODUITS LAITIERS

La filière laitière présente, pour chaque région du globe, ses propres caractéristiques d'élevage, de rendements et de modèle économique. Le marché international du lait et des produits laitiers est composé de quatre principaux maillons à savoir: la production, la consommation, le commerce mondial et les prix internationaux des différents produits de lait.

Au cours des trois dernières décennies, la production mondiale de lait a augmenté de plus de 59%, en passant de 482 millions de tonnes en 1982 à 771 millions de tonnes en 2013.

L'Inde est le premier producteur mondial de lait, avec 16% de la production mondiale, suivie par les États-Unis d'Amérique, la Chine, le Pakistan et le Brésil.

La consommation apparente de produits laitiers varie fortement d'un continent à l'autre, du fait de cultures alimentaires différentes. Si elle est en moyenne de 108 kg par habitant en 2013 à l'échelle mondiale, elle est de 76 kg dans les pays en développement et de 236 kg par habitant dans les pays développés.

Le commerce mondial est tiré par la croissance de la population mondiale et, principalement, par la croissance de la consommation de produits laitiers par habitant dans les pays émergents. En effet, le volume des échanges laitiers sur le marché international augmente pour répondre avant tout à la demande d'importation par des pays en développement. Les marchés internationaux des produits laitiers sont relativement étroits, et seulement 7% de la production mondiale s'échange et portent sur un nombre limité de produits (poudre de lait, butteroil...).

Plusieurs facteurs peuvent influencer les prix internationaux des produits laitiers notamment les changements économiques, la croissance de la demande tirée principalement par la Chine et la Russie ainsi que les prix des aliments pour le bétail qui sont également à la hausse comme la plupart des matières premières. Il est à constater que les marchés internationaux se caractérisent par un nombre limité de pays qui les fournissent. Les prix de référence y sont induits par l'offre de l'Océanie : l'Australie et la Nouvelle-Zélande qui constituent les pays de référence par la faiblesse de leurs coûts de production et l'importance de leurs volumes exportés.

#### 3.1.1 ETAT DE LA PRODUCTION MONDIALE DE PRODUITS LAITIERS

##### 3.1.1.1 LA PRODUCTION LAITIERE MONDIALE SUR LA PERIODE 2011-2013

Le lait apporte une contribution importante à l'alimentation de la population mondiale. La production laitière permet notamment de produire des denrées alimentaires sur des terres non cultivables. L'énergie alimentaire du lait produit dans le monde suffit à couvrir les besoins énergétiques de quelque 450 millions d'êtres humains.

La production mondiale de lait provient presque entièrement des vaches, bufflonnes, chèvres, brebis et chamelles. Les autres animaux laitiers moins courants sont les yacks, chevaux, rennes et ânesses. La présence et l'importance de chaque espèce varie considérablement entre les régions et les pays. Les éléments clés qui déterminent la présence des espèces laitières dans les élevages sont le fourrage, l'eau et le climat.

Mis à part le lait de vache qui pèse 83% des quantités produites, seul le lait de bufflonne revêt une certaine importance à l'échelon mondial étant donné qu'il représente environ un huitième de la production laitière totale. Issu de la femelle du buffle, ou « bœuf sauvage », il est peu prisé en Europe et essentiellement collecté dans les pays asiatiques (Inde, Pakistan, Chine). Viennent ensuite les laits de chèvre (2,4%), brebis (1,3%) et les chamelles fournissent 0,4% de la production mondiale.

#### Production laitière mondiale, par espèce

En millions de tonnes	2011	2012	2013e	%
Lait de vache	612,8	625,8	639,8	83,0%
Lait de bufflonne	95,7	97,4	99,6	12,9%
Lait de chèvre	17,7	17,8	18,2	2,4%
Lait de brebis	9,9	10,1	10,3	1,3%
Lait de chamelle	2,9	2,8	2,8	0,4%
<b>Total</b>	<b>739,0</b>	<b>753,9</b>	<b>770,8</b>	<b>100%</b>

Source : FAO (<http://data.fao.org/>) - Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO 2013 - 2022

Au cours des trois dernières décennies, la production mondiale de lait a augmenté de plus de 64%, en passant de 470 millions de tonnes en 1981 à 770,8 millions de tonnes en 2013.

Sur la période 2011-2013e, la production mondiale de lait enregistre une croissance régulière avec un taux de croissance annuel moyen de 2,1%.

Environ un tiers de la production laitière dans les pays en développement provient des bufflonnes, chèvres, chamelles et brebis. Dans les pays développés, la quasi-totalité du lait est produite par les bovins.

Les bovins produisent environ les trois quarts de la production de lait en Afrique sub-saharienne, près de la moitié en Asie – l'autre moitié provient principalement des bufflonnes - et presque la totalité en Amérique latine.

Le lait provenant d'espèces autres que les bovins représente 39,3% de la production laitière en Asie ; 25,7% en Afrique; 2,7% en Europe et 0,3% dans les Amériques, il est presque inexistant en Océanie.

#### Production laitière mondiale, par région et par espèce en 2012

En millions de tonnes	Afrique	Amérique	Asie	Europe	Océanie	Total
Lait de vache	34,3	181,7	169,8	210,3	29,6	625,8
Lait de bufflonne	2,7		94,6	0,2		97,4
Lait de chèvre	4,3	0,6	10,4	2,5	0,0	17,8
Lait de brebis	2,3	0,0	4,7	3,0		10,1
Lait de chamelle	2,6	0,0	0,2	0,0	0,0	2,8
<b>Total</b>	<b>46,2</b>	<b>182,4</b>	<b>279,7</b>	<b>216,1</b>	<b>29,6</b>	<b>753,9</b>

Source : FAO (<http://data.fao.org/>) -

L'Inde est le premier producteur mondial de lait, avec 16% de la production mondiale, suivie par les États-Unis d'Amérique, la Chine, le Pakistan et le Brésil.

Depuis les années 70, la production de lait s'est principalement développée en Asie du Sud, qui est le principal moteur de la croissance de la production laitière dans le monde en développement.

En Afrique, la production laitière croît plus lentement que dans les autres régions en développement, en raison de la pauvreté et - dans certains pays - des conditions climatiques défavorables.

Les pays ayant les excédents en lait les plus élevés sont la Nouvelle-Zélande, les États-Unis d'Amérique, l'Allemagne, la France, l'Australie et l'Irlande.

Les pays où les déficits en lait sont les plus importants sont la Chine, l'Italie, la Fédération de Russie, le Mexique, l'Algérie et l'Indonésie.

Au cours des dernières décennies, la part des pays en développement dans la production mondiale de produits laitiers s'est accrue. Cette croissance est principalement due à l'augmentation du nombre d'animaux laitiers plutôt qu'à l'augmentation de la productivité par tête. Dans de nombreux pays en développement, la productivité laitière est limitée par les ressources alimentaires de mauvaise qualité, les maladies, l'accès limité aux marchés et aux services (par exemple, la santé, le crédit et la formation) et le faible potentiel génétique des animaux laitiers pour la production laitière.

Les principaux transformateurs laitiers mondiaux classés selon leur chiffre d'affaires en 2012 se présentent comme suit (milliards d'euros)<sup>2</sup>:

Société	Nationalité	Chiffre d'affaires	
1 Lactalis	France	20,2	
2 Nestlé	Suisse	19,8	(1)
3 Fonterra	Nouvelle Zélande	15,8	(2)
4 Danone	France	15,0	(1)
5 FrieslandCampina	Pays-Bas	13,2	
6 DFA	Etats-Unis	12,1	
7 Dean Foods	Etats-Unis	11,5	(3)
8 Arla Foods	Danemark	10,9	
9 Meiji Dairies	Japon	7,5	(4)
10 Morinaga Milk Industry	Japon	7,2	(4)
11 Saputo	Canada	7,2	(4)
12 Yili	Chine	6,7	
13 Müller	Allemagne	6,0	(3) (e)
14 Lala	Mexique	6,0	(e)
15 Mengniu	Chine	5,7	
16 DMK	Allemagne	5,7	
17 Sodial	France	5,6	
18 Bongrain	France	5,2	
19 Land O'Lakes	Etats-Unis	4,2	
20 Glanbia	Irlande	3,9	
21 Kraft Foods	Etats Unis	3,8	
22 Agropur	Canada	3,7	
23 Schreiber	Etats-Unis	3,5	(e)
24 Bel	France	3,4	
25 Tine	Norvège	3,4	

(1) : hors nutrition infantile (2) : année fiscale d'Août 2011 à juillet 2012 (3) : toutes les activités incluses

(4) : année finissant en mars 2013 (e) : estimation

En l'absence d'aléas climatiques et portée par une rentabilité plus élevée pour les éleveurs, la production laitière a progressé fortement en Nouvelle-Zélande et dans l'Europe du nord. Aux Etats-Unis, elle évolue à la hausse mais plus modestement tandis qu'elle continue de reculer en Australie, en Russie et en Chine du fait de la fièvre aphteuse et de la restructuration des élevages. .

La demande de poudres de lait et de fromages ingrédients des pays émergents progresse à un rythme élevé, dopée par la Chine en particulier. La progression actuelle de la production laitière mondiale n'apparaît pas suffisante pour couvrir la hausse de la demande. Les fabricants européens peinent à satisfaire la demande internationale et n'ont pas reconstitué leurs stocks de beurre et de poudre 0 % malgré une collecte laitière en forte hausse.

### 3.1.1.2 PERSPECTIVES DE LA PRODUCTION LAITIÈRE MONDIALE<sup>3</sup>

La production mondiale de lait en 2013<sup>4</sup> est estimée à 770,8 millions de tonnes et par conséquent, elle devrait croître de 2,24% - soit un taux de croissance similaire à ceux des années précédentes. L'Asie, l'Amérique latine et les Caraïbes devraient être responsables de l'essentiel de cette augmentation, tandis que la croissance devrait être modérée ailleurs.

Dans les dix prochaines années, la production mondiale de lait devrait progresser de 168 Mt. D'après les prévisions, cette augmentation devrait être imputable en majeure partie (74%) aux pays en développement. L'Inde est, à elle seule, à l'origine de 29% du changement observé dans les approvisionnements mondiaux en lait. Le taux de croissance moyen au cours de la période de projection (2013-2022) est estimé à 1,8%, légèrement en deçà des 2,24 % enregistrés pendant la décennie précédente. Ce ralentissement s'explique par la pénurie croissante d'eau et de terres propices dans les pays en développement. La croissance annuelle de la

<sup>2</sup> Centre National Interprofessionnel de l'Economie Laitière CNIEL : France

<sup>3</sup> Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO 2013-2022

<sup>4</sup> Source : FAO - Perspectives de l'alimentation Novembre 2013 et conjoncture laitière (LACTALIS)



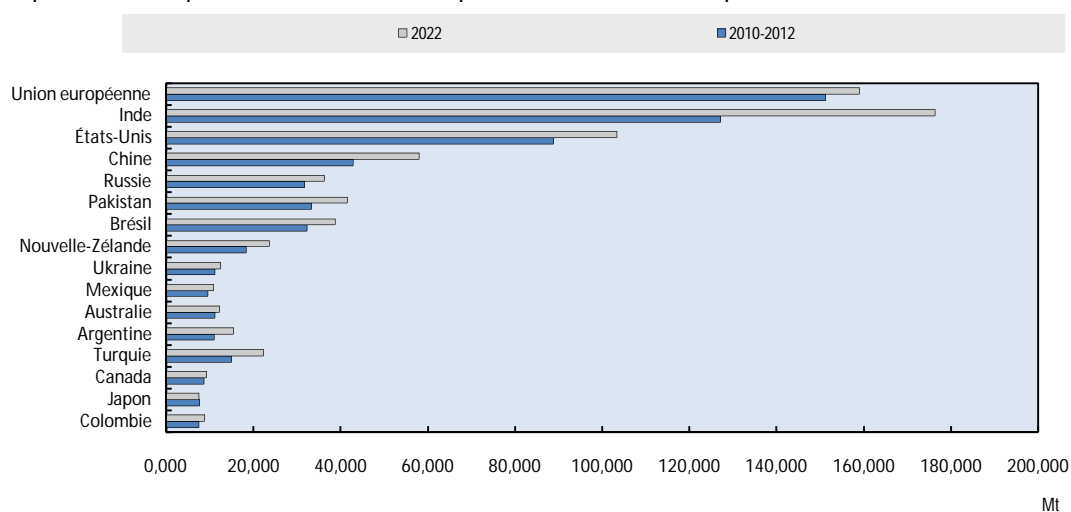
production laitière en Chine, 3<sup>ème</sup> producteur mondial, devrait chuter à 2% pendant la période 2013-2022 contre 7% durant la décennie écoulée.

En revanche, le taux de croissance annuel moyen de la production laitière dans les pays développés devrait, selon les projections, augmenter légèrement pour atteindre 1% contre 0,8% durant la décennie précédente.

La production laitière au niveau des pays en développement devrait augmenter de 2,5% par année sur la période 2013-2022. Cette hausse est due principalement à la croissance plus rapide de la demande dans ces pays, la nature périssable des produits laitiers frais et les obstacles à l'importation.

La production mondiale de lait entier en poudre, de beurre et de produits laitiers frais devrait augmenter de 2,16 % d'ici 2022, tandis que celle de fromage et de lait écrémé en poudre devrait progresser de 1,18% et 1,88%.

Les perspectives de la production laitière sur la période 2013-2022 sont présentées comme suit :



Source : Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO 2013 - 2022

### 3.1.2 ETAT DE LA CONSOMMATION MONDIALE DES PRODUITS LAITIERS

#### 3.1.2.1 CONSOMMATION DES PRODUITS LAITIERS SUR LA PERIODE 2011-2013<sup>5</sup>

La consommation par habitant de produits laitiers et de lait est plus élevée dans les pays développés. La demande en lait et produits laitiers dans les pays en développement se développe avec l'augmentation des revenus, la croissance démographique, l'urbanisation et le changement des habitudes alimentaires. Cette tendance est très marquée en Asie de l'Est et du Sud-Est, en particulier dans les pays très peuplés comme la Chine, l'Indonésie et le Vietnam.

Plus de 6 milliards de personnes dans le monde consomment le lait et les produits laitiers; la majorité de ces personnes vivent dans des pays en développement.

Depuis le début des années 60, la consommation de lait par habitant dans les pays en développement a pratiquement doublé. Toutefois, la consommation de lait a progressé plus lentement que celui des autres produits d'origine animale, car la consommation de viande a plus que triplé et la consommation d'œufs a quintuplé.

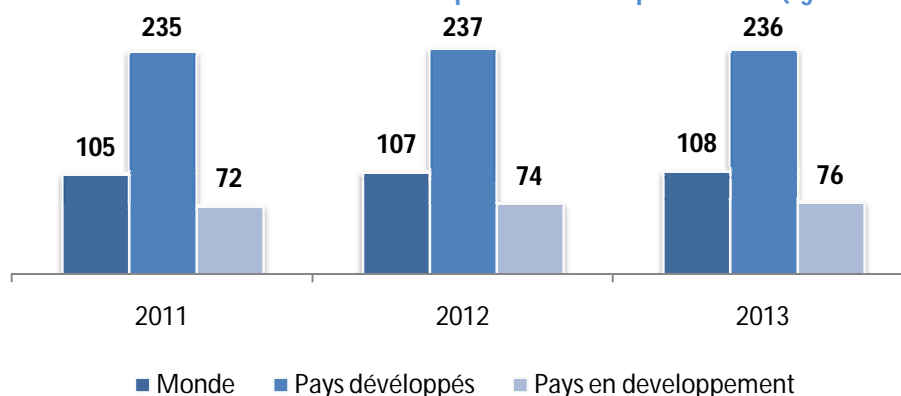
La consommation de lait par habitant est la suivante:

- Elevée (> 150 kg/habitant/an) en Amérique du Nord, en Argentine, en Arménie, en Australie, au Costa Rica, en Europe, en Israël, au Kirghizistan et au Pakistan;
- Moyenne (30 à 150 kg/habitant/an) en Inde, au Japon, au Kenya, au Mexique, en Mongolie, en République islamique d'Iran, en Nouvelle-Zélande, en Afrique du Nord et en Afrique australe, dans la plupart du Proche-Orient, de l'Amérique latine et des Caraïbes;
- Faible (< 30 kg/habitant/an) en Chine, en Ethiopie, dans la plupart de l'Afrique centrale, de l'Asie de l'Est et du Sud-Est.

<sup>5</sup> Source : FAO – La production laitière et les produits laitiers

L'évolution de la consommation de produits laitiers par habitant en fonction de leur origine sur la période 2011-2013 est présentée dans le graphique ci-après :

**Evolution de la consommation mondiale des produits laitiers par habitant (kg/habitant/an/)**



Source : FAO - Perspectives de l'alimentation Novembre 2013

A l'échelle mondiale, la consommation de produits laitiers ressort à 108 kg/habitant/an en 2013p enregistrant un TCAM de 1,4% sur les 3 dernières années. Les pays développés enregistrent une consommation par habitant plus de 2 fois supérieure à la moyenne mondiale. La consommation par habitant dans les pays en développement ressort quant à elle à 76 kg/habitant/an en 2013 p avec une croissance plus rapide (TCAM 11-13p à 2,7%).

**LA CONSOMMATION HUMAINE PAR HABITANT DES PRINCIPAUX PRODUITS LAITIERS DANS LE MONDE (EN 2012)**

Pays	Millions d'habitants	Laits liquides (kg par habitant)	Beurre (kg par habitant)	Fromages (kg par habitant)
Chine	1 350	15,9	0,1	0,1
Inde	1 260	41,3	3,6	-
Etats-Unis	314	76,4	2,5	15,2
Brésil	199	59	0,4	3,6
Russie	143	37,3	2,8	6,6
Japon	128	31,6	0,6	2,1
Mexique	116	35,9	0,3	3,1
Egypte	81	24,5	0,7	9,4
Allemagne	80	55	6,2	24,3
Iran	79	19	0,3	4,7
Turquie	75	16,5	0,7	7,2
France	64	54,3	7,4	26,2
Royaume-Uni	63	106,2	3,4	11,2
Italie	61	54,4	2,3	20,9
Afrique du Sud	52	23,8	0,3	1,5
Corée du Sud	49	34,5	0,2	2,0
Colombie	48	61,3	0,1	0,9
Espagne	47	83,2	0,6	9,3
Ukraine	46	19,9	2,1	4,2
Argentine	41	42,4	1,4	11,2
Pologne	38	42,2	4,1	11,4
Canada	35	79,5	2,8	12,1
Australie	23	109,3	4,0	11,8
Chili	17	23,0	1,2	8,1
Pays-Bas	17	49,0	3,3	19,4
Kazakhstan	16	26,4	1,1	2,5
Belgique	11	50,5	2,5	15,3

N.B. : pour la plupart des pays, il s'agit d'un calcul de consommation apparente (production + imports - exports).

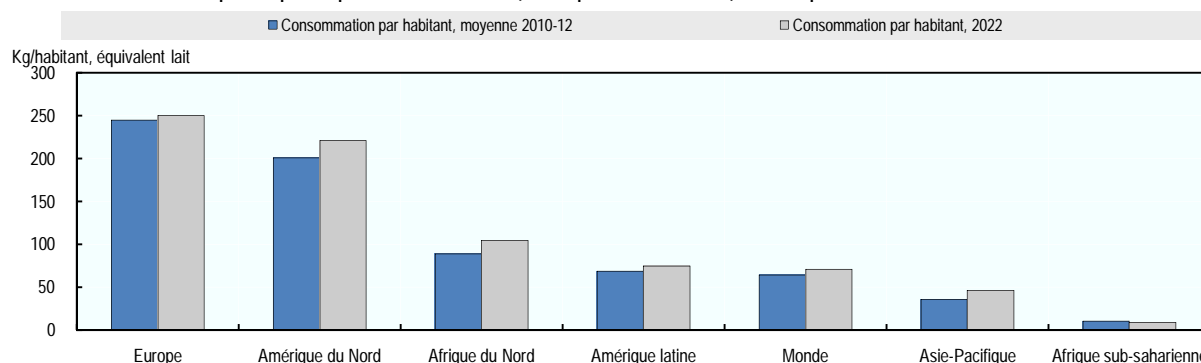
Source : International Dairy Federation

### 3.1.2.2 PERSPECTIVES DE LA CONSOMMATION LAITIÈRE MONDIALE<sup>6</sup>

La consommation des produits laitiers devrait augmenter en moyenne d'environ 2% par an sur la période 2013-2022 dans les pays en développement. Cette augmentation sera la conséquence de l'accroissement important des revenus, l'essor démographique, la poursuite de l'occidentalisation des régimes alimentaires et l'élargissement de l'accès aux moyens de réfrigération.

En revanche, la consommation devrait augmenter en moyenne, à peine, 1% par an sur la période 2013-2022 dans les pays développés. Ce taux de croissance s'explique, principalement, par la lenteur de l'accroissement des revenus et de la population et par une élasticité des revenus moindre que dans ceux en développement.

Consommation des principaux produits laitiers (en équivalents laits) sur la période 2013-2022



Source : Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO 2013 - 2022

En Asie du Sud, la consommation de lait et produits laitiers devrait augmenter de 125% d'ici 2030. En Inde, environ 50% du lait est consommé sur le lieu de production.

La consommation de fromage attendue aux Etats Unis devrait croître de 1,7% par an sur la période 2013-2022. Son niveau par habitant est égal à celui de l'Union Européenne en 2022. Cette augmentation de la consommation tient essentiellement à l'utilisation croissante de fromage par l'industrie agroalimentaire et la restauration rapide aux Etats Unis.

Aussi, la consommation du fromage continue d'être dominée par les pays développés, notamment les Etats Unis et l'Union Européenne, qui accaparent 75% du volume total du fromage.

Les pays en développement consomment la majeure partie des produits laitiers sauf pour le fromage. Ils consomment près de 90% du lait entier en poudre. Concernant le lait écrémé en poudre, la consommation dans les pays en développement dépasse beaucoup celle de la production ce qui traduit par le recours à l'importation.

La consommation des produits laitiers par habitant reste très faible en Asie par rapport à l'Europe et à l'Amérique du Nord. Son accroissement potentiel est considérable puisque les revenus asiatiques continuent de progresser de 6 à 8% par an.

### 3.1.3 ETAT DU COMMERCE MONDIAL DES PRODUITS LAITIERS

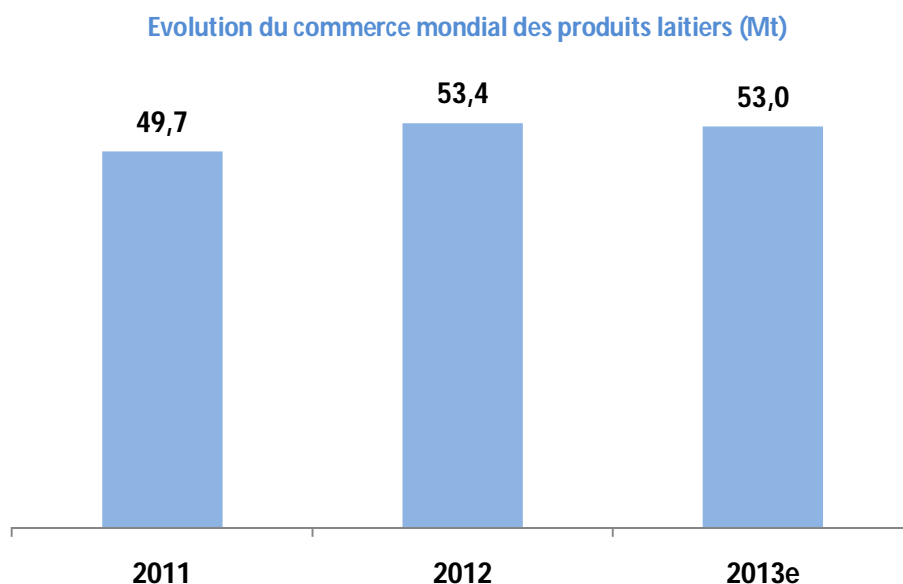
#### 3.1.3.1 ETAT DU COMMERCE MONDIAL DES PRODUITS LAITIERS SUR LA PERIODE 2011-2013

Le commerce mondial des produits laitiers est passé de 49,7 millions de tonnes (6,7% de la production totale) en 2011 à 53,4 millions de tonnes (7% de la production totale) en 2012. En effet, l'étrange hausse observée en 2012 est expliquée par une demande sans précédent pour le lait en poudre en Chine. La Nouvelle-Zélande a récupéré la plus grande partie de cette demande croissante et a fourni en 2012, 61 % des importations de lait écrémé en poudre et 97 % des importations de lait entier en poudre de la Chine.

Le commerce mondial de produits laitiers devrait fléchir de 0,9% en 2013 et passer à 53,0 millions de tonnes d'équivalent lait en raison d'une limitation de l'offre. Cette situation contraste avec celle observée ces quatre dernières années, durant lesquelles le commerce mondial de produits laitiers avait connu une augmentation annuelle moyenne de 7%.

<sup>6</sup> Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO 2013-2022

L'Asie devrait représenter quelque 55% des importations mondiales et rester ainsi le principal marché pour les produits laitiers, suivie par l'Afrique, qui représente 15% du marché. On s'attend à une importante croissance de la demande en Chine, en République islamique d'Iran, à Singapour et au Pakistan. Ailleurs en Asie, l'Arabie saoudite, les Émirats arabes unis, l'Indonésie, le Japon, les Philippines, la Malaisie, le Vietnam et la Thaïlande restent des marchés importants, mais leurs niveaux d'importation ne devraient pas considérablement changer et, dans certains cas, ils pourraient même diminuer. En Afrique, la hausse des prix internationaux devraient réduire les importations dans leur ensemble. Les principaux importateurs susceptibles d'être touchés sont le Nigéria, la Libye et l'Afrique du Sud. En Amérique latine et dans les Caraïbes, certains des principaux pays importateurs de lait en poudre, notamment le Venezuela, Cuba, la Colombie, le Brésil et le Pérou, pourraient également réduire leurs achats en raison de la cherté des produits. En revanche, les importations de la Fédération de Russie devraient augmenter, stimulées par la forte demande de beurre et de lait écrémé en poudre.



Source : FAO - Perspectives de l'alimentation Novembre 2013

Les principaux exportateurs de produits laitiers<sup>7</sup> sont la Nouvelle Zélande, l'UE, les Etats-Unis, l'Australie et l'Argentine. Concernant les importateurs, on trouve de nombreux pays émergents et en voie de développement dont le volume des importations est en augmentation. Environ 7 % seulement de la production mondiale quitte le pays de production telle quelle, sous forme de lait et de produits laitiers, et est en l'occurrence négociée sur le marché international. A cela s'ajoute encore une quantité importante de produits laitiers qui arrivent sur le marché sous forme transformée, dans des produits comme les préparations alimentaires, le chocolat au lait ou des produits analogues.

### 3.1.3.2 PERSPECTIVES DU COMMERCE MONDIAL DES PRODUITS LAITIERS<sup>8</sup>

Une expansion générale des exportations de produits laitiers est attendue pendant la prochaine décennie (2013-2022). Parmi les principaux produits laitiers : le beurre, le fromage et le lait écrémé en poudre feront l'objet d'exportations qui augmenteront vraisemblablement d'environ 1,6% à 2,1% par an.

Les cinq plus grands exportateurs représentent plus de 75% des exportations mondiales. En revanche, les cinq plus grands importateurs représentent moins de 50% du commerce mondial des principaux produits laitiers.

#### BEURRE

Les prévisions établies par la FAO prévoient la poursuite de l'expansion de la demande d'importation de beurre émanant des pays en développement, notamment du Moyen Orient, Afrique du Nord et de la Chine.

La Nouvelle Zélande devrait rester le premier exportateur mondial de beurre avec une part de marché d'environ 49,1% en 2022 contre 50% pendant les années 2010-2012. La part de l'Union Européenne doit se

<sup>7</sup> Dossier Économie de l'Élevage n° 435 - Mai 2013

<sup>8</sup> Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO 2013-2022

maintenir aux alentours de 16% alors que celle des Etats Unis doit passer de 6,5% sur la période 2010-2012 à 8,5% en 2022.

## FROMAGE

Dans le cas du fromage, la demande d'importation doit continuer de progresser de plus de 2% par an sous l'effet, notamment, de l'utilisation croissante du fromage par l'industrie agroalimentaire et la restauration rapide.

La Russie et le Japon resteront les premier et deuxième importateurs de fromage. La Chine et l'Egypte représenteront les marchés en plus forte expansion. Coté exportation, l'Union Européenne continue de dominer les marchés des exportations du Fromage suivie par les Etats Unis et la Nouvelle Zélande.

## LAIT ENTIER EN POUDRE

Les importations de lait entier en poudre devraient croître de 1,1% sur la période 2013-2022. La Chine restera le premier importateur de ce produit. La demande en Afrique du Nord et en Amérique latine ne devrait pas augmenter d'une façon importante. Le ralentissement de la demande du lait entier en poudre est du principalement à l'accroissement de l'offre de lait frais et à la demande du lait écrémé en poudre qui est moins cher par rapport au prix du premier produit.

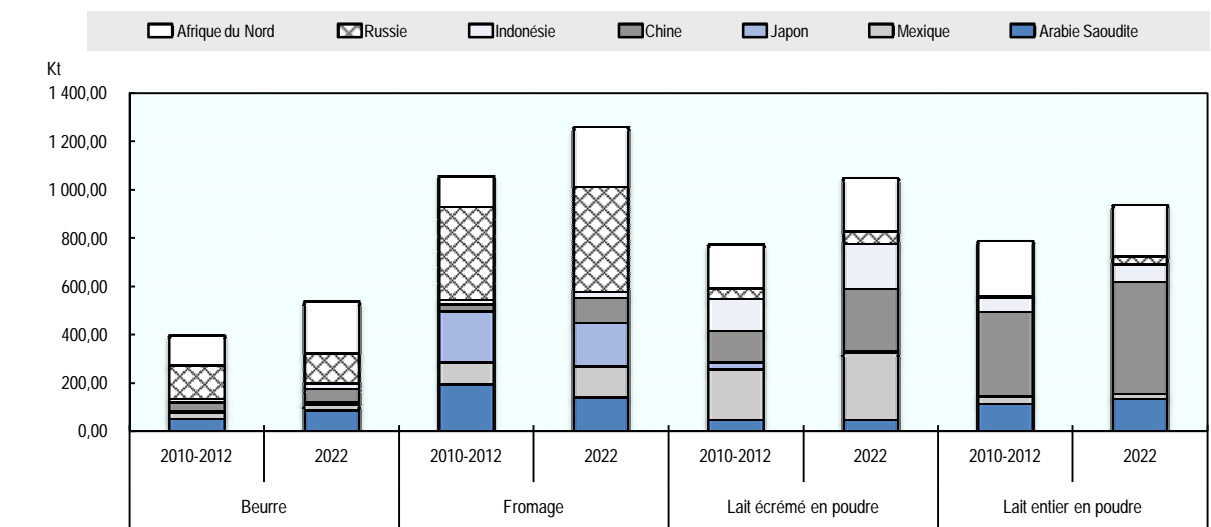
La Nouvelle Zélande devrait dominer plus encore les exportations de lait entier en poudre puisqu'elle devrait les assurer à hauteur de 56% en 2022. L'Argentine, 3<sup>ème</sup> exportateur mondial, devrait augmenter sa part de marché de 8,7% entre 2010 et 2012 à 10% en 2022. L'Union Européenne devrait perdre des parts de marché, ses exportations en lait entier en poudre devrait stagner du fait qu'elle privilégie les exportations du lait écrémé en poudre, de caséine et de fromage.

## LAIT ECREME EN POUDRE

Les pays asiatiques, surtout la Chine et l'Indonésie, seront à l'origine de l'expansion des marchés à l'importation de lait écrémé en poudre. En décembre 2012, les autorités chinoises ont annoncé qu'elles ramenaient unilatéralement de 15% à 5% les droits de douane perçus par les préparations pour nourrissons et le lait écrémé en poudre entrant dans les formules de lait infantile. Le Mexique restera le 1<sup>er</sup> importateur de lait écrémé en poudre.

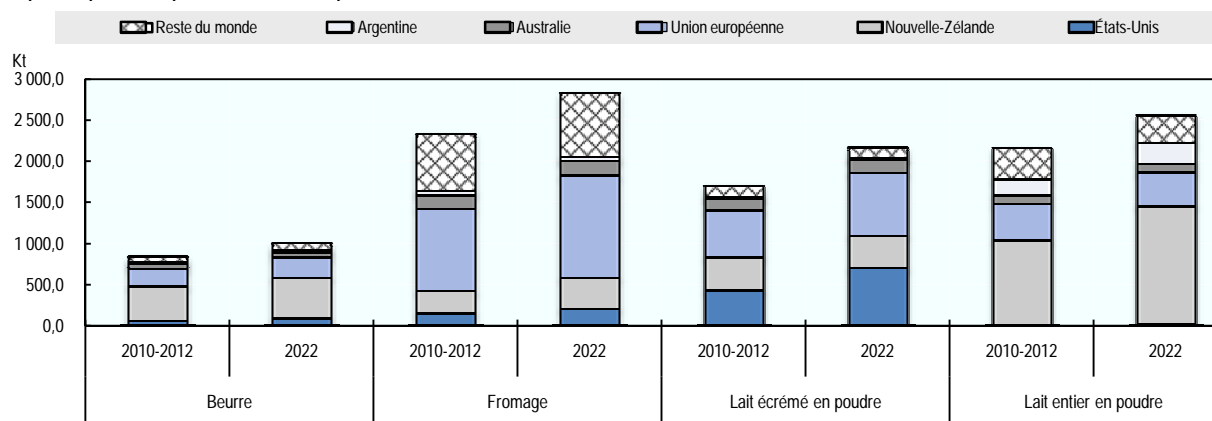
Les Etats Unis et l'Union Européenne devraient renforcer leurs positions respectives de 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> exportateurs de lait écrémé en poudre. Les exportations néo-zélandaises de ce type de lait doivent stagner sur la période 2013-2022 pour privilégier les exportations de lait entier en poudre et de fromage.

Les principaux importateurs des produits laitiers en 2010-2012 et en 2022



Source : Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO 2013 - 2022

## Les principaux exportateurs des produits laitiers en 2010-2012 et en 2022



Source : Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO 2013 - 2022

### 3.1.4 ETAT DES PRIX INTERNATIONAUX

#### 3.1.4.1 ETAT DES PRIX INTERNATIONAUX DES PRODUITS LAITIERS SUR LA PERIODE 2011-2013

Après une forte hausse en 2007, une chute spectaculaire en 2008, puis un brusque rebond en 2009, les prix internationaux des produits laitiers se sont à peu près stabilisés à un niveau élevé pendant la majeure partie de 2010. Ils ont enregistré une vive poussée vers la fin de l'année et début 2011, mais sont restés en deçà des sommets atteints en 2007/08, exception faite des prix du beurre qui ont battu des records (Océanie).

Après une pointe en 2011, les prix mondiaux des produits laitiers ont baissé suite à l'amélioration de l'approvisionnement du marché international. L'indice FAO des produits mondiaux des produits laitiers (2002-2004 = 100) est passé de 245 en mars 2011 à 199 en mars 2012 à 206 en décembre 2012. La baisse des prix traduit une hausse de l'offre à l'exportation. Pourtant, en dépit de la baisse en 2012, les prix internationaux des produits laitiers restent bien au-dessus des moyennes historiques.

Les prix des produits laitiers ont enregistré un record en 2013. L'indice de prix FAO a passé de 210 en janvier 2013 à 256 en Avril et 264 en décembre 2013 suite à la déséquilibre entre l'offre et la demande et depuis l'annonce de la sécheresse en Nouvelle-Zélande début mars.

Le marché mondial des produits laitiers est entré en mars dans une pénurie de matière première qui s'est prolongée jusqu'à l'automne, moment où l'hémisphère sud : Nouvelle-Zélande, Australie, Argentine revient en production et connaît son pic de production laitière. Le déficit de matière est arrivé plus tôt.

Les prix internationaux des produits laitiers ont baissé pour la période mai - Novembre 2013 par rapport au sommet atteint au mois d'avril, mais restent à des niveaux historiquement élevés. En décembre 2013, les prix ont enregistré un nouveau pic, jamais atteint, de 264 points.

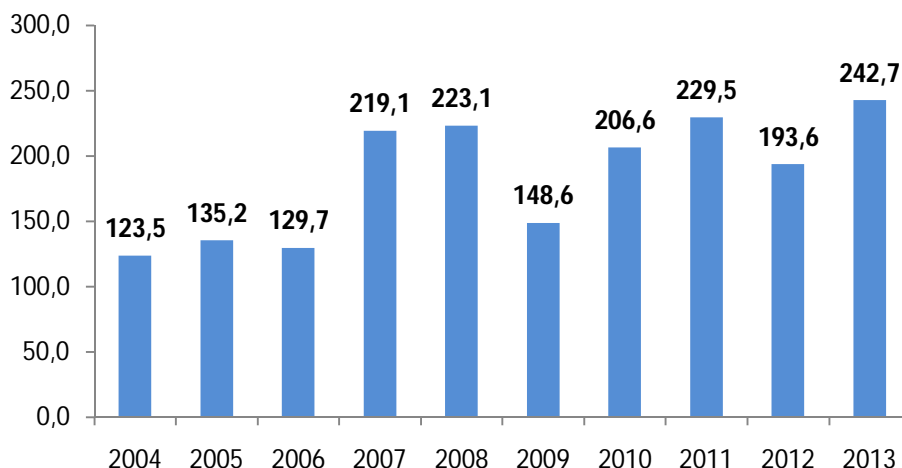
Bien que la production de lait ne cesse de croître dans de nombreux pays, en particulier en Asie, la production dans certains des principaux pays exportateurs a été limitée.

Contrairement à beaucoup d'autres matières premières agricoles (céréales, soja, café, huiles) dont les cours baissent en 2013, les cours mondiaux de produits laitiers ne cessent de progresser comme suit :

- + 23 % pour le beurre
- + 36 % pour la poudre de lait écrémé
- + 47 % pour la poudre de lait entier
- + 14 % pour le cheddar

L'évolution annuelle de l'indice FAO des produits laitiers depuis 2004 est décrite comme suit :

### Indice FAO international des prix des produits laitiers (2002 -2004 =100)



Source : FAO – Dairy Price Index

#### 3.1.4.2 PERSPECTIVES DES PRIX INTERNATIONAUX DES PRODUITS LAITIERS <sup>9</sup>

En 2014, une nouvelle progression des prix des produits laitiers est attendue et ce pour les raisons suivantes :

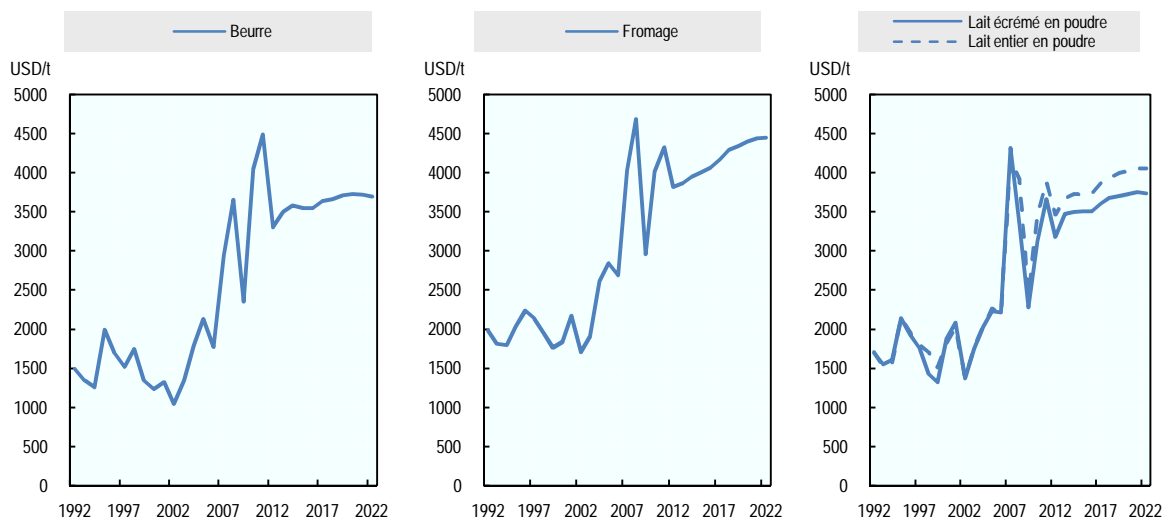
- **Une croissance continue de la demande de produits laitiers sur les marchés internationaux :**
  - La Chine augmente ses importations de poudre de lait entier de 28 % en 2013 par rapport à 2012 ;
  - La Russie progresse de 41 % pour la poudre de lait écrémé et de 31 % pour le beurre ;
  - Pour les fromages, les importations russes augmentent de 7 %, celles du Japon de 4 % et celles du Mexique de 14 %.
- **Les grands pays producteurs de lait peinent à suivre la croissance de la demande malgré des productions laitières en forte hausse :**
  - + 3,3 % pour l'Union Européenne en septembre
  - + 7,4 % en Nouvelle Zélande mais seulement + 1 % aux USA et – 4,9 % en Australie.

Après une pointe en 2013, les prix mondiaux des produits laitiers devraient se détendre sous l'effet d'un ajustement de la demande et de la réaction de l'offre, notamment en Océanie. On s'attend à ce que les coûts de production, élevés, limite la baisse des prix, même si les prix des aliments du bétail ont des chances de refluer à brève échéance et si les producteurs laitiers sont censés adapter encore leurs pratiques de manière à atténuer les répercussions de la hausse des coûts.

La diminution prévue des prix internationaux ne devrait pas durer et être suivie d'une augmentation en termes nominaux de quelque 2 % par an en moyenne. Entretien par la croissance démographique et l'élévation des revenus, en particulier dans les pays en développement, la hausse de la demande contribue à la fermeté des prix à moyen terme. En moyenne, on s'attend à ce que les prix réels sur le marché mondial soient 10 % (lait écrémé en poudre) à 40 % (beurre) plus élevés au cours de la période de projection que pendant la décennie précédente. Outre le maintien d'une forte demande, la fermeté relative des prix trouve aussi son origine dans la hausse des coûts de l'alimentation animale et d'autres coûts de production (énergie, travail et terres, par exemple).

<sup>9</sup> Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO 2013-2022

## Tendances des prix des marchés et perspectives 2013-2022 (en termes nominaux)



Source : Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO 2013-2022

### 3.1.5 POSITIONNEMENT DE LA TUNISIE ET ETAT DE LIEUX

#### POSITIONNEMENT DE LA TUNISIE<sup>10</sup>

Le positionnement de la Tunisie par rapport au marché international et africain ainsi que les pays limitrophes est donné comme suit :

En kT, équivalent lait	Production			Importations			Exportations			Consommation par habitant (en kg)*			Prix (Lait ½ écrémé)
	Moyenne 2009-2011	2012	2013	Moyenne 2009-2011	2012	2013	Moyenne 2009-2011	2012	2013	Moyenne 2009-2011	2012	2013	
Monde	724 810	753 925	770 802	46 503	53 377	52 894	46 829	53 423	52 951	103	107	108	
Afrique	42 776	46 192	46 362	9 292	8 829	7 952	1 424	1 207	1 146	41	43	42	
Algérie	2 626	3 180	3 339	2 432	2 496	2 356	9	10	11	136	147	145	Homologué
Egypte	5 728	5 850	5 900	1 273	1 435	1 452	768	581	535	80	83	83	Libre
Maroc	2 152	2 606	2 884							68	80	87	Libre
Afrique de Sud	3 198	3 403	3 330	104	209	124	89	100	156	62	67	62	Libre
<b>Tunisie**</b>	<b>1 129</b>	<b>1 158</b>	<b>1 189</b>	<b>65</b>	<b>75</b>	<b>72</b>	<b>54</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>107</b>	<b>110</b>	<b>111</b>	<b>Homologué</b>

\* Consommation par habitant = (Production + importations - exportations) / population (en kg/habitant / an).

\*\*Pour la production, les données de la Tunisie sont communiquées par Givlait.

Depuis les années 90, l'Etat a encouragé l'investissement dans l'élevage de vaches laitières. En conséquence de cette politique, la Tunisie est passée d'un état de déficit structurel à un état d'excédant structurel aboutissant à l'autosuffisance en matière de lait de boisson et elle a atteint l'autosuffisance en lait depuis 1999.

Le secteur laitier en Tunisie est l'un des secteurs stratégiques de l'agriculture et de l'économie nationale. Selon le Groupement Interprofessionnel des Viandes Rouges et du Lait (GIVLAIT), le secteur laitier contribue à hauteur de 11% à la valeur totale de la production agricole, à hauteur de 25% de la valeur totale de la production animale et à hauteur de 7% de la valeur de l'industrie agro-alimentaire.

Sur le plan social, le secteur laitier représente 40% du nombre du jour de travail du secteur agricole et 30% des agriculteurs sont des éleveurs de bovins (112 200 éleveurs).

La production laitière en Tunisie couvre les besoins locaux et a atteint, en 2013, 1 154 millions de litres avec un effectif de 424 mille vaches, dont 53,7% est de race pure.

La collecte du lait de vache est assurée par 240 centres de collecte avec une capacité dépassant le 2,05 millions de litre par jour.

Les centres de collecte jouent un rôle important au sein de la filière laitière. Ils se placent au milieu de la filière en assurant la collecte et la réception du lait auprès des petits et moyens éleveurs, son refroidissement, puis

<sup>10</sup> Source : Food Outlook novembre 2013 + <http://data.fao.org/> + Givlait



son acheminement vers les centrales laitières. Ce maillon assure la collecte d'environ 65% de la production nationale en lait frais et approvisionne les centrales laitières à hauteur 85% pour la transformation du lait frais.

Le secteur de transformation du lait se compose de 7 centrales laitières produisant le lait de boisson, une (1) unité de séchage, quarante (40) unités de production de fromage et quatre (4) unités pour la production du yaourt. Ces unités disposent d'une capacité de transformation journalière de 2,68 millions de litres par jour. Malgré cette importante capacité de transformation, les centrales laitières sont incapables de satisfaire les quantités du lait frais produit pendant la saison de haute lactation (de mars à août). Les centrales laitières fonctionnent en moyenne à 75% de leurs capacités.

La consommation du lait et des produits laitiers a évolué suite aux changements des habitudes alimentaires, à l'amélioration du pouvoir d'achat du citoyen et au développement de la production. Elle est passée de 83 litres en 1994 à 100 litres par habitant en 2013 ce qui représente un niveau faible par rapport aux pays de l'Union Européenne qui consomment plus que 250 litres.

Le prix de vente du lait cru à la production est fixé par l'Etat à 700 millimes / litre. Le prix de vente du lait UHT ½ écrémé est fixé aussi par l'Etat à 1060 millimes/litre avec une subvention d'exploitation de 120 millimes/litre accordée aux industriels et payée mensuellement.

L'Etat accorde aussi une subvention de 40 millimes/litre de lait UHT stocké (cette prime encourage la constitution de stocks de régulation au-delà des stocks techniques obligatoires et une autre subvention de 60millimes/litre pour les centres de collecte sur la base des quantités collectées et réceptionnées par les usines de transformation.

### 3.2 LE MARCHE NATIONAL DU LAIT ET PRODUITS LAITIERS

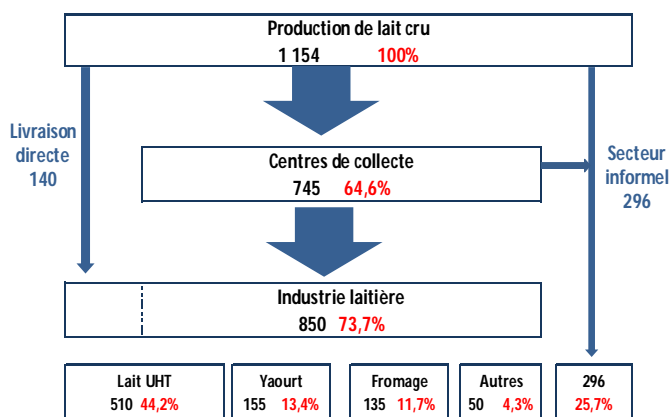
Le secteur laitier en Tunisie est l'un des secteurs stratégiques de l'agriculture et de l'économie nationale. Pendant les trois dernières décennies, la filière lait et dérivés a connu une progression remarquable.

Avant les années 1990, la filière souffrait d'une dépendance presque totale des importations de la poudre de lait pour l'approvisionnement des populations urbaines en lait industriel de boisson.

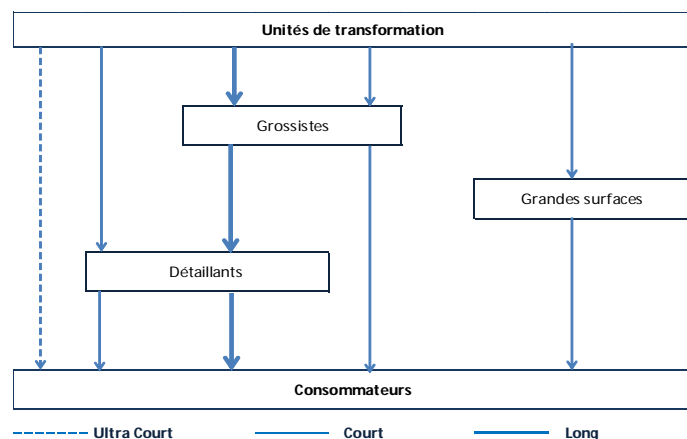
En 1999, l'autosuffisance en lait a été atteinte et on parle, aujourd'hui, de la gestion des excédents devenus structurels. Le consommateur est désormais assuré d'un approvisionnement permanent en lait industriel et en dérivés diversifiés en nature (beurre, yaourt, fromages et desserts lactés) et en marques, surtout avec l'apparition de grands noms internationaux comme Danone, Yoplait, Mamie Nova, Chambourcy et Bongrain, en partenariat avec des entreprises et des Groupes privés. La filière d'approvisionnement externe a disparu.

La filière laitière en Tunisie se décompose, essentiellement, en quatre maillons : le maillon de la production ; le maillon de la collecte, le maillon de la transformation et le maillon de la consommation et distribution. Elle est décrite par les diagrammes simplifiés suivants<sup>11</sup> :

Diagramme simplifié de la filière lait en Tunisie en 2013



Les canaux de distribution des produits laitiers industrialisés



Source : Givlait + Lactimed : Valorisation des produits laitiers typiques de Bizerte

<sup>11</sup> Source : Lactimed : Valorisation des produits laitiers typiques de Bizerte + GIVLAIT

### **3.2.1 LE MAILLON DE LA PRODUCTION<sup>12</sup>.**

En Tunisie l'élevage bovin représente une composante importante dans la production agricole et dans l'économie nationale. Il a été classé parmi les secteurs prioritaires du fait qu'il génère deux produits stratégiques (lait et viande).

#### **3.2.1.1 EVOLUTION DES EFFECTIFS ET DE LA COMPOSITION DU CHEPTEL<sup>13</sup>.**

Le cheptel bovin laitier a connu une progression régulière jusqu'à l'année 1999, pour se stabiliser autour de 480 000 vaches laitières sur toute la période 1999-2002. Il a ensuite enregistré une régression continue jusqu'en 2011 où l'effectif est descendu en dessous des 430 000 têtes.

La sécheresse enregistrée durant les années 2003-2004 et 2007-2008 est la cause essentielle avancée pour expliquer une telle baisse.

La structure génétique du troupeau a également beaucoup évolué : la part des races pures, qui était d'à peine 6% en 1975, est passée à 29% en 1992, à 42% en 2000, pour dépasser 50% à partir de 2009.

L'effectif de la population bovine locale et croisée a baissé depuis 2000 à un rythme annuel moyen de l'ordre de 6 300 têtes. Au cours de la période 1992-2000, 33 000 génisses laitières de race pure ou mixte ont été importées, soit environ 3 600 par an en moyenne.

Dans le but d'améliorer les performances du cheptel bovin local, l'Etat tunisien a mis en place, depuis les années 70, un programme de croisement par insémination artificielle et saillie naturelle. Les taureaux des 3 principales races (Tarentaise, Brune des Alpes et Pie- Noire) sont utilisés.

Après avoir connu un certain développement entre 1970 et 1975 (95% des effectifs totaux), la population bovine locale et croisée n'a cessé de régresser, de près de 37% entre 1975 et 1990. Cette régression s'est faite principalement au profit de l'introduction de races pures représentées essentiellement par 3 races : la Pie Noire, la Brune des Alpes (Schwitz) et la Tarentaise.

En 2013, 112 200 éleveurs de bovins produisent environ 1 154 millions de litres de lait avec un effectif total de 424 mille vaches, dont 228 mille de races pures (53,7%) et 196 mille de races locales ou croisées (46,3%).

Les politiques d'amélioration du potentiel génétique du cheptel, par l'importation des vaches de races pures hautement productives et l'insémination artificielle (68%), ont induit une mutation profonde de la structure du cheptel. Ainsi, la part du cheptel de races locales est a été réduit de 94% en 1975 à environ 46,3% en 2013.

Sur les 228 mille vaches de race pure, les importations de vaches Holstein et/ou de Pie-Noire holsteinisée ont dominé. Ces dernières constituent actuellement plus de 95% des effectifs totaux de races pures.

L'engouement des éleveurs tunisiens pour la vache race Holstein s'explique par la bonne adaptation aux conditions climatiques et par ses performances laitières ; elle s'adapte également à tout type de régime alimentaire.

La productivité des vaches reste faible par rapport au potentiel des vaches de race pure importées. La production moyenne est de l'ordre de 4 500 L par lactation contre une moyenne annuelle de plus que 7 000 L en Europe.

La faible productivité des vaches par rapport au potentiel s'explique par la qualité de la ration alimentaire, qui baisse avec l'aridité de certaines régions du pays. Dans le nord, où se concentrent les grandes exploitations laitières, la verdure et l'ensilage sont disponibles tout au long de l'année. La complémentation en aliments concentrés est totalement destinée à couvrir les besoins de production des vaches.

Dans les régions du centre et du sud, les élevages hors-sol sont prépondérants et les aliments concentrés complètent en partie la ration de base (foin, paille, cactus, etc.) pour couvrir les besoins d'entretien, de croissance et de gestation des vaches.

Depuis 2004, les pouvoirs publics ont conditionné les importations en les limitant aux demandeurs disposant d'étables pouvant héberger une trentaine de vaches au minimum.

En Tunisie la productivité moyenne par vache est estimée de la manière suivante :

---

<sup>12</sup> Source : GIVLAIT

<sup>13</sup> Source : Lactimed : Valorisation des produits laitiers typiques de Bizerte + GIVLAIT

- Vache de race pure : 4 200 litres ;
- Vache de race croisée : 1 100 litres ;
- Vache de race locale : 600 litres.

La structure du cheptel bovin en Tunisie montre aussi la dominance de la petite et moyenne exploitation qui marque l'un des caractéristiques de l'agriculture tunisienne : plus que le 2/3 des éleveurs détiennent moins de 3 unités femelles et 94% détiennent moins de 10 unités femelles et les trois quarts des éleveurs (73%) disposent d'une exploitation d'une superficie ne dépassant pas 10 hectares.

#### Distribution des éleveurs selon la superficie de l'exploitation

- ≤ 5 ha 51,6%
- 5 à 10 ha 21,8%
- 10 à 50 ha 22,7%
- 50 à 100 ha 2,4%
- ≥ 100 ha 1,3%

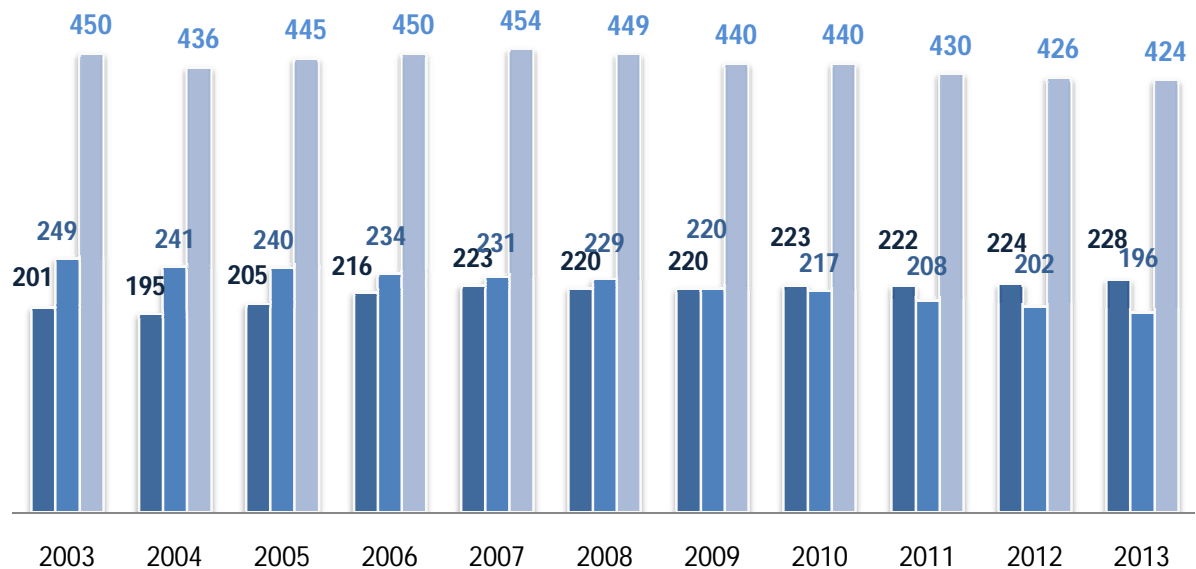
La répartition des éleveurs de bovins selon le nombre de vaches montre que :

- Près de 94% des éleveurs ont moins de 10 vaches, 83% moins de 5 vaches et 69% moins de 3 ;
- moins de 200 éleveurs (0,17%) seulement ont plus de 50 vaches, et environ 70 (00,6%) plus de 100.

#### Répartition des éleveurs de bovins selon le nombre de vaches

- 1 à 5 82,8%
- 6 à 10 10,93%
- 11 à 20 4,79%
- 21 à 50 1,31%
- ≥ 50 0,17%

Evolution du cheptel bovin par race 2003 – 2013 (1000 unités femelles)



Source : GIVLAIT

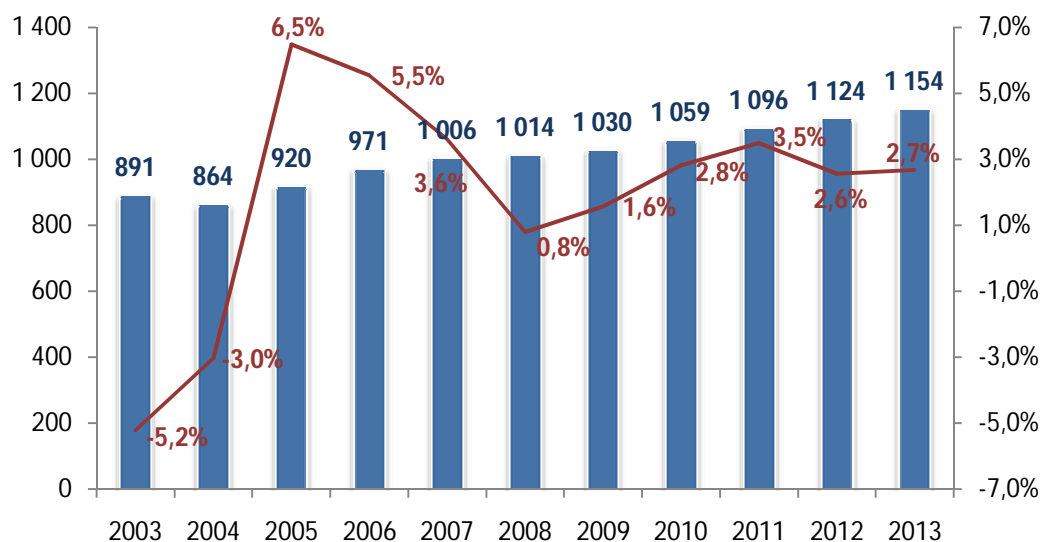
### 3.2.1.2 EVOLUTION DE LA PRODUCTION LAITIÈRE

La production laitière a connu un essor remarquable durant les années qui ont suivi la mise en place de la stratégie laitière engagée en 1994, qui avait pour objectif la réalisation de l'autosuffisance d'ici l'année 2000. Entre 1994 et 2000, elle a augmenté de 70% et a permis d'atteindre l'autosuffisance.

Depuis, la progression est moins importante. Sur la période 2000-2011, la production n'a augmenté que de 21%. La progression a néanmoins pu être maintenue malgré la chute de l'effectif de vaches laitières grâce à l'importation de génisses pleines de race pure et à l'amélioration de la productivité des vaches.

La production laitière a connu une régression, en 2003 et surtout 2004, qui s'est traduite par une reprise des importations. La production a repris sa progression sur la période 2004-2013, à un taux de croissance annuel de près de 2,62% en moyenne.

Evolution de la production du lait 2003 – 2013 (millions de litres)



Source : GIVLAIT + Office de l'élevage et des pâturages

### 3.2.1.3 PERSPECTIVES DU MAILLON DE LA PRODUCTION<sup>14</sup>

Les principales orientations de la stratégie de la filière laitière pour former l'éleveur (producteur) et propulser la production sont résumées comme suit :

- Protéger et développer les effectifs de race pure (nées en Tunisie) et améliorer les services d'insémination artificielle et de contrôle des performances ;
- Favoriser la constitution de troupeaux de taille supérieure : susciter l'esprit mutualiste et le développement des réseaux, renforcer les organisations professionnelles, adopter des mesures incitatives appropriées (crédits, assistance technique) ;
- Améliorer la couverture sanitaire du cheptel : encourager l'installation de vétérinaires, développer des réseaux d'épidémiologie-surveillance ;
- Améliorer les conditions d'élevage à travers le renforcement du niveau d'encadrement des élevages et la formation continue des éleveurs ;
- Mettre en place un système de réfrigération du lait ;
- Améliorer l'alimentation du cheptel en insistant sur le fourrage vert plus que le fourrage concentré.
- Encourager la création d'organisations professionnelles spécialisées ;
- Etudier la possibilité d'une libéralisation du prix du lait ;
- Améliorer les conditions générales d'hygiène et de qualité du lait par des campagnes de sensibilisation et l'instauration d'un système uniforme de paiement du lait à la qualité ;
- Mettre en place des contrats entre les centres de collecte et les éleveurs, d'un côté, et entre les centrales laitières et les centres de collecte de l'autre côté et qui fixent, surtout, le prix du lait selon sa qualité.

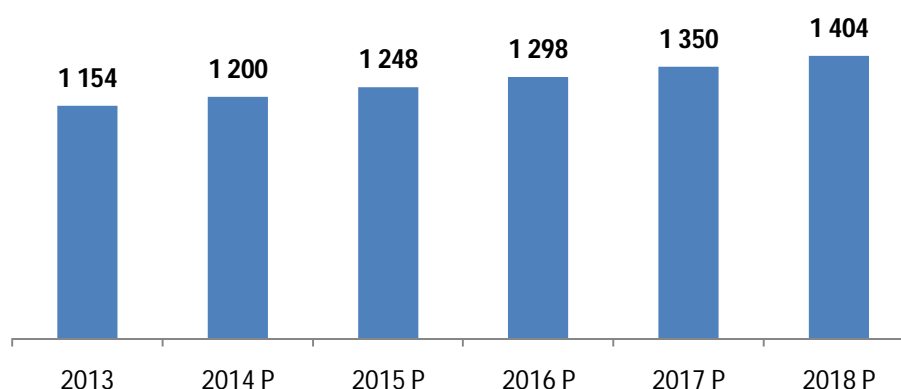
### Prévisions de la production laitière<sup>15</sup>

Grâce à de nombreux facteurs de croissance, la production globale de lait à l'échelle nationale devrait atteindre 1 404 millions de litres en 2018 enregistrant ainsi une évolution annuelle moyenne de 4%.

<sup>14</sup> Source : Lactimed : Valorisation des produits laitiers typiques de Bizerte + GIVLAIT

<sup>15</sup> Source : prévisions Groupe Délice Holding

### Evolution prévisionnelle de la production du lait 2013 – 2018 (millions de litres)



Source : GIVLAIT + Groupe Délice Holding

Parmi les principaux facteurs de croissance l'on peut citer :

- L'évolution continue du nombre de vaches de race pure ;
- L'effort continu entrepris pour l'augmentation de la productivité par vache ;
- L'évolution du marché du lait à la consommation ;
- Le développement du nombre d'unités et par conséquent la capacité de transformation du lait.

#### 3.2.2 LE MAILLON DE LA COLLECTE<sup>16</sup>.

Le maillon de la collecte se place au milieu de la filière en assurant la collecte et la réception du lait auprès des petits et moyens éleveurs, son refroidissement, puis son acheminement vers les centrales laitières.

Les centres de collecte sont gérés par plusieurs types d'organismes : Office de l'Élevage et des Pâturages (OEP), Coopératives Agricoles de Service (CAS), opérateurs privés, industriels (centrales laitières, fromageries, etc.).

Le lait est acheminé vers les centres de collecte par 3 principaux canaux :

- Les éleveurs amènent leur production, une à deux fois par jour, au centre de collecte et parfois directement à la centrale laitière ;
- Le centre de collecte ramasse le lait à l'exploitation ;
- Des colporteurs ramassent le lait et le livrent aux centres de collecte, aux industriels ou directement aux utilisateurs (crémiers, cafetiers, consommateurs).

##### 3.2.2.1 EVOLUTION DU MAILLON DE LA COLLECTE

La quantité collectée a connu une progression plus rapide que celle de la production, grâce à la réorganisation de la filière et notamment à la mise en place du réseau primaire de collecte du lait et à l'installation de centrales laitières.

L'accroissement rapide de la collecte et de la transformation du lait frais est dû également à la taxation de la poudre de lait importée et à la subvention de la transformation du lait frais produit localement.

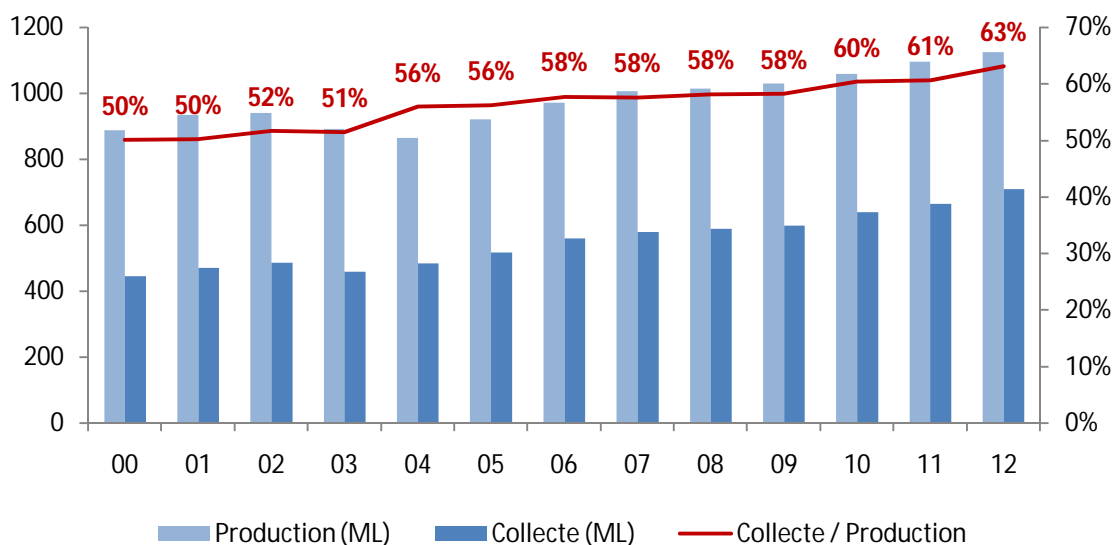
La quantité collectée est passée de 160 M de litres en 1994 à 444 M en 2000, soit une augmentation de 177%. Elle a progressé de 59,6% au cours des 12 années suivantes pour atteindre 709 M en 2012.

La progression de la collecte de lait a été remarquable au cours de la décennie 1990, grâce à la nouvelle politique laitière amorcée en 1994 : les quantités collectées ont ainsi été multipliées par 16, passant de 29 000 litres/jour en moyenne au cours de la période 1987-1989 à 466 000 litres/jour en 2000-2002. Elles ont ensuite dépassé 670 000 litres/jour en 2010-2012.

Les taux de collecte, qui étaient inférieurs à 30% au cours des années 1980, ont dépassé 50% en 2000 puis 60% à partir de 2011. En tenant compte des quantités de lait livrées directement aux unités de production, la part de la production du lait cru destinée à la transformation industrielle a dépassé 70% en 2008.

<sup>16</sup> Source : GIVLAIT + Office de l'élevage et des pâturages + Lactimed : Valorisation des produits laitiers typiques de Bizerte

Evolution des quantités collectées 2000 – 2012 (millions de litres)



Source : GIVLAIT

En 2013, plus de 240 centres de collecte sont en activité avec une capacité de collecte dépassant 2,05 millions litres/jour. Le réseau national des centres de collecte couvre toutes les zones de production laitière en Tunisie.

Le lait collecté représente 65% de la production totale du lait et les centrales laitières s'approvisionnent à hauteur de 85% du lait frais auprès des centres de collecte. La prime de la collecte est de 0,060 DT/Litre.

Le nombre de centres de collecte sur les trois (3) dernières années est présenté comme suit :

Nombre de centres	2011	2012	2013
Coopératives agricoles de service	66	66	66
Opérateurs privés : personnes physiques	111	114	116
Opérateurs privés : personnes morales	53	55	58
<b>Total</b>	<b>230</b>	<b>235</b>	<b>240</b>

### 3.2.2.2 PERSPECTIVES DU MAILLON DE LA COLLECTE<sup>17</sup>.

Les principales orientations de la stratégie de la filière laitière concernant le maillon de la collecte sont résumées comme suit :

- Mettre en place une relation contractuelle entre les centres de collecte et les producteurs ;
- Mettre en place un système de contrôle de la qualité du lait, de la ferme au consommateur, en renforçant le contrôle technique, hygiénique et sanitaire des centres de collecte (démarche HACCP) ;
- Verser les subventions de la collecte sur la base des résultats des contrôles et de leur conformité aux cahiers des charges, de manière à privilégier la qualité et protéger les entreprises les plus vulnérables ;
- Mettre en place un système uniforme pour le paiement du lait à la qualité.

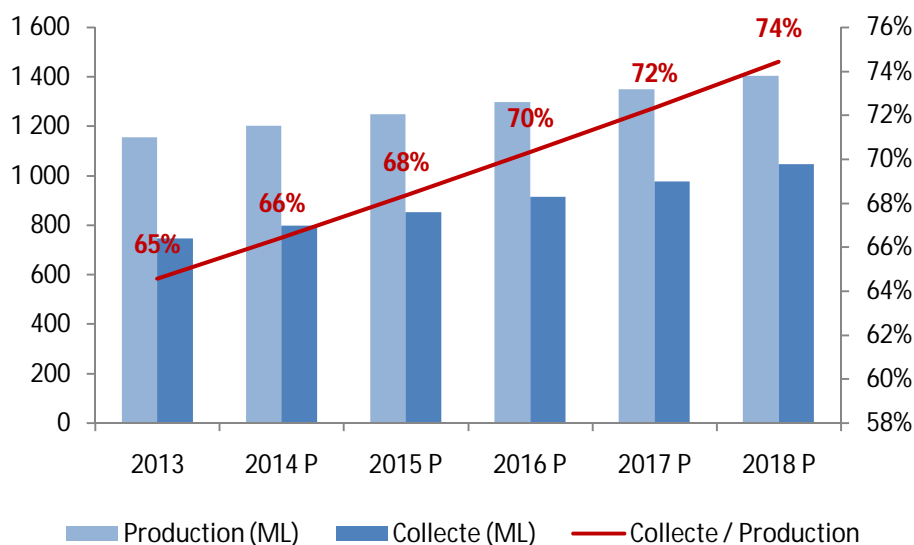
### Prévisions de la collecte<sup>18</sup>

Le volume total de collecte de lait a atteint 745 millions de litres en 2013. La collecte nationale devrait dépasser le milliard de litres à l'horizon 2018 enregistrant une évolution moyenne annuelle de l'ordre 7%.

<sup>17</sup> Source : Lactimed : Valorisation des produits laitiers typiques de Bizerte

<sup>18</sup> Source : prévisions Groupe Délice Holding

### Evolution prévisionnelle de la collecte du lait 2013 – 2018 (millions de litres)



Source : GIVLAIT + Groupe Délice Holding

Outre les facteurs de croissance du maillon de la production nationale, les principaux facteurs de croissance du volume de collecte sont :

- Le développement de la capacité de transformation : création de nouvelles centrales (Centrale Laitière de Sidi-Bouزيد en 2014) ;
- Les différents programmes de développement et d'aides aux centres de collecte mis en œuvre par les centrales laitières.

### 3.2.3 LE MAILLON DE LA TRANSFORMATION<sup>19</sup>

Ce maillon comporte 70 unités industrielles d'une capacité de transformation dépassant le 3,5 millions de litres par jour ainsi que d'un réseau de transformateurs artisanaux répartis sur toute la république.

Parmi ces unités, il existe 38 entreprises industrielles, toutes partiellement exportatrices employant 10 personnes et plus. Les entreprises dont l'effectif est supérieur ou égal à 10 emploient 6 161 personnes. Ils représentent ainsi 8,68% de l'ensemble des emplois du secteur des Industries agro-alimentaires.

La branche de lait et dérivés compte 9 projets réalisés en partenariat, soit 6,82% de l'ensemble des entreprises constituées en partenariat dans le secteur des Industries agro-alimentaires. Elles emploient 2 496 personnes.

#### 3.2.3.1 EVOLUTION DU MAILLON DE LA TRANSFORMATION ET DE LA CAPACITE DE PRODUCTION<sup>20</sup>.

Jusqu'en 1992, l'industrie du lait de boisson se basait en grande partie (plus de 80%) sur la reconstitution de la poudre de lait importée. Depuis, la transformation du lait frais produit localement en lait de boisson a connu un accroissement rapide, grâce à la politique laitière qui a mis en place plusieurs mesures relatives à la taxation de la poudre de lait importée, à la subvention de la transformation du lait frais et au renforcement du réseau de collecte du lait frais. Ces mesures ont incité les éleveurs à augmenter leur production et à l'écouler sur le marché.

Les quantités transformées ne cessent d'augmenter d'une façon continue. Elles sont passées de 170 millions de litres en 1992 à 820 millions de litres en 2012, soit une croissance annuelle moyenne de 8,2%.

L'évolution de la répartition en volume des différentes familles de produits de transformation de lait est décrite dans le tableau suivant<sup>21</sup> :

<sup>19</sup> Source: Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation « APII » - Mars 2014

<sup>20</sup> Source : GIVLAIT + Office de l'élevage et des pâturages + Lactimed : Valorisation des produits laitiers typiques de Bizerte

<sup>21</sup> Source : Groupement Interprofessionnel des Viandes Rouges et du Lait (GIVLait)

En million de litres

Années	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Lait UHT	336	347	360	378	419	400	456	447	509
Yaourt	100	112	125	140	144	155	140	145	150
Fromage	83	85	95	110	116	130	120	130	130
Autres dérivés	28	35	35	40	46	55	44	48	31
Lait en poudre	2	6	7	12	-	-	-	10	0
<b>Total industrie</b>	<b>559</b>	<b>585</b>	<b>622</b>	<b>680</b>	<b>725</b>	<b>740</b>	<b>760</b>	<b>780</b>	<b>820</b>

La production des produits dérivés a augmenté plus vite que celle du lait de boisson, dont la part dans la production industrielle totale a baissé, passant de 62% à 60% entre 1997-1999 et 2010-2012.

La production de yaourt, exprimée en équivalent lait, a été multipliée presque de 2 en 13 ans pour atteindre une moyenne de 145 M de litres en 2010-2012, contre 73,3 M de litres en 1997-1999.

Cette performance est due à 2 principaux facteurs :

- L'extension de la capacité de plusieurs centrales intégrées, dotées de technologies avancées ;
- Le partenariat avec des entreprises étrangères, ayant permis d'introduire de nouveaux produits (crème dessert, yaourt à boire, etc.) sur le marché, ainsi que des méthodes de marketing efficaces.

Jusqu'au début des années 1990, l'industrie laitière tunisienne était alimentée à plus de 80% par la poudre de lait importée qui était régénérée localement.

La Société Tunisienne de l'Industrie Laitière (STIL), créée en 1961, puis Tunisie Lait, deuxième entreprise publique du secteur constituée en 1978, ont bénéficié d'une position dominante, avec un partage mutuel et en parfaite entente du marché du lait et des produits dérivés. Fonctionnant comme des prestataires de service public, ces sociétés « devaient se plier aux directives du pouvoir politique en matière de production et d'approvisionnement en lait de boisson et jouer ce rôle régulateur sans se soucier des perspectives de profits ni des contraintes de gestion. Le privilège d'exclusivité s'étendait à certaines autres activités d'importation et de commercialisation de certains produits dérivés et autres variétés alimentaires à forte valeur ajoutée (beurres, fromages, fruits, boissons alcooliques, etc.). »

Progressivement, ces deux entreprises ont perdu leur monopole, avec la mise en œuvre du programme d'ajustement structurel (à partir de 1986) puis la stratégie laitière de 1994, ainsi qu'avec l'installation de plusieurs centrales laitières.

En 2013, le secteur de la transformation du lait se compose comme suit<sup>22</sup> :

- 9 centrales laitières produisant le lait de boisson et dérivés frais, dont 4 détiennent environ 90% du marché du lait de boisson, le leader détenant à lui seul environ 60% du marché. Ces centrales disposent d'une capacité de transformation journalière en lait et dérivés frais d'environ 2,97 M de litres ;
- 1 centrale laitière produisant exclusivement les dérivés du lait qui détient environ 65% du marché des yaourts (les 4 premières centrales laitières détiennent 91% de ce marché) avec une capacité de 350 000 litres/jour ;
- 1 unité de séchage du lait d'une capacité de 150 000 litres/jour ;
- 50 unités de production de fromages à partir du lait frais (unités industrielles et artisanales) avec une capacité de transformation de l'ordre de 500 000 litres/jour ;
- 5 unités de production de fromages fondus ;
- 3 unités de production de crèmes glacées.

La répartition géographique du tissu industriel ainsi que les capacités de production des principales centrales laitières sont présentés comme suit :

<sup>22</sup> Source : GIVLAIT + Office de l'élevage et des pâturages + Lactimed : Valorisation des produits laitiers typiques de Bizerte+ Groupe Delice Holding



## Répartition géographique du tissu industriel en 2013



## Capacité de production des centrales laitières en Tunisie en 2014

	Date Création	Capacité (l/ites/jour)	Localisation
<b>Groupe Délice-Danone</b>			
CLC	1997	600 000	Soliman
STIAL	1978	350 000	Soliman
LAINO (CLN)	1985	450 000	Boussalem
<b>Groupe Poulina</b>			
Agromed	1996	300 000	Sfax
GIPA	1999	120 000	Nabeul
Tunisie Lait	1978	350 000	Sidi Bouali
Vitalait (CLM)	1998	450 000	Mahdia
TLD	2000	150 000	Momagaia
SLD (Groupe SBFT)	1963	250 000	Oued Ellil
Soril	1981	150 000	Ben Arous et Koutine (Mednine)
CLSB	2014	300 000	Sidi-bouzid
<b>Total</b>		<b>3 770 000</b>	

Source : Lactimed : Valorisation des produits laitiers typiques de Bizerte + GIVLAIT + Groupe Délice Holding

### La gamme des produits :

L'industrie laitière regroupe les branches citées ci-après par ordre d'importance :

- Le lait boisson, pasteurisé, stérilisé ou UHT avec ses trois degrés d'écémage : écrémé, demi-écémé et entier ;
- Le yaourt et les produits frais tels que les laits fermentés (raieb, leben), les desserts lactés, etc....
- Le beurre, produit de l'écémage du lait frais ou à partir de MGLA (Matière Grasse de Lait Anhydre) importé ;
- Les fromages : frais, pressés, fondus ;
- La poudre et autres concentrés de lait ;
- Les crèmes glacées.

#### ▪ Le lait de boisson

Cette famille représente plus de 57% de la capacité de l'industrie laitière du pays.

Le lait de boisson est présenté en bouteilles plastiques et paquets comportant une gamme très diversifiée de lait : lait entier, lait demi-écémé, lait écrémé, lait aromatisé, lait vitaminé, lait allégé, etc. A cette gamme industrielle, il faut ajouter le lait non industriel frais distribué en vrac qui passe par le circuit des colporteurs et la vente de proximité. La production du lait stérilisé se fait entièrement à base du lait frais.

La production de lait de boisson couvre totalement les besoins internes du pays et a même permis de dégager un excédent, absorbé par les stocks de régulation, les exportations vers les pays limitrophes et l'unité de séchage.

L'offre du lait industriel conditionné compte neuf (9) entreprises industrielles en exploitation, toutes partiellement exportatrices employant 10 personnes et plus. Parmi ces sociétés, deux appartiennent au Groupe Délice Holding ("CLC" et "CLN") et une troisième (CLSB) a entré en production en avril 2014.

La liste des principaux acteurs du marché du lait industriel est donnée comme suit:

Dénomination	Activités	Région	Création
<b>CLC (Centrale laitière du Cap-Bon)</b>	Laiteries, fromageries et yaourterie.	Nabeul	03/01/1993
<b>CLN (Centrale Laitière du Nord)</b>	Laiteries, fromageries et yaourterie.	Jendouba	04/12/1990
<b>CLSB (Centrale Laitière de Sidi Bouzid )</b>	Laiteries, fromageries et yaourterie.	Sidi Bouzid	13/06/2011
<b>CLM (Centrale Laitière de Mahdia)</b>	Laiteries, fromageries et yaourterie.	Mahdia	16/12/1998
<b>Elbene Industrie (Ex-TUNISIE LAIT)</b>	Laiteries, fromageries et yaourterie.	Sousse	24/03/1978
<b>SLD</b>	Laiteries, fromageries et yaourterie.	Manouba	31/12/2003
<b>AGROMED</b>	Laiteries, fromageries et yaourterie - Boissons rafraîchissantes.	Sfax	22/03/1999
<b>SORIL (KOUTINE)</b>	Laiteries, fromageries et yaourterie - Boissons rafraîchissantes.	Mednine	01/06/1979
<b>GIPA (Grombalia)</b>	Laiteries, fromageries et yaourterie - Glaces et sorbets - Biscotterie, biscuiterie, pâtisserie de conservation - Boissons rafraîchissantes.	Nabeul	09/12/1998



Source: Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation « APII » - Mai 2014 + Groupe Délice Holding

#### ▪ Les yaourts et desserts

Cette famille représente plus de 18,2% de la capacité de l'industrie laitière du pays.

La production de yaourts a connu un important développement tout au long des trois dernières décennies suite à d'importants investissements réalisés par des investisseurs privés et l'accroissement rapide de la consommation nationale. Le yaourt est fabriqué exclusivement à partir de lait frais ; pour des raisons technologiques (augmentation de l'extrait sec), de la poudre de lait importée est incorporée dans le yaourt, mais à des doses ne dépassant pas les 5%.

La gamme de produits proposés est assez large : yaourt nature, sucré ou non, yaourts aromatisés, yaourt liquide à boire, yaourt aux pulpes de fruits, yaourt enrichi, yaourt allégé, etc. D'autres produits laitiers fermentés sont également fabriqués mais en quantités beaucoup plus faibles : le Raieb et le Leben, produits qui étaient auparavant exclusivement fabriqués de manière artisanale.

Le yaourt et les produits frais ne sont pas soumis à la fixation des prix et ne sont pas subventionnés; ils supportent une TVA de 18%.

L'offre du yaourt et autres produits laitiers compte dix huit (18) entreprises industrielles en exploitation, toutes partiellement exportatrices employant 10 personnes et plus. Parmi ces sociétés, la STIAL appartient au Groupe Délice Holding.

La liste des principaux acteurs du marché du yaourt et autres produits laitiers est donnée comme suit:

Dénomination	Activités	Région	Création
STIAL (SOLIMAN)	Laiteries, fromageries et yaourterie.	Nabeul	11/09/1978
CLM (Centrale Laitière de Mahdia)	Laiteries, fromageries et yaourterie.	Mahdia	16/12/1998
Elbene Industrie (Ex-TUNISIE LAIT)	Laiteries, fromageries et yaourterie.	Sousse	24/03/1978
SLD	Laiteries, fromageries et yaourterie.	Manouba	31/12/2003
AGROMED	Laiteries, fromageries et yaourterie - Boissons rafraichissantes.	Sfax	22/03/1999
SORIL (KOUTINE)	Laiteries, fromageries et yaourterie - Boissons rafraichissantes.	Mednine	01/06/1979
AL NASEEM TUNISIE	Glaces et sorbets.	Tunis	31/03/2010
AMEL (SEJNANE)	Laiteries, fromageries et yaourterie.	Bizerte	17/09/2004
BOULANGERIE PATISSERIE GARANEMSA	Glaces et sorbets - Boulangerie - Pâtisserie.	Sousse	01/12/1981
CGA (Comptoir de la glace alimentaire)	Glaces et sorbets.	Gabès	01/01/2010
CREMERIE GLE	Laiteries, fromageries et yaourterie.	Mednine	01/02/2001
FRANCO GELATO TUNISIE	Glaces et sorbets.	Tunis	28/05/2011
GIPA (Grombalia)	Laiteries, fromageries et yaourterie - Glaces et sorbets - Biscotterie, biscuiterie, pâtisserie de conservation - Boissons rafraichissantes.	Nabeul	09/12/1998
GIPA (KAIROUAN)	Glaces et sorbets.	Kairouan	12/12/2012
GIPA (TESTOUR)	Glaces et sorbets.	Béja	30/05/2012
KAPCO	Glaces et sorbets - Pâtisserie - Biscotterie, biscuiterie, pâtisserie de conservation.	Ariana	06/04/1996
LINOISE	Glaces et sorbets - Biscotterie, biscuiterie, pâtisserie de conservation.	Gabès	31/12/2003
SORIL "YOGO EMMI"	Laiteries, fromageries et yaourterie.	Ben Arous	15/01/2000



Source: Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation « APII » - Mai 2014

#### ▪ Les fromages

Cette famille représente plus de 15,9% de la capacité de l'industrie laitière du pays.

La capacité installée pour la production de fromage est de 500 000 litres de lait frais par jour, soit 150 M de litres par an, répartie entre une cinquantaine de fromageries. Ces unités produisent des fromages frais, des fromages à pâte pressée et des fromages à pâte molle et fondue. A côté de ces unités, plusieurs fromageries artisanales produisent essentiellement des fromages frais.

La Tunisie compte actuellement 20 entreprises industrielles (i.e. employant plus de 10 personnes) qui fabriquent du fromage fondu à partir de matières premières importées, des fromages à pâte molle non cuite, des fromages à pâte pressée demi cuite ou cuite et une multitude d'entreprises artisanales qui produisent essentiellement des fromages frais.

Il est à signaler que 80% des entreprises de fabrication de fromage sont situées dans le nord du pays. Ceci s'explique par la proximité des bassins laitiers pour l'approvisionnement en lait frais et des centres de consommation pour la commercialisation du fromage.

Jusqu'en 1998, le marché des fromages fondus comptait un seul opérateur, la SOTUDEL, société qui commercialise sa production sous la marque Riki. Une année après, LAND'OR (ex-SOVIA) et les Industries Alimentaires de Tunisie "IAT" qui commercialise sa production sous la marque "Président" entrent en production.

En 2003, le Groupe BEL a démarré la production et la commercialisation de ses marques Vache Qui Rit et Kiri en Tunisie. Il a arrêté la fabrication locale et continue à commercialiser ses produits à l'importation.

En 2008, le marché a marqué l'entrée d'un nouveau concurrent : la compagnie fromagère une nouvelle société constituée en partenariat entre le Groupe tunisien Délice et le Groupe français Bongrain.

La liste des principaux acteurs du marché du fromage se présente comme suit :

Dénomination	Région	Produits 1	Produits 2	Marque connue
FROMAGERIE LE FERMIER	Manouba	Fromages à pâte molle, pressée, persillée à pâte cuite		
AGROMED	Sfax	Fromages frais	Fromages frais	
AMEL (SEJNANE)	Bizerte	Fromages à pâte molle, pressée, persillée à pâte cuite		
CPL	Manouba	Fromages à pâte molle, pressée, persillée à pâte cuite	Fromages fondus, râpés ou en poudre - Fromages frais	
CREMERIE GLE	Mednine	Fromages frais		
FIGORE	Nabeul	Fromages frais	Fromages fondus, râpés ou en poudre - Fromages frais	
FROMAGE BEJA	Béja	Fromages frais		
FROMAGE ITALIEN	Sousse	Fromages à pâte molle, pressée, persillée à pâte cuite	Fromages fondus, râpés ou en poudre - Fromages frais	
FROMAGERIE ALLOUCHE	Bizerte	Fromages à pâte molle, pressée, persillée à pâte cuite		
FROMAGERIE ROYALE	Nabeul	Fromages à pâte molle, pressée, persillée à pâte cuite		
FRONORD	Béja	Fromages frais		
IAT (FOUCHANA)	Ben Arous	Fromages frais	Fromages fondus, râpés ou en poudre - Fromages frais	
LA CIE FROMAGERE	Jendouba	Fromages frais	Fromages fondus, râpés ou en poudre - Fromages frais	
LAND'OR	Ben Arous	Fromages fondus, râpés ou en poudre - Fromages frais - fromages à pâte pressée, demi -cuite ou cuite.		
NATUROSA	Ariana	Fromages à pâte molle, pressée, persillée à pâte cuite		
OTD AGRO-COMBINAT EL ALEM	Kairaouan	Fromages à pâte molle, pressée, persillée à pâte cuite		
SLD	Manouba	Fromages frais		
SOTUDEL	Manouba	Fromages fondus, râpés ou en poudre - Fromages frais.		
SOTULAIFROM	Bizerte	Fromages à pâte molle, pressée, persillée à pâte cuite		

Source: Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation « APII » - Mai 2014

#### ▪ La poudre de lait

Cette famille représente plus de 1,6% de la capacité de l'industrie laitière du pays.

Le séchage du lait est une des mesures proposées par les professionnels du secteur en vue de faire face à l'excédent de lait. Une usine privée de dessiccation (séchage) du lait, d'une capacité de 150 000 litres par jour, a été installée dans la région d'El Mornaguia.

L'activité de cette unité a commencé fin 2000 et s'est arrêtée en 2008 en raison du manque de disponibilité du lait, suite aux mauvaises conditions climatiques qui ont affecté la production de lait. L'unité de séchage a repris son activité en 2011 pour contribuer à l'absorption de l'excédent de la production laitière.

### 3.2.3.2 PERSPECTIVES DU MAILLON DE LA TRANSFORMATION<sup>23</sup>.

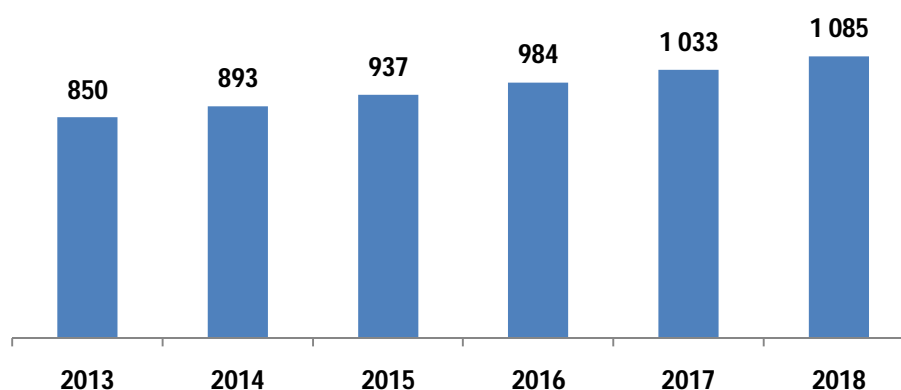
Les principales orientations de la stratégie de la filière laitière concernant le maillon de la transformation sont résumées comme suit :

- L'augmentation des volumes transformés et la promotion de la qualité ;
- Le développement des unités de séchage de lait ;
- L'utilisation des primes octroyées aux centrales laitières pour les inciter à participer activement à la concrétisation de la politique de promotion de la qualité du lait ;
- L'adoption du principe de libre exportation et de libéralisation des prix de vente sur le marché local dans les années qui suivent ;
- La mise en place d'une norme qualité spécifique au lait et à ses dérivés et conforme aux standards internationaux.

#### Prévisions de la transformation<sup>24</sup>

Le volume total du lait destiné vers l'industrie et qui englobe le lait collecté par les centres de collecte ainsi que, le lait des fermes qui livrent directement aux unités industrielles, a atteint 850 millions de litres en 2013. Ce volume devrait dépasser le milliard de litres à l'horizon 2017 enregistrant une évolution moyenne annuelle de l'ordre 5%.

Evolution prévisionnelle de la transformation du lait 2013 – 2018 (millions de litres)



Source : GIVLAIT + Groupe Délice Holding

Le développement de la capacité de transformation suite à la création de nouvelles centrales (Centrale Laitière de Sidi-Bouزيد et Natilait à Utique, gouvernorat de Bizerte), est le principal facteur de cette croissance.

#### ▪ Le lait de boisson

Le volume de lait cru transformé en lait de boisson (UHT et stérilisé) a atteint 510 millions de litres en 2013. Ce volume tend à croître de 4% annuellement.

#### ▪ Les yaourts et laits fermentés

Le volume de lait cru transformé en produits laitiers frais (principalement en yaourt de tous types ainsi que le Leben et Raieb) a atteint 155 millions de litres en 2013. Ce volume tend à croître de 10% annuellement.

#### ▪ Les fromages

Le volume de lait cru transformé en fromages a atteint 135 millions de litres en 2013. Ce volume tend à croître de 4% annuellement.

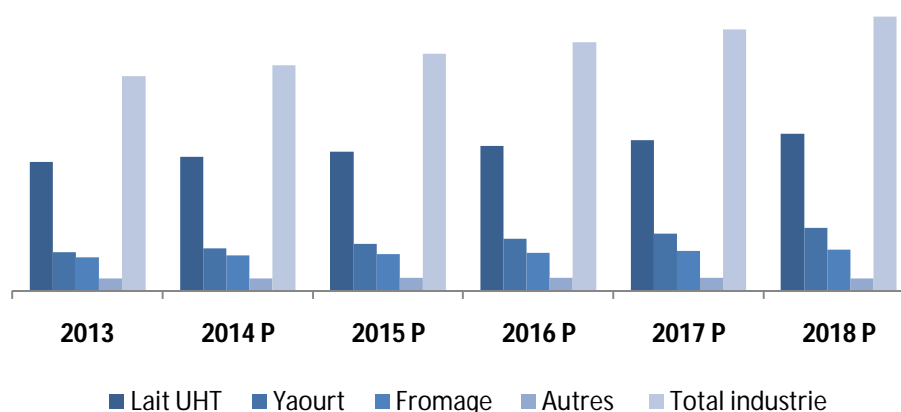
#### ▪ La poudre de lait et les autres produits dérivés

Le volume de lait cru transformé en poudre de lait et autres dérivés a atteint 50 millions de litres en 2013 et restera aux alentours de 51 million de litres sur la période 2014-2018.

<sup>23</sup> Source : Lactimed : Valorisation des produits laitiers typiques de Bizerte

<sup>24</sup> Source : Prévisions Groupe Délice Holding

## Evolution prévisionnelle de la transformation du lait par famille de produits 2013 – 2018 (millions de litres)



Source : GIVLAIT + Groupe Délice Holding

### 3.2.3.3 POSITIONNEMENT DU GROUPE DELICE

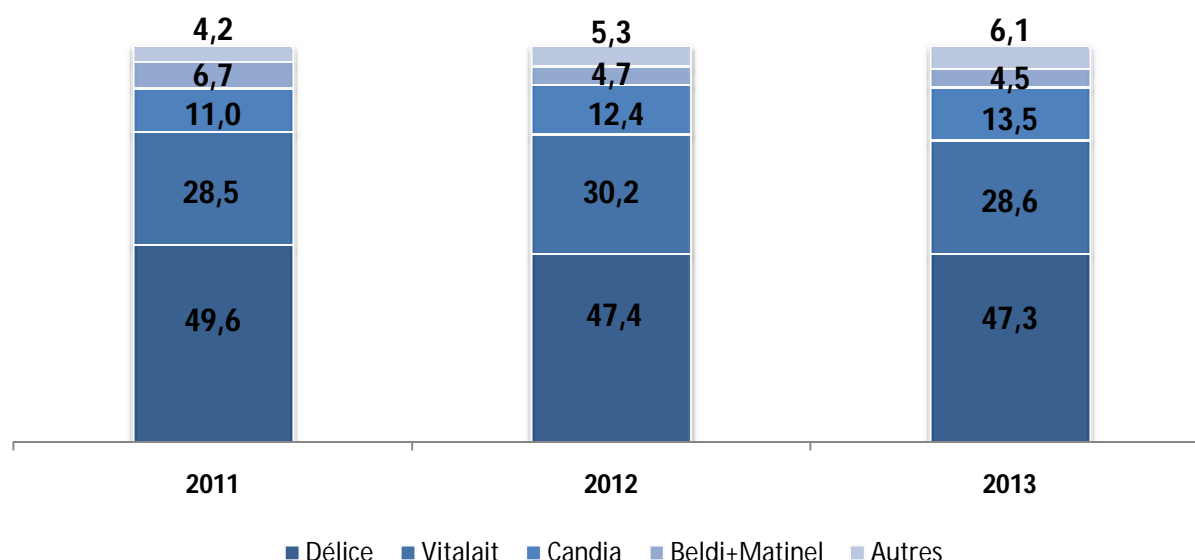
#### Le lait de boisson

Le Groupe Délice Holding est présent dans la transformation et la production du lait de boisson à travers les sociétés CLC, CLN et CLSB (entrée en production en Avril 2014) avec une capacité de production totale de 1,35 million de litres par jour.

La Centrale laitière du Cap-Bon est le leader du marché industriel conditionné avec une part de marché de 47,3% en 2013 suivie par la CLM (Vitalait) avec une part de marché de 28,6%.

L'évolution des parts de marché en volume des principales marques sur le marché du lait industriel sur la période 2011-2013 se présente comme suit :

#### Evolution des parts de marché en volume de principales marques sur le marché du lait industriel 2011- 2013 (%)



Source : Délice Holding, AC Nielsen

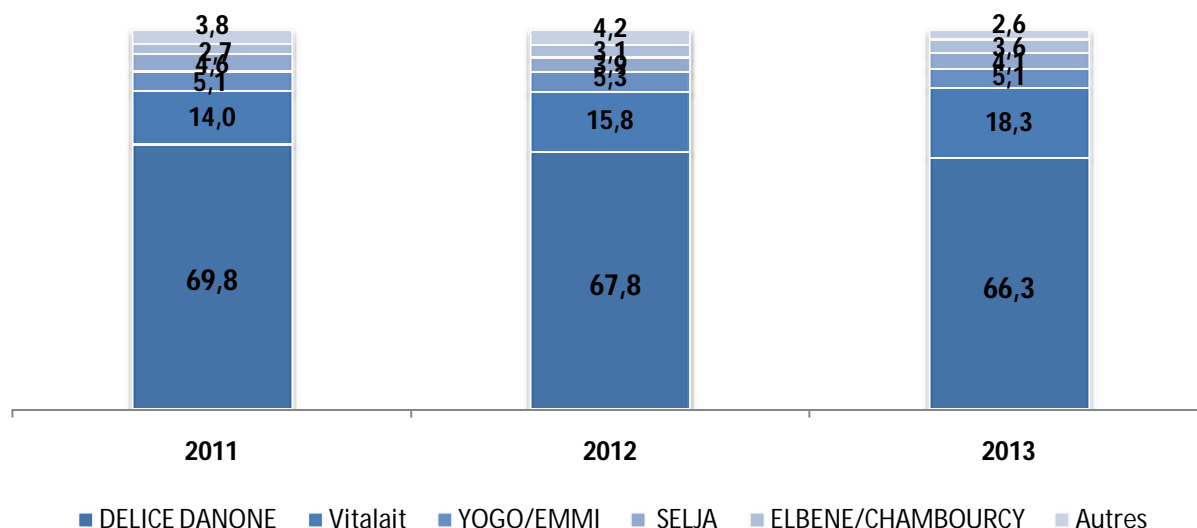
#### Les yaourts et desserts

La Société Tunisienne des Industries Alimentaires "STIAL", filiale du Groupe, fabrique et vend de yaourt et autres dérivés de produits laitiers avec une capacité de production de 350 000 litre/jour.

La Société Tunisienne des Industries Alimentaires "STIAL" est le leader du marché tunisien de yaourt et autres produits laitiers avec une part de marché de 66,3% en 2013 suivie par la CLM (Vitalait) avec une part de marché de 18,3%.

L'évolution des parts de marché en volume des principales marques sur le marché du lait industriel sur la période 2011-2013 se présente comme suit :

**Evolution des parts de marché en valeur de principales marques sur le marché du yaourt et autres produits laitiers 2011- 2013 (%)**



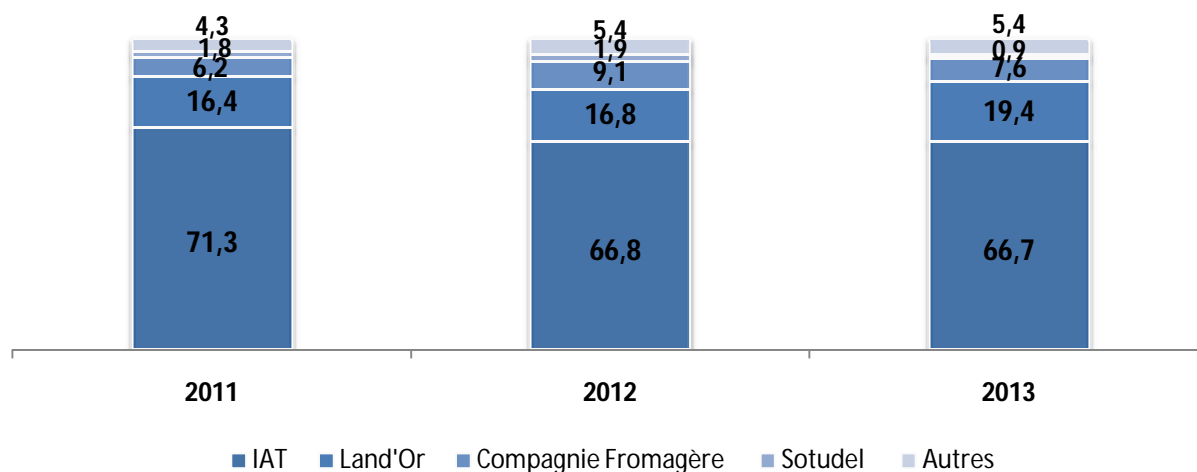
Source : Délice Holding, AC Nielsen

▪ **Les fromages**

La société les Industries Alimentaires de Tunisie "IAT" est le leader du marché tunisien de fromage et avec une part de marché de 66,7% en 2013 suivie par Land'Or avec une part de marché de 19,4%. La compagnie fromagère, une filiale du Groupe, est présente sur le marché et vient en 3<sup>ème</sup> place avec une part de marché de 7,6% en 2013.

L'évolution des parts de marché en valeur des principales marques sur le marché du fromage sur la période 2011-2013 se présente comme suit :

**Evolution des parts de marché en valeur de principales marques sur le marché du fromage 2011- 2013 (%)**



Source : Délice Holding, AC Nielsen

### **3.2.4 LE MAILLON DE LA CONSOMMATION ET DE DISTRIBUTION<sup>25</sup>**

#### **3.2.4.1 LE MAILLON DE LA CONSOMMATION**

La consommation du lait et des produits laitiers a évolué suite aux changements des habitudes de consommation des ménages, à l'urbanisation de la population tunisienne, à l'amélioration du pouvoir d'achat et au développement de la production. Elle est passée de 83 litres par habitant en 1994 à 106 litres en 2013.

##### **3.2.4.1.1 EVOLUTION DE LA CONSOMMATION NATIONALE**

La consommation de lait et de produits laitiers a régulièrement augmenté depuis les années 1990 : elle est passée de 83 à 96 litres/personne/an entre 1994 et 2004, pour ensuite atteindre 106 litres/personne/an en 2013. Cependant, la consommation reste caractérisée par une saisonnalité importante, qui va à l'encontre de celle de la production. En effet, la période de forte consommation (septembre à février) coïncide avec la basse lactation, tandis que la période de faible consommation (mars à août) coïncide avec la haute lactation.

En outre, le pic de consommation des produits laitiers est enregistré pendant le mois de Ramadan. D'après l'Institut National de Statistiques, la consommation de lait et de ses dérivés connaît une augmentation de plus de 70% au cours du mois du Ramadan. Cette forte hausse s'explique par le fait que les produits laitiers représentent un ingrédient indispensable et un produit incontournable pendant ce mois en raison de leur apport nutritionnel et de leur utilisation dans plusieurs préparations traditionnelles.

Une analyse de la consommation de produits laitiers met en relief 4 grandes caractéristiques :

- Un écart important entre le milieu urbain et le milieu rural, expliqué par la faiblesse de la consommation des produits laitiers en zone rurale (3 fois moins qu'en milieu urbain) ;
- Une nette progression de la consommation de yaourt en moyenne ;
- Une consommation croissante de fromage, bien qu'il reste un produit de luxe avec un écart important entre les régions (de l'ordre de 1 à 8 entre le Centre Ouest et le district de Tunis) ;
- Un écart de consommation entre catégories socio-professionnelles (nettement supérieure chez les cadres et professions libérales supérieures).

Avec une moyenne de 110 litres de lait et produits dérivés, la consommation annuelle du Tunisien est inférieure que celle de l'Algérien (141 litres) et dépasse celle du Marocain, qui est de l'ordre de 84 litres. Cependant, cette consommation reste faible comparée à celle des pays de la rive nord de la Méditerranée.

La consommation nationale de lait de boisson industriel était d'environ 510 millions de litres en 2013, soit une progression de l'ordre de 0,2% par rapport à 2012. La consommation moyenne individuelle est de 47 litres.

La consommation individuelle de yaourts est passée de 84 à 120 pots par an entre 2004 et 2013, soit une augmentation de 43% en 9 ans. Il est important de signaler qu'elle était de l'ordre de 20 pots par an au début des années 1980. La consommation de yaourt s'est réellement amorcée avec la mise en place de la stratégie laitière nationale et l'évolution de la production de lait. Elle a augmenté avec l'évolution de la gamme de produits et la diversification de l'offre, qui va du yaourt nature au yaourt aux fruits exotiques.

La consommation moyenne par habitant de fromages ne dépassait pas les 200 grammes par an au début des années 1980. Aujourd'hui, elle avoisine les 1,25 kg. Le niveau très faible de la consommation de fromages s'explique par leur prix élevé (coût de matière première, TVA de 18%, qualité de la matière première, etc.). Le marché du fromage reste donc à développer, notamment avec l'évolution des habitudes de consommation et l'augmentation des revenus.

##### **3.2.4.1.2 PERSPECTIVES DU MAILLON DE CONSOMMATION<sup>26</sup>**

Comme déjà signalé, la consommation du lait et des produits laitiers va continuer son évolution suite aux changements des habitudes de consommation des ménages, à l'urbanisation de la population tunisienne et au développement de la production. En effet, la consommation nationale de lait de boisson industriel subira un taux de croissance annuel moyen de 4% sur la période 2014-2018 pour atteindre environ 620 millions de litres en 2018. La consommation moyenne individuelle atteindra 54 litres en 2018.

La consommation individuelle de yaourts passera de 120 pots par an en 2013 à 180 pots par an en 2018, soit une augmentation annuelle moyenne de 8,5%.

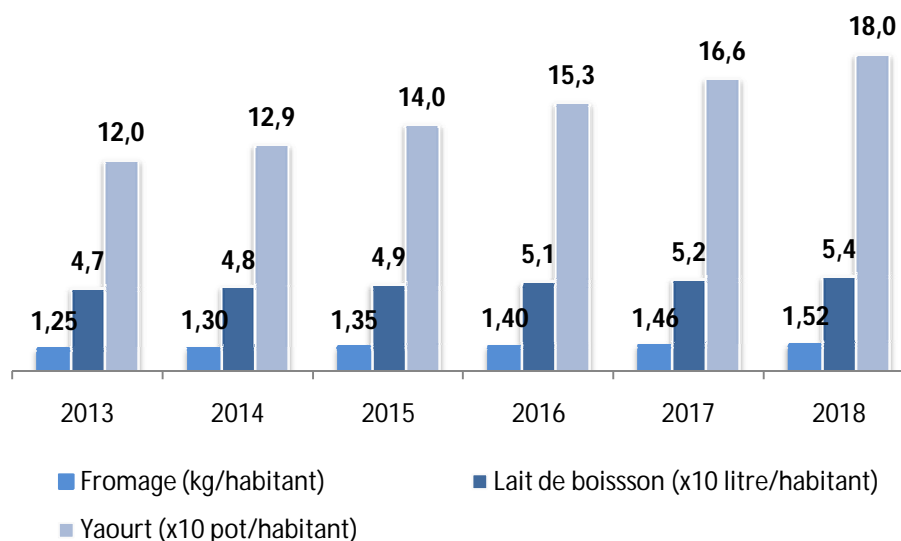
<sup>25</sup> Source : GIVLAIT + Lactimed : Valorisation des produits laitiers typiques de Bizerte

<sup>26</sup> Source : Prévisions Groupe Délice Holding



La consommation moyenne par habitant de fromages dépassa le 1,5 kg par an en 2018, soit un taux de croissance annuel moyen de 5%.

#### Evolution prévisionnelle de la consommation du fromage, du lait de boisson et du yaourt 2013 – 2018



Source : GIVLAIT + Groupe Délice Holding

#### 3.2.4.2 LE MAILLON DE LA DISTRIBUTION

Les circuits de distribution et de commercialisation du lait sont composés par le circuit organisé et le circuit informel.

##### ▪ Le circuit informel

Le circuit informel a permis, en 2013, l'écoulement de 25,7% de la production de lait en Tunisie contre 57% en 1992-1994. Cette importante baisse est expliquée par le développement remarquable des centres de collecte.

Le circuit informel comprend essentiellement la vente de proximité du lait cru et le colportage.

La vente de proximité de lait cru concerne les petits éleveurs qui choisissent de vendre directement leur lait (ou une partie) aux consommateurs. Cependant, ce type de commercialisation est en déclin, surtout avec le développement du réseau de centres de collecte.

Les colporteurs s'approvisionnent directement auprès des éleveurs et livrent les consommateurs. Ce mode de commercialisation convient aussi bien aux producteurs et aux transformateurs qu'aux consommateurs.

D'une manière générale, les prix pratiqués dans les circuits de commercialisation informels restent largement au-dessous des prix du litre de lait conditionné. Ainsi, le prix moyen pratiqué par les éleveurs (pour la vente directe) est de 750 millimes et celui fixé par les colporteurs est de 800 millimes.

En effet, le quart de la production (25,7%) ne passe pas par les circuits organisés.

##### ▪ Le circuit organisé

Le circuit organisé est composé des centres de collecte, des entreprises de production industrielles et des canaux de distribution qui acheminent le lait et les produits laitiers vers les points de vente aux consommateurs.

La distribution du lait et des produits laitiers aux consommateurs s'effectue par des canaux de commercialisation très divers. Selon le nombre d'intermédiaires entre les producteurs et le consommateur final, on peut définir 3 types de canaux de distribution :

- Des canaux ultra-courts qui concernent les ventes directes du producteur au consommateur ;
- Des canaux courts qui comportent un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur ;
- Des canaux longs caractérisés par un nombre d'intermédiaires égal ou supérieur à 2.

Ce circuit de commercialisation fait intervenir plusieurs types d'acteurs :

- Des grossistes dépositaires répartis à travers le pays et parfois liés par contrats avec les grandes centrales laitières, qui jouent un rôle très important en approvisionnant quotidiennement les petites épiceries de quartier ;
- Des détaillants fournis par les grossistes ou directement par les centrales, qui revendent aux consommateurs ;
- La grande distribution qui intègre les fonctions de grossiste et de détaillant ;
- Des collectivités publiques, le plus souvent livrées directement.

Le réseau tunisien des grandes et moyennes surfaces (GMS) est constitué de :

- 2 grandes surfaces (hypermarchés) situées dans le Grand Tunis : Carrefour et Géant ;
- Plus de 140 moyennes surfaces (supermarchés) réparties sur l'ensemble du territoire tunisien.

L'offre des grandes et moyennes surfaces (GMS) en produits laitiers est assez diversifiée : lait, lait fermenté, yaourt, fromage, beurre, crème fraîche, crèmes desserts, etc. Elle est généralement composée de produits industriels et de produits artisanaux livrés par des petits transformateurs. Les GMS disposent généralement d'un rayon de vente de produits laitiers et spécialement du fromage à la découpe.

Les épiceries de quartier représentent un lieu d'achat journalier et de proximité. La gamme de produits laitiers qu'elles offrent est beaucoup plus réduite que celle proposée par les GMS. En plus des produits industriels, l'épicier de quartier peut offrir des produits artisanaux, qui sont généralement livrés par des petits transformateurs du coin. La livraison est quotidienne et se fait en petite quantité.

Les crémeries sont plutôt intégrées au circuit informel, dans la mesure où elles ne s'approvisionnent pas par le circuit industriel mais auprès des petits transformateurs locaux. En plus du lait frais en vrac, elles présentent des produits artisanaux frais : fromage traditionnel type sicilien dans toutes ses variantes (salé, demi-sel, sans sel, etc.), Iben, raieb, beurre, smen, etc. Les petits transformateurs peuvent avoir leurs propres crémeries, qui représentent un point de vente pour leurs produits.

#### **3.2.4.2.1 PERSPECTIVES DU MAILLON DE LA DISTRIBUTION**

Le maillon de la distribution évolue avec le changement des canaux et circuits de distribution et la politique de l'Etat en matière de commerce intérieur. En effet, selon l'Organisation de Défense de Consommateur (ODC), et à fin 2012, le circuit des GMS assure l'approvisionnement de la population tunisienne à hauteur de 18% et il estime qu'il passera à 50% sur la période 2016-2020 suite aux mesures entreprises par l'Etat pour permettre aux investisseurs tunisiens pour la création des hypermarchés ou des centres commerciaux en Tunisie avec la possibilité de conclure des contrats de franchise avec des étrangers.

En effet<sup>27</sup>, sur le Grand-Tunis, 4 grandes surfaces sous la forme d'hypermarchés sont programmées sur des superficies variant entre 7 000 m<sup>2</sup> et 10 000 m<sup>2</sup> et 7 demandes d'investissement sont parvenues au ministère du commerce, alors que 2 hypermarchés sont programmés dans la région du Sahel, sur une superficie comprise entre 7 500 m<sup>2</sup> à 10 000 m<sup>2</sup> et 5 demandes de la part des investisseurs ont été reçues dans ce cadre.

Dans la région de Sfax, environ 4 grandes surfaces couvrant 6 000 m<sup>2</sup> sont programmées, au sujet desquelles 4 demandes ont été reçues.

Dans les régions de l'intérieur deux superficies de 2 000 à 4 000 m<sup>2</sup> ont été proposées à l'implantation, dont 4 demandes d'implantation à Gafsa, Kairouan et Sidi Bouzid, reçues par le ministère.

#### **3.2.4.2.2 POSITIONNEMENT DU GROUPE DELICE**

Les produits du Groupe Délice Holding sont distribués à travers deux circuits :

- Le circuit traditionnel qui représente 80% du chiffre d'affaires et couvre les tournées traditionnelles (épiciers) et les dépositaires par le biais de livreurs au nombre total de 220 répartis entre le Grand Tunis (100 livreurs) et les régions (120 livreurs) ;
- Le circuit moderne représente 20% du chiffre d'affaires, et couvre les Grandes & Moyennes Surfaces (GMS),

<sup>27</sup><http://www.index-tunisie.com/actualite-grandes-surfaces-900-md-d-investissements-et-20-mille-emplois-en-perspective,1044.html>

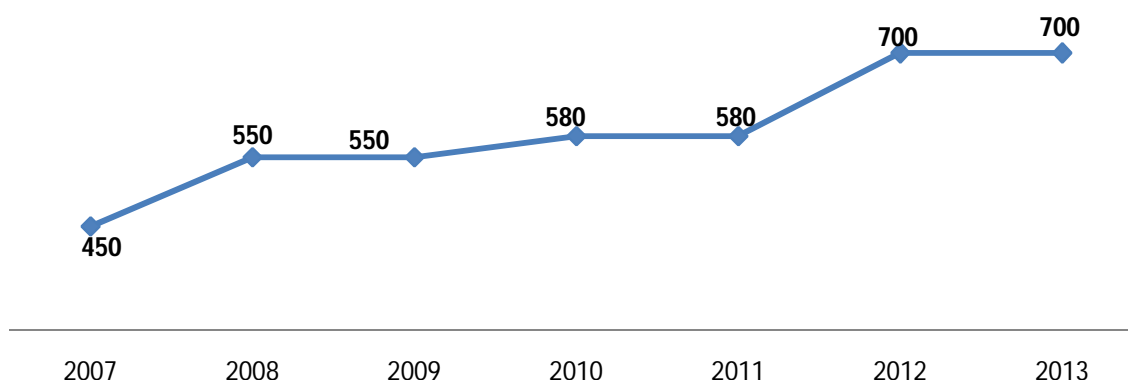
### 3.2.5 LE SYSTEME DES PRIX ET LES SUBVENTIONS<sup>28</sup>

#### 3.2.5.1 LE SYSTEME DES PRIX

Le prix de vente du lait à la production et à la consommation est contrôlé par les pouvoirs publics qui ont adoptés une politique qui favorise la production en fixant un prix minimum pour le lait frais produit à la ferme. En revanche, les prix des autres dérivés du lait tels que le fromage, le yaourt, le beurre, etc. sont libres et obéissent à la loi du marché.

Malgré la révision périodique du prix de vente du lait à la production, le prix fixé n'arrive pas à suivre la fluctuation des facteurs de production, en particulier les aliments du bétail, composés essentiellement de concentré d'aliments (maïs et soja). Ces derniers représentent entre 62 et 70% du coût global de la production.

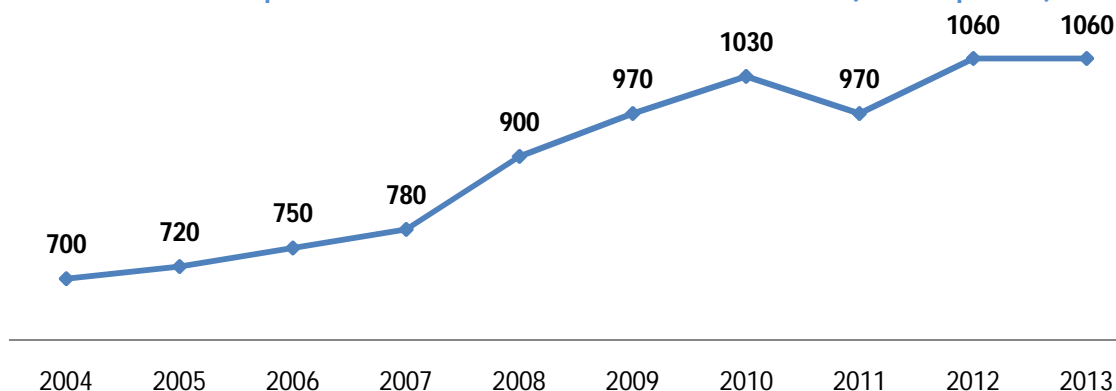
Evolution du prix du lait à la production 2007 – 2013 (millimes par litre)



Source : Office de l'élevage et des pâturages

Pour le prix de vente au consommateur et malgré sa révision périodique par les pouvoirs publics, le prix imposé ne permet pas de couvrir les charges des différents maillons de la chaîne (collecteurs, centrales laitières, distributeurs), d'où la nécessité d'accorder des subventions.

Evolution du prix de vente du lait à la consommation 2004 – 2013 (millimes par litre)



Source : Givlait

#### 3.2.5.2 LE SYSTEME DES SUBVENTIONS

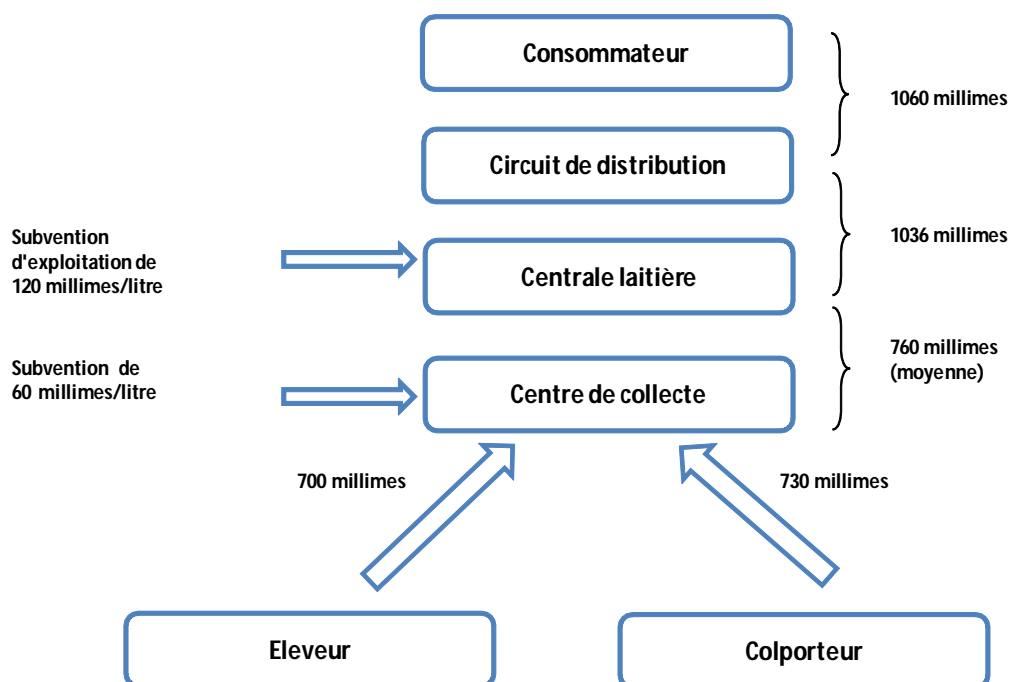
Les subventions accordées par l'Etat se présentent comme suit :

- Subvention d'exploitation de 120 millimes/litre, accordée aux industriels et payée mensuellement ;
- Subvention de stockage de 40 millimes par litre de lait UHT stocké, payée mensuellement (cette prime encourage la constitution de stocks de régulation, au-delà des stocks techniques obligatoires, et vise ainsi à assurer l'équilibre annuel du secteur) ;

<sup>28</sup> Source : GIVLAIT + Lactimed : Valorisation des produits laitiers typiques de Bizerte

- Subvention de 60 millimes pour les centres de collecte sur la base des quantités collectées et réceptionnées par les usines de transformation (cette prime était de 40 millimes avant juillet 2012).

La formation du prix du lait est donnée par le diagramme suivant<sup>29</sup> :



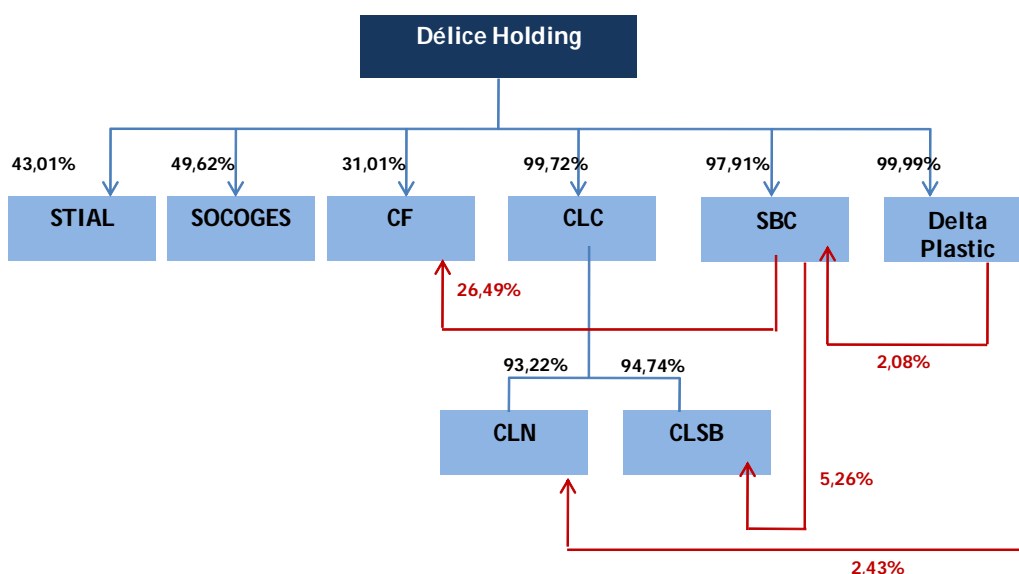
### 3.3 PRESENTATION DE L'HISTORIQUE ET DE L'EVOLUTION DU GROUPE

#### 3.3.1 PRESENTATION DU GROUPE

Le Groupe Délice Holding est formé de huit (8) sociétés tunisiennes opérant dans le secteur agroalimentaire (lait et dérivés, jus, boissons gazeuses...).

Le Groupe est composé d'une (1) société commerciale (SOCOGES) et de sept (7) sociétés industrielles.

Au 31/12/2013, l'organigramme du Groupe Délice Holding, avec le périmètre de consolidation, est décrit comme suit :



<sup>29</sup> Source : GIVLAIT + Lactimed : Valorisation des produits laitiers typiques de Bizerte

### 3.3.2 HISTORIQUE DU GROUPE

Fondé en 1978 par Monsieur Mohamed MEDDEB, le Groupe Délice a démarré ses activités par l'acquisition d'une petite unité de fabrication de produits frais pour un investissement de 400 000 dinars et ce par la création de la Société Tunisienne des Industries Alimentaires "STIAL" avec un capital initial de 81 000 dinars, société spécialisée dans la fabrication et la vente de yaourt et autres dérivés des produits laitiers.

En 1993, Monsieur MEDDEB a créé la Centrale Laitière du Cap Bon "CLC", société spécialisée dans la fabrication, le conditionnement et la commercialisation du lait et dérivés sauf le yaourt et les boissons de toutes natures et la Société de Commerce et Gestion "SOCOGES" qui assure, actuellement, la distribution des produits de toutes les autres sociétés du Groupe.

Avec l'ouverture de la Tunisie à l'investissement étranger, le Groupe Délice, qui jouit désormais par une forte réputation et une situation financière saine, a été rapproché par deux firmes multinationales : Yoplait puis Danone. Après des longues négociations avec Yoplait qui ont pour objet la concession de la marque et l'assistance technique, le Groupe a jugé l'alliance avec cette firme non convaincante et l'a rejetée et a repris les négociations avec le géant français Danone.

En 1997, un partenariat stratégique entre le Groupe Délice et Danone a été concrétisé à travers la cession de 50% du capital des sociétés STIAL et SOCOGES à la Compagnie Gervais Danone "CGD". Ce partenariat a renforcé la collaboration technique et commerciale entre les deux Groupes et a fait bénéficier le Groupe français de la renommée des produits Délice et surtout son réseau de distribution qui couvre tout le territoire tunisien. De même, le Groupe Délice a tiré profit de ce partenariat par la consolidation de son positionnement stratégique et sa position concurrentielle et lui a permis de devenir le leader incontestable, en Tunisie, dans le domaine de « laits et dérivés ».

Au cours de la même année, et dans une optique de consolidation de la position du leader et de développement de ses activités sur le marché du lait et dérivés, le Groupe Délice a investi dans une nouvelle unité de lait longue conservation dans la société "CLC" pour un montant global de 22 millions de dinars.

Les années qui suivent furent dédiées à la consolidation et la diversification du Groupe par la création de Delta Plastic, une société à responsabilité limitée créée en 2002 et spécialisée dans la production des bouteilles et des emballages en plastique. L'activité de Delta Plastic consiste exclusivement dans le travail à façon pour le compte de la société STIAL. Elle lui produit les bouteilles en plastique pour l'emballage des produits Dun'Up.

Le Groupe a investi son savoir-faire, son circuit de distribution et les synergies entre le secteur du lait et dérivés et le secteur du jus et boissons gazeuses et a créé, en 2002, la Société des Boissons du Cap-Bon "SBC", une société spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de toute nature de boisson et essentiellement le jus, les boissons gazeuses et non gazeuses et celles à bases de fruits.

Entre 2002 et 2006, le Groupe est entrée en partenariat avec le géant britannique Virgin Cola par une franchise des boissons gazeuses. L'expérience avec cette multinationale n'a pas réalisé un succès mais elle a permis au Groupe Délice d'apprendre, se restructurer et se développer dans le bon sens.

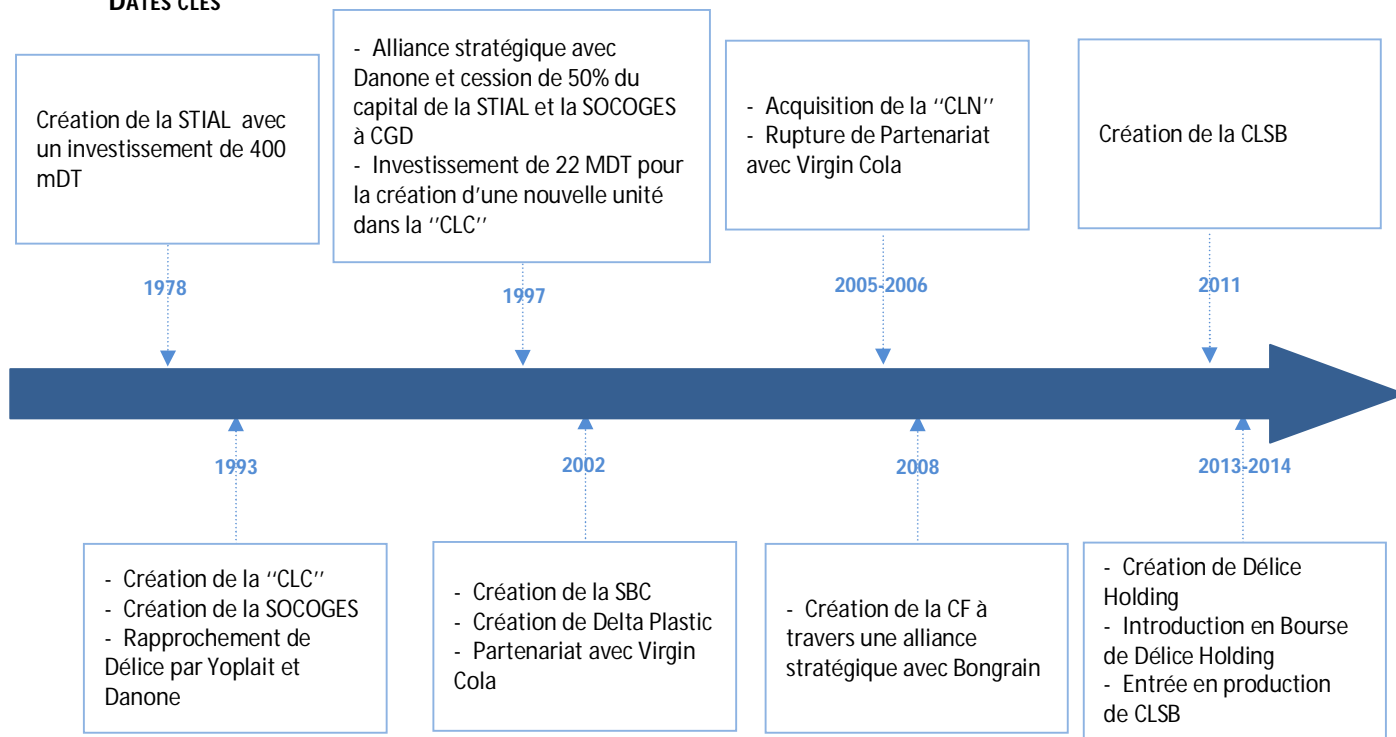
Saisissant l'opportunité d'agrandir sa part de marché dans le secteur du lait longue conservation, en 2005, le Groupe a investi 9,5MDT pour l'acquisition de la Centrale Laitière du Nord "CLN" (ex-LAINO) profitant ainsi d'une capacité de production supplémentaire et d'une présence plus solide sur la région du Nord Ouest.

Le nom "Délice" devient incontournable pour les industriels en produits laitiers en Tunisie ce qui a facilité au Groupe un deuxième partenariat avec un autre géant mondial de domaine : Bongrain. En effet, l'année 2008 a été marquée par la création de la Compagnie Fromagère "CF", société anonyme spécialisée dans la fabrication de produits destinés à l'alimentation humaine à partir de caillé de lait animal ou de dérivés de lait. Elle est détenue à hauteur de 57,5% par le Groupe Délice Holding.

En 2011, Groupe Délice a créé la Centrale Laitière de Sidi Bouzid "CLSB". CLSB a pour objet la fabrication, le conditionnement et la commercialisation du lait et dérivés, et la production et vente de tout produit agroalimentaire. L'entrée en production est prévue pour 2014.

En 2012, la famille MEDDEB s'est engagée dans des mesures de restructuration et de réorganisation du Groupe, qui ont aboutit, en 2013, à la création de la société "Délice Holding" et a pris la décision de l'introduire sur le marché principal de la Bourse de Tunis.

#### DATES CLES



#### 3.3.3 PARTENARIATS

Les sociétés du Groupe Délice Holding ont conclu plusieurs partenariats avec des multinationales. Les partenariats actuellement en vigueur sont les suivants :

**(i) Une alliance stratégique entre** la société du Groupe **STIAL** et le géant de l'agroalimentaire **Danone** à travers sa filiale la Compagnie Gervais Danone "CGD". En effet, en Décembre 1997, Mr. Mohamed MEDDEB a cédé 50% de sa participation dans le capital de la STIAL au profit de la Compagnie Gervais Danone.

#### PRESENTATION DE CGD<sup>30</sup>

La CGD est une société holding qui n'exerce pas d'activité commerciale ou industrielle et qui détient des participations dans des sociétés opérant dans les activités Produits Laitiers Frais et Eaux du Groupe Danone. Le capital de CGD est détenu à 99,99% par la société Danone. Au 31/12/2012, le capital social de la société CGD s'élève à 842,7 M€ et se compose de 33 440 080 actions d'une valeur nominale de 25,2 euros chacune.

#### PRESENTATION DE DANONE<sup>31</sup>

Le Groupe Danone est un acteur majeur de l'industrie alimentaire mondiale. Il a réalisé en 2013 un chiffre d'affaire de 21 298 millions d'euros et un résultat net de 1 855 millions d'euros.

La stratégie du Groupe s'inscrit dans la mission "d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre". Cette mission est mise en œuvre au travers de quatre Pôles d'activité :

- **Le Pôle Produits Laitiers Frais** (production et distribution de yaourts, de produits laitiers fermentés frais et autres spécialités laitières fraîches) représente 56 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013 ;

<sup>30</sup> Source : <http://www.societe.com/societe/compagnie-gervais-danone-552067092.html> et Prospectus OPA "Centrale Laitière" du Maroc.

<sup>31</sup> Source : Document de référence Danone 2013.

- **Le Pôle Eaux** (production et distribution d'eaux naturelles conditionnées et d'eaux aromatisées ou enrichies en vitamines) représente 18 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013 ;
- **Le Pôle Nutrition Infantile** (production et distribution d'alimentation spécialisée pour les nourrissons et les jeunes enfants en complément de l'allaitement maternel) représente 20 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013 ;
- **Le Pôle Nutrition Médicale** (production et distribution d'alimentation spécialisée pour les personnes souffrant de certaines pathologies ou les personnes fragilisées par l'âge) représente 6 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013.

Le Groupe est présent dans l'ensemble des régions du monde :

- **La zone Europe**, incluant la Turquie, représente près de 39 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013, répartis sur l'ensemble des quatre Pôles. Les principaux pays de la zone sont la France, l'Espagne et le Royaume-Uni ;
- **La zone Amérique du Nord - CEI** représente 22 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013 grâce à une forte activité du Pôle Produits Laitiers Frais sur ces marchés ;
- **La zone ALMA** qui regroupe les activités en Asie pacifique, en Amérique Latine, en Afrique et au Moyen-Orient, représente quant à elle 39 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013 :
  - En Asie Pacifique, l'Indonésie et la Chine sont les premiers pays de la zone grâce à une forte activité des Pôles Eaux et Nutrition Infantile ;
  - En Amérique Latine, le Mexique, l'Argentine et le Brésil sont les principaux contributeurs sur les quatre Pôles du Groupe ;
  - En Afrique et au Moyen-Orient, le Maroc et l'Afrique du Sud sont les marchés les plus significatifs, essentiellement concentrés sur les produits laitiers frais. Le Pôle Nutrition Infantile est également en plein développement dans cette zone via un modèle export.

**(ii) Une alliance stratégique entre le Groupe Délice et le géant français Bongrain** concrétisée par la création en 2008 de la société Compagnie Fromagère détenue à hauteur de 42,5% par Bongrain et 57,5% par la famille MEDDEB et les autres sociétés du Groupe Délice Holding.

#### **PRESENTATION DE BONGRAIN<sup>32</sup>**

Centré sur les spécialités fromagères et laitières, Bongrain SA est l'un des premiers transformateurs de lait mondiaux, le 2<sup>ème</sup> Groupe fromager français et le 5<sup>ème</sup> mondial. Le Groupe a réalisé, en 2013, un chiffre d'affaire de 4 408 millions d'euros et un résultat net part de Groupe 48,9 millions d'euros. Il compte 18 870 collaborateurs dans 29 pays et il a transformé 3,5 milliards de litres de lait vendus dans 120 pays.

Bongrain est leader mondial des spécialités fromagères et des pâtes molles à marques, leader en France et en Belgique des beurres modernes et de la crème longue conservation et leader mondial des beurres techniques.

En 2013, les produits fromagers représentent 62% du chiffre d'affaires global et les autres produits laitiers représentent 38% du chiffre d'affaires.

#### **3.3.4 LES METIERS DU GROUPE**

Le Groupe Délice Holding est un Groupe tunisien composé de 8 sociétés, sept (7) industrielles et une (1) commerciale, opérant dans le secteur de l'industrie agroalimentaire.

#### **LE SECTEUR INDUSTRIEL**

Ce secteur est composé de quatre (4) pôles d'activité :

- **Le Pôle "lait et dérivés"** : englobe la production et la distribution du lait, des produits laitiers fermentés frais (Raieb et Leben) et les autres spécialités laitières fraîches (beurre, crème fraîche...). Cette activité est assurée par les sociétés "CLC", "CLN" et "CLSB" ;
- **Le Pôle "Produits Laitiers Frais"** : englobe la production des yaourts et desserts. Cette activité est assurée par la société "STIAL" et la société "Delta Plastic" qui fabrique exclusivement les emballages en plastique des produits "STIAL" ;
- **Le Pôle "Fromage"** : englobe la production et la distribution des produits fromagers. Cette activité est assurée par la société Compagnie Fromagère "CF" ;

<sup>32</sup> Source : Site <http://www.bongrain.com/>

- **Le Pôle "Boissons"** : englobe la production et la distribution des jus et des boissons gazeuses. Cette activité est assurée par la société "SBC".

### LE SECTEUR COMMERCIAL

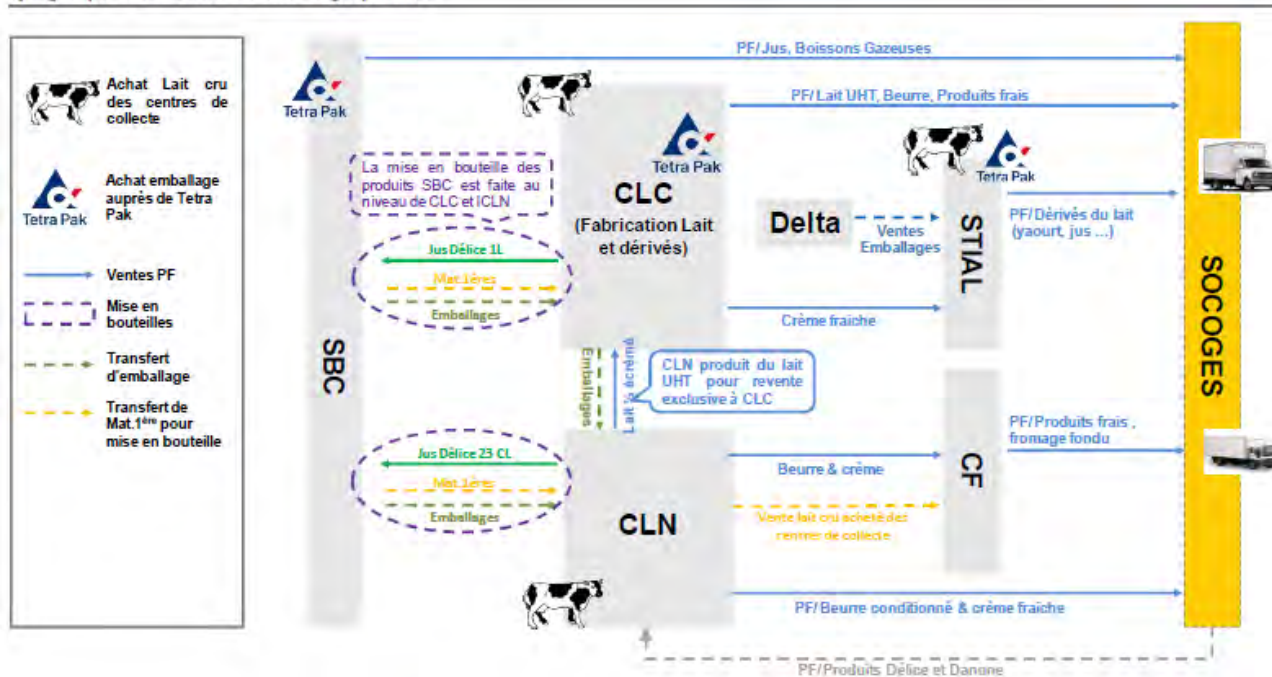
Cette activité est assurée par la société "SOCOGES" qui commercialise et distribue tous les produits du Groupe Délice Holding.

### SYNERGIES ENTRE LES DIFFERENTES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Sur le plan opérationnel, les sociétés du Groupe Délice Holding présentent les synergies et les intégrations, aussi bien en amont qu'en aval, qui se présentent comme suit :

- **"SOCOGES" / différentes sociétés du Groupe** : SOCOGES assure la commercialisation et la distribution de la majorité des produits du Groupe Délice aux clients hors sociétés du Groupe ;
- **"SOCOGES" / "CLN"** : SOCOGES vend une partie des produits finis à la "CLN" pour les commercialiser sur la région Nord Ouest de la Tunisie ;
- **"SBC" / ("CLN"/"CLC")** : la mise en bouteille des produits "SBC" est effectuée au niveau de la "CLC" et la "CLN" ;
- **"CLC" / "CLN"** : la production en lait UHT de la "CLN" est mise sous emballages fournis par la "CLC" pour être vendue exclusivement à la "CLC" ;
- **"Delta Plastic" / "STIAL"** : Delta Plastic produit exclusivement les emballages des produits "STIAL" ;
- **"CLN" / "CF"** : la "CLN" vend à la CF du lait cru, du beurre en vrac et de la crème (matière première de la CF).

Synergies opérationnelles entre les sociétés du groupe DELICE



Source : Groupe Délice Holding et Due Diligence E&Y

### 3.3.4.1 LE SECTEUR INDUSTRIEL

#### 3.3.4.1.1 LE POLE "LAIT ET DERIVES"

Le Pôle "lait et dérivés" englobe la production et la distribution du lait, des produits laitiers fermentés frais (Raieb et Leben) et les autres spécialités laitières fraîches (beurre, crème fraîche...). Cette activité est assurée par les sociétés "CLC", "CLN" et CLSB.

#### DEFINITION DU LAIT UHT

Le lait UHT (Ultra-High Temperature) est obtenu en portant le lait instantanément à une température très élevée (140 à 150 °C) pendant 2 à 5 secondes puis en le refroidissant tout aussi rapidement. Le procédé, qui est une stérilisation, tue tous les micro-organismes et inactive la plus grande partie des enzymes présentes dans le lait, et la très courte durée de traitement permet de n'altérer que faiblement la valeur nutritive du lait et



modérément son goût. La stérilisation du lait est souvent suivie immédiatement par son conditionnement aseptique dans une machine spéciale.

### 3.3.4.1.1 LA CENTRALE LAITIERE DU CAP-BON "CLC"

La "CLC" est une société anonyme qui a été créée en 1993 avec un capital initial de deux (2) millions de dinars. Son objet social consiste dans la fabrication, le conditionnement et la commercialisation du lait et dérivés sauf le yaourt et les boissons de toutes natures. Le capital actuel de la société est de 23,6 millions de dinars. Elle s'approvisionne en lait, principalement, auprès des centres de collecte. Elle sous-traite, également, une partie de sa production en Lait UHT ½ écrémé auprès de la société "CLN" et la société "SLD" et leur fournit les emballages nécessaires. Ces deux dernières s'approvisionnent en lait cru auprès des centres de collecte.

La "CLC" a une activité de mise en paquet du jus Délice 1L au profit de la "SBC" qui lui fournit les matières premières et les emballages.

Au 31/03/2014, la liste des actionnaires de la société CLC est donnée comme suit :

Actionnaires	Nombre d'actions	Capital en DT	En %
Délice Holding	235 330	23 533 000	99,72%
Autres actionnaires	670	67 000	0,28%
<b>Total</b>	<b>236 000</b>	<b>23 600 000</b>	<b>100,00%</b>

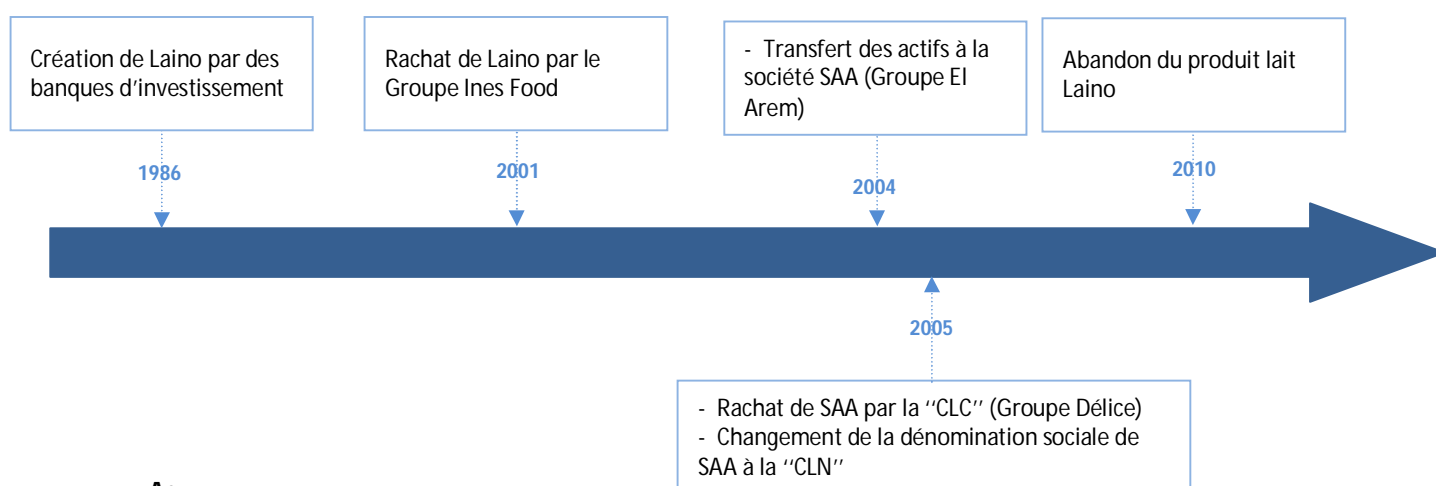
### 3.3.4.1.2 CENTRALE LAITIERE DU NORD "CLN"

#### PRESENTATION ET DATES CLES

La société "CLN" est une société anonyme spécialisée dans la transformation du lait, la production de ses dérivés et la commercialisation des produits laitiers et ses dérivés ainsi que tous produits agroalimentaires. Elle a rejoint le Groupe MEDDEB en 2005 et a été rachetée pour 9,5 MDT. Actuellement, Groupe Délice Holding détient, à travers la "CLC" et Delta Plastic, une participation de 71,6%, la participation restante est détenue par des SICAR.

Les participations des SICAR dans le capital de la "CLN" sont détenues conformément à un contrat de rétrocession signé avec la "CLC" selon lequel les titres seront rachetés par la "CLC".

#### DATES CLES



#### ACTIVITE

La société "CLN" est liée par un contrat de sous-traitance au profit de la "CLC" pour la fabrication et mise en emballage du lait UHT. La "CLC" fournit exclusivement l'emballage lait UHT à la "CLN" pour mise en paquet puis la revente du produit fini lait ½ écrémé exclusivement à la "CLC". La "CLN" s'approvisionne en lait cru auprès des centres de collecte situés dans la région du Nord Ouest. Les sous-produits beurre et crème fraîche sont vendus à la Compagnie Fromagère et à la SOCOGES.

La "CLN" assure, également, une activité de mise en paquet du jus Délice 25cl pour le compte de la "SBC" qui lui fournit le jus en vrac et l'emballage. Elle commercialise, aussi, les produits Délice vendus par la SOCOGES dans la région du Nord Ouest de la Tunisie.

Au 31/03/2014, la liste des actionnaires de la société CLN est donnée comme suit :

<b>Actionnaires</b>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>Capital en DT</b>	<b>En %</b>
CLC	122 556	12 255 600	69,20%
Mr. Mohamed MEDDEB	7 601	760 100	4,30%
Delta Plastic	4 300	430 000	2,40%
STB SICAR	21 071	2 107 100	11,90%
SIM SICAR	17 800	1 780 000	10,10%
Attijari SICAR	3 570	357 000	2,00%
Autres actionnaires	102	10 200	0,10%
<b>Total</b>	<b>177 000</b>	<b>17 700 000</b>	<b>100,00%</b>

### 3.3.4.1.1.3 CENTRALE LAITIERE DE SIDI BOUZID "CLSB"

#### PRESENTATION

La société "CLSB" est une société anonyme qui a été créée le 13 juin 2011 avec un capital initial de 9MDT et a entré en production en avril 2014. Son objet social consiste dans la fabrication, le conditionnement et la commercialisation du lait et dérivés ainsi que la production et vente de tout produit agroalimentaire en Tunisie ou à l'export.

Courant 2013, les actionnaires de la "CLSB" ont souscrit à des augmentations de capital pour le porter à 19MDT.

Au 31/03/2014, la liste des actionnaires de la société CLN est donnée comme suit :

<b>Actionnaires</b>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>Capital en DT</b>	<b>En %</b>
CLC	90 000	9 000 000	47,37%
SIM SICAR	15 000	1 500 000	7,89%
BIAT Capital Risque	25 000	2 500 000	13,16%
SBC	9 988	998 800	5,26%
STB SICAR	20 000	2 000 000	10,53%
Attijari SICAR	15 000	1 500 000	7,89%
TSPP	15 000	1 500 000	7,89%
Monsieur Mohamed MEDDEB	12	1 200	0,01%
<b>Total</b>	<b>190 000</b>	<b>19 000 000</b>	<b>100,00%</b>

Il est à signaler que l'AGE du 23 janvier 2014, a décidé d'augmenter le capital social de la "CLSB" en numéraire de 6MDT pour le porter à 25MDT

La liste des actionnaires de la société "CLSB", au 15/07/2014, est donnée comme suit :

<b>Actionnaire</b>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>Montant en DT</b>	<b>% du capital</b>
CLC	90 000	9 000 000	36,00%
SBC	9 988	998 800	4,00%
STB SICAR	30 000	3 000 000	12,00%
ATTIJARI SICAR	25 000	2 500 000	10,00%
SIM SICAR	25 000	2 500 000	10,00%
BIAT CAPITAL RISQUE	45 000	4 500 000	18,00%
TSPP SICAR	15 000	1 500 000	6,00%
ATD SICAR	10 000	1 000 000	4,00%
Mohamed MEDDEB	12	1 200	0,00%
<b>Total</b>	<b>250 000</b>	<b>25 000 000</b>	<b>100,00%</b>

Les participations des SICAR dans le capital de la "CLSB" sont détenues conformément à un contrat de rétrocession signé avec la "CLC" selon lequel les titres seront rachetés par la "CLC".

#### TABLEAU DE FINANCEMENT DU PROJET ET ETAT D'AVANCEMENT

Le tableau emplois – ressources du projet "CLSB" est présenté comme suit :

Emplois		Ressources	
Bâtiments et Infrastructure	13 865 513	Capital social	19 000 000
Utilités	8 189 710	Augmentation en numéraire	6 000 000
Process	10 729 188	Crédit Fournisseur	12 000 000
Conditionnement UHT	15 125 724	CMT en phase de déblocage	18 500 000
Atelier Beurre	1 344 663	CMT complémentaire	4 213 007
Divers	3 958 208		
Frais préliminaires	2 500 000		
Fonds de roulement	4 000 000		
<b>Total emplois</b>	<b>59 713 007</b>	<b>Total ressources</b>	<b>59 713 007</b>

La CLSB est entrée en production en fin de mois d'avril 2014.

#### 3.3.4.1.2 LE POLE "PRODUITS LAITIERS FRAIS "

**Le Pôle "Produits Laitiers Frais"** : englobe la production des yaourts et desserts. Cette activité est assurée par la société STIAL et la société Delta Plastic qui fabrique exclusivement les emballages en plastique des produits STIAL.

##### 3.3.4.1.2.1 LA SOCIETE TUNISIENNE DES INDUSTRIES ALIMENTAIRES "STIAL"

La "STIAL" est une société anonyme qui a été créée en 1978 avec un capital initial de 81 mille de dinars. Son objet social consiste, principalement, dans la fabrication et la vente de yaourt et autres dérivés de produits laitiers.

En 1997, la Compagnie Gervais Danone "CGD", filiale détenue à hauteur 99% par le géant de l'agroalimentaire français Danone, est entrée dans le capital de la "STIAL" par l'acquisition d'une participation de 50% du capital de la société cédée par Mr Mohamed MEDDEB. A la date cette opération, le capital social de la société était de 7MDT.

Au 31/03/2014, le capital de la société est de 27,625MDT divisé en 2 125 000 actions de 13DT chacune. La répartition du capital est décrite comme suit :

Actionnaire	Nombre d'actions	Montant en DT	% du capital
Délice Holding	913 957	11 881 441	43,01%
Kamel MEDDEB	148 537	1 930 981	6,99%
Groupe Danone	1 062 500	13 812 500	50,0%
Autres	6	78	0,0%
<b>Total</b>	<b>2 125 000</b>	<b>27 625 000</b>	<b>100,0%</b>

##### 3.3.4.1.2.2 DELTA PLASTIC

La société "Delta Plastic" est une société à responsabilité limitée qui a été créée le 16 janvier 2002 avec un capital de 300 mille dinars. Son objet social consiste, principalement, dans la production, le stockage, la commercialisation des bouteilles et des emballages en plastique et notamment en PEHD.

Son siège social est sis à la zone industrielle de Soliman et son activité consiste exclusivement dans le travail de façon pour le compte de la société STIAL en lui produisant l'emballage des produits Dan'Up.

Le capital actuel de Delta Plastic s'élève à 1 144 mille dinars détenu à hauteur de 99,99% par Délice Holding.

Au 31/03/2014, la liste des actionnaires de la société Delta Plastic est donnée comme suit :

Actionnaires	Nombre d'actions	Capital en DT	En %
Délice Holding	11 439	1 143 900	99,99%
Mohamed MEDDEB	1	100	0,01%
<b>Total</b>	<b>11 440</b>	<b>1 140 000</b>	<b>100,00%</b>

### 3.3.4.1.3 LE POLE 'FROMAGE ''

**Le Pôle "Fromage"** : englobe la production et la distribution des produits fromagers. Cette activité est assurée par la société Compagnie Fromagère.

#### 3.3.4.1.3.1 LA COMPAGNIE FROMAGERE "CF"

La "CF" est une société anonyme qui a été créée en 2008, dans le cadre d'un partenariat stratégique entre le Groupe Délice et le géant français Bongrain, avec un capital initial de 2,1 MDT. Son objet social consiste, principalement, dans la fabrication des produits destinés à l'alimentation humaine à partir de caillé de lait animal ou de dérivés de lait.

Au 31/03/2014, le capital de la société est de 15,1MDT divisé en 151 000 actions de 100DT chacune. La répartition du capital est décrite comme suit :

Actionnaire	Nombre d'actions	Montant en DT	% du capital
Délice Holding	46 820	4 682 000	31,01%
SBC	40 000	4 000 000	26,49%
Groupe Bongrain	64 175	6 417 500	42,50%
Autres	5	500	0,00%
<b>Total</b>	<b>151 000</b>	<b>15 100 000</b>	<b>100,0%</b>

### 3.3.4.1.4 LE POLE 'BOISSONS''

**Le Pôle "Boissons"** : englobe la production et la distribution des jus et des boissons gazeuses. Cette activité est assurée par la société SBC.

#### 3.3.4.1.4.1 LE MARCHÉ DU JUS DE FRUITS EN TUNISIE<sup>33</sup>

L'industrie tunisienne des jus de fruits est une industrie relativement récente ; la tradition tunisienne est plutôt la consommation des boissons gazeuses.

Les premiers fabricants de jus de fruits étaient les conserveurs qui conditionnaient les jus de fruits (occasionnellement) dans les petites boîtes en métal.

La première unité tunisienne de fabrication de jus de fruits, est la S.F.C.J.F (Société de Fabrication et de Conditionnement de Jus de Fruit) qui a été créée en 1982, uniquement pour fabriquer des jus de fruits et des boissons aux jus de fruits.

Depuis cette date, alors que la production de boissons gazeuses continuait sa progression, plusieurs unités de fabrication de jus ont été créées et beaucoup ont avorté.

Nous assistons, depuis moins de huit ans à la création de nombreuses entreprises dont la production s'accroît très rapidement.

Les principales catégories de ces produits sont :

- Les purs jus de fruits : 100% de jus de fruits ;
- Les nectars de fruits : 25% à 50% teneur en fruits ;
- Les boissons au jus : 10% et plus de fruits.

Les années 2000 ont enregistré une augmentation significative de production de jus de fruits, passant de 3,2 millions de litres en 1999 à 29,5 millions de litres en 2003 et à 32 millions de litres en 2004. Celle-ci est due à l'augmentation des capacités existantes (création et extension).

L'évolution de la production de jus de fruits au cours des dernières années a été comme suit:

Année	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Production (millions de litres)</b>	<b>32 000</b>	<b>35 000</b>	<b>38 500</b>	<b>42 000</b>	<b>48 000</b>

<sup>33</sup> Cahier du Centre d'Etudes et de Prospective Industrielles « CEPI » n°37- Novembre 2010

### 3.3.4.1.4.2 ACTEURS NATIONAUX DU JUS DE FRUITS

La Tunisie compte actuellement plusieurs entreprises industrielles (i.e. employant plus de 10 personnes) qui fabriquent du jus de fruits à partir de matières premières importées, comme le sucre et les concentrés. Les matières premières sont toutes achetées suivant des caractéristiques techniques physico-chimiques et bactériologiques internationales.

La liste des principaux acteurs du marché du jus de fruits et boissons à base de jus de fruits est donnée comme suit :

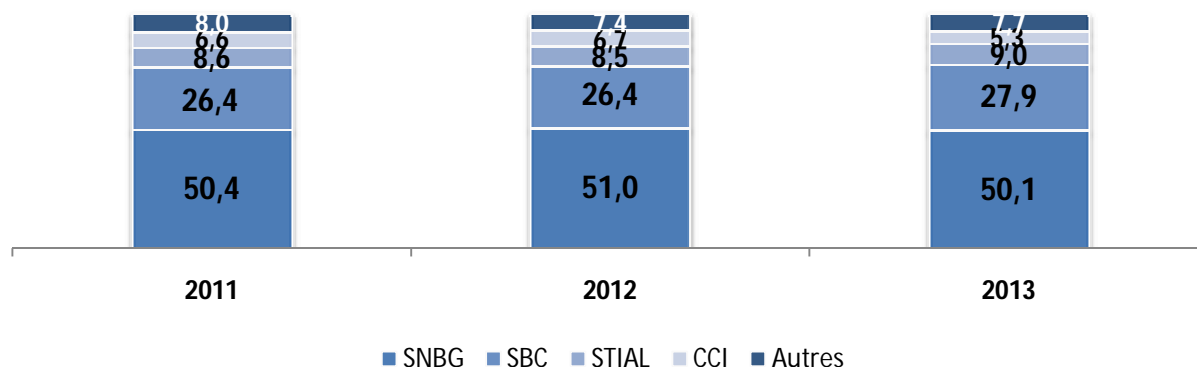
Dénomination	Activités	Région	Création
<b>BOISSONS TUNISIE MEDDEB ("BTM")</b>	Boissons rafraîchissantes.	Tunis	02/01/1975
<b>STIAL (SOLIMAN)</b>	Laiteries, fromageries et yaourtière.	Nabeul	20/12/1977
<b>STE DE PRODUCTION DE BOISSONS EN VRAC (SPBV)</b>	Boissons rafraîchissantes.	Nabeul	20/06/2007
<b>STE REGIONALE DES INDUSTRIES LAITIERES (KOUTINE)</b>	Laiteries, fromageries et yaourtière - Boissons rafraîchissantes.	Médénine	01/06/1979
<b>AGROMED</b>	Laiteries, fromageries et yaourtière - Boissons rafraîchissantes.	Sfax	22/03/1999
<b>GIPA (GROMBALIA)</b>	Laiteries, fromageries et yaourtière - Glaces et sorbets - Biscotterie, biscuiterie, pâtisserie de conservation - Boissons rafraîchissantes.	Nabeul	09/12/1998
<b>SBC</b>	Jus de fruits et de légumes - Boissons rafraîchissantes.	Nabeul	31/01/2002
<b>SNBG (GROMBALIA)</b>	Jus de fruits et de légumes - Boissons rafraîchissantes.	Nabeul	01/07/1980
<b>LAC SIROPS</b>	Jus de fruits et de légumes.	Ben Arous	05/04/1999
<b>TUNISIE FRUITS</b>	Jus de fruits et de légumes.	Nabeul	01/01/1981
<b>BABOUCHA ET VITA</b>	Pommes de terre - Jus de fruits et de légumes.	Tunis	01/12/2012
<b>INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES DE FRUITS DE TUNISIE</b>	Jus de fruits et de légumes.	Nabeul	31/10/2011
<b>STE PHENICIENNE DES INDUSTRIES ALIMENTAIRES</b>	Jus de fruits et de légumes.	Médénine	01/01/2008

Source: Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation « APII » - Mai 2014

La Société Nouvelle des Boissons Gazeuses "SNBG" est le leader du marché tunisien de jus de fruit et avec une part de marché de 50,1% en 2013 suivie par la société du Groupe Délice : la "SBC" avec une part de marché de 27,9%.

L'évolution des parts de marché en volume des principaux producteurs sur le marché du jus de fruits sur la période 2010-2013 se présente comme suit :

#### Evolution des parts de marché en valeur de principales marques sur le marché du jus 2011- 2013 (%)



Source : Délice Holding, AC Nielsen

### 3.3.4.1.4.3 SOCIETE DES BOISSONS DU CAP-BON "SBC"

La "SBC" est une société anonyme qui a été créée le 31 janvier 2002 avec un capital initial de 4MDT. Son objet social consiste, essentiellement, dans la fabrication, le stockage, le reconditionnement et la commercialisation des boissons de toute nature et principalement le jus, les boissons gazeuses et non gazeuses et celles à base de fruits, ainsi que toutes matières premières employées dans cette industrie.

Au 31/03/2014, le capital de la société est de 6,9MDT divisé en 69 000 actions de 100DT chacune. La répartition du capital est décrite comme suit :

Actionnaire	Nombre d'actions	Montant en DT	% du capital
Délice Holding	67 556	6 755 600	97,91%
Delta Plastic	1 438	143 800	2,08%
Autres	6	600	0,01%
<b>Total</b>	<b>69 000</b>	<b>6 900 000</b>	<b>100,00%</b>

### 3.3.4.2 LE SECTEUR COMMERCIAL

#### 3.3.4.2.1 LA SOCIETE DE COMMERCE ET DE GESTION "SOCOGES"

La "SOCOGES" est une société à responsabilité limitée qui a été créée en 1993 avec un capital initial de 150 mille dinars divisé en 1 500 parts sociales de 100 DT chacune. Son objet social consiste, essentiellement, dans la commercialisation et la distribution de tous produits, notamment les produits laitiers, alimentaires, agricoles, industriels...

En décembre 1997, une convention de cession de parts sociales a été signée entre Mr. Mohamed Meddeb et la "CLC" (vendeurs) et la Compagnie Gervais Danone (acheteur) par laquelle les cédants ont vendus une participation de 50% du capital social de la société "SOCOGES" à la CGD soit 25% par Mr. Mohamed Meddeb et 25% par la "CLC". La cession a été effectuée à la valeur nominale (100 DT).

La "SOCOGES", unique filiale commerciale du Groupe Délice Holding, assure la distribution de la majorité des produits des sociétés du Groupe "STIAL", "CLC", "SBC" et "CF". La prestation de la distribution comprend des services logistiques (stockage éventuel, manutention, chargement et livraison des produits aux clients) et des services commerciaux (référencement, vente, visite des clients, gestion des clients et recouvrement des créances).

Au 31/03/2014, le capital de la société est de 2,1MDT divisé en 21 000 parts sociales de 100DT chacune. La répartition du capital est décrite comme suit :

Actionnaire	Nombre d'actions	Montant en DT	% du capital
Délice Holding	10 420	1 042 000	49,62%
Groupe Danone	10 500	1 050 000	50,00%
Autres	80	8 000	0,38%
<b>Total</b>	<b>21 000</b>	<b>2 100 000</b>	<b>100,0%</b>

### 3.3.5 PRESENTATION DES PRODUITS DU GROUPE DELICE HOLDING

Le Groupe délice holding dispose d'un portefeuille de marques riche et diversifié, jouissant d'une très forte notoriété et de positions de leaders sur le marché tunisien. Avec une offre diversifiée, le Groupe Délice Holding favorise de manière continue la croissance des catégories dans lesquelles elle opère tout en investissant dans la construction de nouveaux segments.

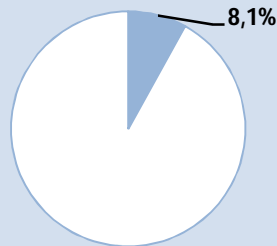
En effet, Le portefeuille de Centrale Laitière SA se compose de six (6) familles de produits, contenant chacune une variété de produits.

#### Portefeuille du Groupe Délice Holding

Famille des produits	% chiffre d'affaires consolidé (2013)	Marques
Lait UHT	54,1%	<p><b>Produits UHT-CLC</b></p> <p>Le lait naturel stérilisé-UHT Demi-crémé (16% de matière grasse)                      Le lait naturel stérilisé-UHT Ecramé 0% (sans matière grasse)                      Le lait naturel stérilisé-UHT Entier (3,2% de matière grasse)                      Le lait stérilisé-UHT enrichi en OMEGA 3- DELICOL                      Le lait stérilisé-UHT Dèlissio (contenant 5.0 fois plus de fer)</p>
Yaourts et autres produits similaires	26,9%	
Jus et autres boissons	6,4%	<p><b>GAMME Classique 1L</b></p> <p><b>GAMME Fonctionnelle 1L</b></p> <p><b>GAMME Enfants 1L &amp; 20 cl</b></p> <p><b>GAMME BOISSONS GAZEUSES</b></p>
Fromage	2,3%	



### Autres produits



### Sous-traitance

2,2%

### 3.3.6 PRESENTATION DE CIRCUITS DE DISTRIBUTION DES PRODUITS DELICE HOLDING

Comme mentionné auparavant, les produits du Groupe Délice Holding sont distribués à travers deux circuits :

- Le circuit traditionnel qui représente 80% du chiffre d'affaires et couvre les tournées traditionnelles (épiciers) et les dépositaires par le biais de livreurs au nombre total de 220 répartis entre le Grand Tunis (100 livreurs) et les régions (120 livreurs) ;
- le circuit moderne représente 20% du chiffre d'affaires, et couvre les Grandes & Moyennes Surfaces (GMS).

Le Groupe Délice Holding compte 17 dépositaires exclusifs répartis sur l'ensemble du territoire tunisien et dispose de 03 plateformes réparties géographiquement sur toute la Tunisie ainsi que deux dépôts de stockage. Les principales caractéristiques de ces plateformes se présentent comme suit :

- **Dépositaires** : au nombre de 17 réparties sur tout le territoire, leur rôle est de stocker les produits finis, préparer les commandes pour le commercial, charger le camion de distribution et assurer la gestion des rendus récupérés et rendus commerciaux ; leur gestion est confiée à des gérants.
- **Plateforme** : au nombre de 03, leur rôle est de stocker les produits finis, préparer les commandes pour le commercial, charger le camion de distribution et assurer la gestion des rendus récupérés et rendus commerciaux ; leur gestion est assurée par la société du Groupe SOCOGES ;
- **Dépôts de stockage** : au nombre de 02, leur rôle comprend notamment : le désengorgement des usines ; l'approvisionnement des plateformes, dépositaires et livreurs.

Le Groupe Délice Holding dessert directement ses clients à hauteur de 100% grâce à une flotte propre de 220 camions de distribution. Vu la nature de ses produits, la plupart des points de vente sont visités 7 jours sur 7.

Ce réseau de commercialisation constitue un actif clé du Groupe et un avantage compétitif décisif dans la mesure où il lui permet non seulement d'assurer un maillage le plus serré possible du territoire, mais aussi de rester au plus proche des attentes de ses consommateurs via la remontée permanente d'informations du terrain.

### 3.3.7 POLITIQUE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

La politique de recherche et développement est orientée vers l'amélioration continue des produits ainsi que l'optimisation des standards de fabrication s'y rapportant. Cette politique est articulée autour des axes suivants :

- Garantir une qualité irréprochable pour le produit fini ;
- Assurer la cohérence entre supériorité, nutrition et rentabilité des produits ;
- Développer et investir en outils, processus, protocoles, réseaux et formations ;
- Favoriser les interfaces et les synergies ;
- Développer une veille prospective sur les matières stratégiques, ferments et ingrédients fonctionnels ;
- Développer des produits avec une supériorité nutritionnelle tangible pour plus de crédibilité sur la santé.

Danone et Bongrain s'impliquent dans la recherche et développement des sociétés du Groupe Délice Holding en fournissant une assistance technique aux filiales du Groupe à travers leur accompagnement et leur conseil dans le cadre de projet à haute contribution.



### **3.3.8 POLITIQUE DE FIXATION DES PRIX**

Les prix des produits fabriqués par les sociétés (STIAL, SBC, Delta Plastic et la Compagnie Fromagère) sont libres sur le marché.

La politique de fixation des prix répond généralement à des objectifs de résultat d'exploitation à atteindre. Il est évident que les augmentations de prix suivent généralement l'inflation des coûts pour comprimer et garder la marge souhaitée en référence aux standards du secteur d'activité (benchmark avec le Groupe Danone et des données sectorielles). La révision des prix de vente est minutieusement étudiée et faite en considération des prix des produits des concurrents locaux et étrangers.

La politique de fixation de prix tient compte aussi du pouvoir d'achat du consommateur tunisien.

En revanche pour le pôle laitier et particulièrement pour le lait ½ écrémé, les prix sont homologués et fixés par l'Etat.

L'Etat procède annuellement à une révision du prix du lait depuis l'amont à l'aval. Ainsi, le prix à la production est révisé suite à l'augmentation du coût de production et particulièrement les coûts des aliments.

Le prix du lait cru entraîne ainsi une modification de la structure du coût de production des industriels d'où une mise à jour de la structure des coûts industriels en intégrant les autres intrants (emballages et énergies).

Historiquement, les augmentations annuelles nettes pour le lait ½ écrémé ont été d'environ 20 millimes en faveur des centrales laitières.

### **3.3.9 DEPENDANCE ENVERS LES CLIENTS :**

Le Groupe Délice dispose d'une forte notoriété de ses marques sur le marché et le nom « Délice » est devenu un Label dans le domaine alimentaire et les produits faisant référence au lait, yaourt et jus.

Il est vrai que derrière cette dynamique, des investissements énormes en marketing sont mis en jeu annuellement et s'élèvent à plus de 25 Millions de dinars/an.

Par ailleurs, la rigueur de la politique de qualité traduit une grande confiance qu'attribue le client aux produits du Groupe Délice. Disposer de 70% de parts de marché dans le yaourt et 50% des parts de marché dans le lait mettent le Groupe dans une position confortable et responsable sur le marché. Aussi, les clients du Groupe Délice Holding bénéficient, de temps en temps, d'actions promotionnelles permettant de dynamiser le marché et offrant aux clients une rentabilité supplémentaire.

De plus, le chiffre d'affaires de la société est fortement dilué et le Groupe Délice Holding bénéficie d'une très bonne relation avec ses clients, d'un bon pouvoir de négociation et d'un portefeuille clients demandeurs et fidèles aux produits Délice.

### **3.3.10 DEPENDANCE ENVERS LES FOURNISSEURS :**

La position du Groupe sur le marché présente un avantage concurrentiel surtout en termes des prix d'achat et des services. En effet, le Groupe Délice Holding a construit avec ses fournisseurs une relation durable, garante de la qualité des produits, tout en veillant à rester compétitif et à créer de la valeur pour le Groupe.

Ainsi, pour les emballages à titre d'exemple, le Groupe dispose de prix préférentiels défiant toute concurrence et ce pour ne pas migrer vers d'autres types d'emballages tel que le plastique.

En revanche, pour le lait matière indispensable pour les produits Délice et bien que le Groupe bénéficie de prix avantageux, il reste encore beaucoup de travail à faire en amont pour encourager l'accroissement de la production et améliorer la qualité.

Le Groupe a pris ses dispositions pour mettre en œuvre toute une politique en amont pour accorder aux petits éleveurs des crédits leur permettant d'accroître le cheptel et aider les centres de collecte à se doter d'équipements nécessaires pour le respect de la chaîne de froid et améliorer par conséquent la qualité.

Dans cette optique, une société de Micro-crédits « TAYSSIR » en association avec DANONE et l'Association Française pour le Droit à l'Initiative Economique « ADIE », a été créée en 2012 pour soutenir ce volet qui constitue désormais une préoccupation majeure du Groupe.

### **3.3.11 FACTEURS DE RISQUE**

#### **3.3.11.1 RISQUES OPERATIONNELS LIES AUX SECTEURS D'ACTIVITE DU GROUPE**

##### **3.3.11.1.1 RISQUES LIES A LA VOLATILITE DES PRIX ET A LA DISPONIBILITE DES MATIERES PREMIERES**

Les variations dans l'offre et la demande au niveau mondial ou régional, les conditions climatiques, les contrôles étatiques, l'évolution de la réglementation et des événements géopolitiques pourraient avoir un effet significatif sur le prix et la disponibilité des matières premières et matériaux nécessaires à l'emballage des produits concernés, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur les résultats du Groupe. En particulier, une augmentation éventuelle de leurs prix pourrait ne pas être répercutée, en totalité ou en partie, sur le prix de vente des produits du Groupe et serait dans tous les cas susceptible d'avoir un effet négatif significatif sur les activités du Groupe et ses résultats.

##### **3.3.11.1.2 RISQUES LIES A LA CONCURRENCE**

Malgré les positions confortables du Groupe Délice Holding sur le marché tunisien et, principalement, sur les segments lait et yaourt, le Groupe fait ainsi face à des concurrents internationaux et nationaux qui pourraient l'amener à revoir ses prix à la baisse pour défendre ses parts de marché, ce qui serait susceptible d'avoir un impact négatif significatif sur les résultats du Groupe.

##### **3.3.11.1.3 LE RISQUE DE CONFLIT SOCIAL:**

Ce risque est approché par le nombre de journées perdues du fait de grèves ou par le nombre de manifestations. En effet, les sociétés du Groupe peuvent se trouver confrontées à arrêter la production d'une façon partielle ou totale, ou même être astreintes à fermer l'usine pour régler les conflits qui peuvent surgir entre les employés et le management de la société.

##### **3.3.11.1.4 RISQUES LIES A LA CONJONCTURE ECONOMIQUE EN TUNISIE**

Les ventes du Groupe dépendent de la conjoncture économique sur le marché tunisien. Dans les périodes de ralentissement économique, le Groupe peut être confronté à une contraction des achats des consommateurs dont le pouvoir d'achat aurait diminué et à une évolution des modes de consommation due à la conjoncture économique. Ces évolutions sont susceptibles d'avoir des effets négatifs sur les activités du Groupe et ses résultats.

##### **3.3.11.1.5 RISQUES LIES AUX CONDITIONS CLIMATIQUES ET A LA SAISONNALITE**

Les cycles de consommation saisonniers que connaissent certains produits du Groupe et les variations climatiques sont susceptibles d'affecter les résultats du Groupe.

#### **3.3.11.2 RISQUES OPERATIONNELS PROPRES A L'ACTIVITE ET A L'ORGANISATION DU GROUPE**

##### **3.3.11.2.1 RISQUES LIEES AUX PRODUITS DU GROUPE**

L'objectif est de maîtriser les risques aussi bien au sein du Groupe Délice Holding que chez les fournisseurs et les grossistes et GMS (grandes et moyennes surfaces). Le risque de contamination est classé en quatre catégories : microbiologiques, chimiques, physiques ou allergiques et dépend de la nature des produits. Le Groupe Délice est exposé au risque avéré ou seulement allégué de contamination et de nocivité de ses produits qui, au-delà de son impact financier immédiat, pourrait également avoir un impact négatif sur la réputation et les ventes du Groupe.

##### **3.3.11.2.2 RISQUES LIES AUX RESSOURCES HUMAINES**

La disponibilité, la qualité et l'engagement des collaborateurs du Groupe Délice Holding jouent un rôle essentiel dans la réussite du Groupe. Si l'attractivité du Groupe pour attirer et retenir les personnes disposant des compétences et talents nécessaires devait diminuer, l'atteinte des objectifs du Groupe Délice pourrait en être affectée et cela pourrait avoir un impact négatif sur ses résultats.

##### **3.3.11.2.3 H. RISQUES DE DEFAILLANCE DU CONTROLE INTERNE**

Le risque de défaillance du contrôle interne est un risque lié à la réalisation des principaux objectifs suivants : la fiabilité des informations financières ; la conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes en vigueur ; l'efficacité et l'efficience des processus internes, y compris ceux liés à la protection du patrimoine.

Si les systèmes de contrôle interne du Groupe devaient connaître des défaillances ou se montrer insuffisants, notamment face à des fraudes, la qualité de son information financière, la capacité de ses dirigeants à prendre les bonnes décisions et plus généralement ses résultats pourraient être négativement affectés.

#### **3.3.11.2.4 RISQUES LIES AUX REGLEMENTATIONS :**

En tant qu'acteur de l'industrie agroalimentaire, en Tunisie et à l'export, Le Groupe Délice Holding est soumis à de nombreuses réglementations, notamment en matière de gouvernance d'entreprise, de droit du travail, d'environnement, d'hygiène et de sécurité, de contrôle de la qualité ou de réglementation fiscale. Les sociétés du Groupe sont en outre soumises à toutes les barrières étatiques ou sanctions qui peuvent être mises en place pour restreindre le commerce international. Par ailleurs, les activités du Groupe sont soumises à une réglementation étendue, changeante et de plus en plus contraignante. Cette réglementation concerne en particulier la protection de la santé et la sécurité alimentaire, les assertions touchant aux bénéfices santé des produits commercialisés par les sociétés du Groupe Délice. Tout changement de réglementation pourrait avoir un impact significatif sur les activités de l'entreprise, augmenter ses coûts, réduire la demande des consommateurs et donner lieu à des litiges.

#### **3.3.11.2.5 LE RISQUE FISCAL ET SOCIAL :**

Les sociétés du Groupe sont exposées à un risque fiscal et social relevé par le rapport de Due Diligence élaboré par le cabinet Ernest & Young.

#### **3.3.11.3 RISQUES DE MARCHÉ**

##### **3.3.11.3.1 RISQUE DE CHANGE**

Ce risque est lié à la volatilité des devises sur le marché des changes. Toutes les entreprises réalisant des opérations commerciales ou financières engagées en devises sont confrontées à ce risque. Une variation de quelques points de la parité entre la monnaie nationale, généralement monnaie de référence, et la devise étrangère, peut remettre en question la rentabilité de toute affaire internationale facturée en devises. Les sociétés du Groupe Délice sont exposées au risque de change dans le cadre des cas suivants :

- Dans le cadre de leurs activités opérationnelles (achats des emballages et autres approvisionnements consommés à l'étranger)
- Dans le cadre de leurs activités d'investissement (importation du matériel et outillage industriels)

##### **3.3.11.3.2 RISQUE DE TAUX D'INTERET**

Le Groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses passifs financiers comme sur ses liquidités. En effet, par le biais de son endettement portant intérêt, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux d'intérêt qui ont un impact sur le montant de ses charges financières.

### 3.3.12 ANALYSE SWOT

Forces (Strengths)	Faiblesses (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un savoir-faire reconnu et une position de leader sur plusieurs segments.</li> <li>• Une marque bien positionnée, une large notoriété et une qualité des produits assurée ;</li> <li>• La disposition d'un outil de production implanté sur un site stratégique récent et très bien entretenu.</li> <li>• Une offre produit bien segmentée, une force de vente prouvée et un atout commercial constituant un véritable avantage concurrentiel</li> <li>• Des partenariats avec des géants de l'industrie agroalimentaire ;</li> <li>• Un bon positionnement stratégique et concurrentiel pour la majorité des produits commercialisés par le Groupe Délice Holding ;</li> <li>• Climat social serein avec zéro turnover, fidélisation du personnel ;</li> <li>• Grande capacité de production avec une capacité d'investissement importante due à la liquidité très excédentaire dégagée par le Groupe ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limite de la capacité de production durant la haute lactation</li> <li>• Chaîne de froid non maîtrisée</li> <li>• Encombrement de certains sites sans possibilité d'extension</li> <li>• Insuffisance d'espace industriel</li> <li>• Absence de comptabilité analytique permettant le suivi des coûts de production par centre de profit.</li> </ul>
Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir faire des fournisseurs d'équipements ;</li> <li>• Des perspectives de développement intéressantes des marchés à l'export et essentiellement les pays limitrophes. (marchés Libyen et Algérien) ;</li> <li>• Libération des prix de vente du Lait ;</li> <li>• Développement des produits à haute valeur ajoutée</li> <li>• Développement lait fermenté ;</li> <li>• Indice de consommation relativement inférieur au niveau Européen ;</li> <li>• Les marchés de lait et dérivés et de boissons à base de fruit porteurs avec une consommation per capita relativement faible comparée à autres pays développés ;</li> <li>• Un changement dans les habitudes de consommation des tunisiens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un marché très concurrentiel avec les menaces des nouveaux entrants surtout que des initiatives de partenariats ont été déjà réalisées et que beaucoup d'autres opportunités existent touchant essentiellement les firmes internationales ;</li> <li>• Forte sensibilité de l'économie au contexte national et au climat social ;</li> <li>• Une rentabilité liée étroitement aux prix des matières premières importées et exposition au risque de change ;</li> <li>• Concurrence « déloyale » (lait en vrac) ;</li> <li>• Législation rigoureuse et contraignante ;</li> <li>• Coûts des énergies.</li> </ul>

### 3.3.13 POLITIQUE QUALITE DU GROUPE

Dans un contexte où les enjeux de la santé du consommateur revêtent une importance capitale, Le Groupe Délice Holding se doit de mettre en œuvre, d'entretenir et d'améliorer en permanence un système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) conformément aux exigences de la norme ISO 22000.

A cet effet, la Direction Générale du Groupe a initié une organisation structurée sur des socles présentant le caractère Développement Durable :

- Des compétences humaines régulièrement formées et qui œuvrent dans un esprit de professionnalisme, de solidarité et d'éthique ;
- Des moyens matériels régulièrement maintenus et améliorés pour garantir la sécurité et la salubrité des produits Délice ;
- Une veille technologique, normative et réglementaire rapidement disponible ;
- Des outils d'amélioration efficaces pour une détection et un traitement rapide et pertinent des non conformités liées à la sécurité des aliments.

La Direction Générale affirme son engagement dans ce concept de développement durable pour préserver sa position de référence pour toutes les activités du Groupe Délice Holding. Elle assure que son implication est permanente en vue de :

- L'application continue des dispositions du SMSDA décrites dans la documentation interne qui lui est associée ;
- La satisfaction durable des clients et des parties intéressées via une meilleure écoute de ce qu'ils entendent du Groupe Délice et une maîtrise plus sûre de tous les dangers potentiels liés aux activités du Groupe ;
- La communication auprès des ressources humaines de l'importance du SMSDA mis en œuvre ;
- La communication externe régulière, mutuelle et bénéfique avec les parties intéressées en amont et en aval pour une meilleure maîtrise de la salubrité des produits.

Pour mener à bien cette politique, la Direction Générale a défini les objectifs suivants :

- Assurer la sécurité des produits Délice ;
- Assurer la salubrité des produits Délice.

La Direction Générale du Groupe s'engage à mettre à disposition les moyens nécessaires à la mise en œuvre de cette politique et le déploiement des préalables nécessaires à sa réussite.

L'engagement du Groupe Délice Holding dans le développement durable est d'autant plus ancré à travers les nombreux programmes et projets visant la réduction des impacts de l'activité industrielle et portant essentiellement sur l'efficacité énergétique, la maîtrise de la consommation et du rejet des ressources hydrauliques et la réduction des déchets.

Dans cette optique :

- La plupart des sociétés du Groupe procèdent régulièrement à des audits énergétiques débouchant sur des contrats programmes inhérents à l'efficacité énergétique et réalisés sous la tutelle et avec la collaboration de l'Agence Nationale de Maitrise de l'Energie (ANME) ;
- Egalement, des projets visant la rationalisation et l'optimisation de la consommation d'eau sont menés et impliquant des compétences internes relevant des différentes directions industrielles ainsi que les principaux fournisseurs d'équipements du Groupe (TETRAPAK, etc..) ;
- Aussi, la maîtrise des rejets industriels constitue un axe de travail pertinent pour le Groupe à travers la réduction des pertes emballages sur les lignes de production d'une part et le traitement des eaux usées d'autre part et ce par le biais des stations d'épuration érigées au niveau des différents sites du Groupe. La dernière réalisation est la station à traitement total de la Centrale Laitière de Sidi-bouzid qui a été réalisée moyennant un investissement de l'ordre de 3 MDT.

Enfin, et dans une démarche d'amélioration continue, le Groupe a établi une «feuille de route» par société devant conduire à l'horizon 2017 à atteindre des objectifs dont plusieurs ayant trait au développement durable notamment :

- Une gestion et valorisation des déchets solides ;
- Une zone de stockage des déchets ;
- Une démarche de management environnemental ;
- Réduction à la source de la charge organique et recherche de filières de valorisation ;
- Certification ISO 50 001 : cette norme guide les organismes, quel que soit leur secteur d'activité, dans la mise en œuvre d'un système de management de l'énergie qui leur permettra de faire un meilleur usage de l'énergie.

### **3.3.14 CERTIFICATIONS DES SOCIÉTÉS DU GROUPE ET PROGRAMMES DE MISE A NIVEAU**

#### **3.3.14.1 CERTIFICATIONS DES SOCIÉTÉS DU GROUPE**

La quasi-totalité des filiales de Délice Holding est certifiée suivant la norme internationale relative à la sécurité alimentaire ISO 22000.

Cette norme vise à créer et maintenir un Système de Management de la Sécurité des Aliments (SMSDA). Elle met l'accent sur les compétences du personnel et sur la recherche continue d'informations concernant les produits alimentaires (nouvelles lois, normes, règlements, etc.).

Les certifications des sociétés du Groupe Délice Holding se présentent comme suit :

Société du Groupe	Certification
CLC	ISO 22 000
SBC	Core Coca Cola International
CLN	ISO 22 000
STIAL	Food Safety System Certification (Certification qui englobe l'ISO 22 000 et le PAS 22 000)
Compagnie Fromagère	Agrément sanitaire (Exigence normative nationale pour les entreprises agro-alimentaires)

La SBC qui assure la sous-traitance pour Coca International est certifiée suivant le référentiel de qualité de Coca International « CORE ».

### 3.3.14.2 MISE A NIVEAU DES SOCIETES DU GROUPE

La quasi-totalité des sociétés du Groupe Délice Holding a adhéré au Programme National De Mise à Niveau (PMN) ; En effet, la STIAL, la CLC, la SBC, la CLN et la CF ont réalisé des programmes de mise à niveau.

La STIAL est à son 2<sup>ème</sup> PMN entamé depuis 2010 et porte sur un montant total dépassant le 49 MDT. L'ensemble des investissements ont été réalisés et la clôture de ce programme est prévue fin 2014.

La CLC est également à son 2<sup>ème</sup> PMN initié en 2010 et portant sur un total investissement de 10MDT et sera clôturé fin 2014.

La CLN a entrepris son 2<sup>ème</sup> PMN en 2010 portant sur un total investissement de 13 MDT repartit sur 3 ans et sera clôturé en 2014.

La CF a adhéré au PMN en 2012 et a achevé son diagnostic de mise à niveau qui a recensé un total investissement de 12,5 MDT réparti sur 2 ans (2013-2014).

La SBC a adhéré au PMN en 2013 et elle est en cours d'effectuer son diagnostic de mise à niveau.

### 3.3.15 LITIGES ET ARBITRAGES EN COURS

Néant

## 3.4 DESCRIPTION DE L'ACTIVITE DU GROUPE DELICE

### 3.4.1 DESCRIPTION DE L'ACTIVITE DU GROUPE DELICE AU 31/12/2013

#### 3.4.1.1 DESCRIPTION DE L'ACTIVITE CONSOLIDEE DU GROUPE DELICE AU 31/12/2013

En mille dinars	2011	2012	2013	TCAM %
<b>Revenus consolidés</b>	<b>425 269</b>	<b>478 644</b>	<b>529 773</b>	<b>11,61%</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>435 618</b>	<b>515 224</b>	<b>584 875</b>	<b>15,87%</b>
<b>Investissements</b>	<b>19 054</b>	<b>26 637</b>	<b>66 612</b>	<b>86,97%</b>
Investissements corporels et incorporels	18 316	26 424	66 612	90,70%
Investissements financiers	738	213		
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>83 542</b>	<b>72 809</b>	<b>96 042</b>	<b>7,22%</b>
Endettement à moyen et long terme	35 969	29 963	39 055	4,20%
Endettement à court terme	47 573	42 846	56 987	9,45%

Les revenus consolidés du Groupe Délice ont enregistré une augmentation annuelle moyenne de 11,6% sur la période 2011-2013 passant de 425,3 MDT en 2011 à 478,6 MDT en 2012 à 529,8 MDT en 2013.

La production consolidée en valeur sur la période 2011 -2013 a enregistré une hausse de 15,9%. Elle est passée de 435,6 MDT en 2011 à 515,2 MDT en 2012 et 584,9 MDT en 2013.

L'investissement annuel moyen sur la période 2011-2013 réalisé par le Groupe Délice est de l'ordre de 37,4 MDT. Il est destiné principalement pour l'acquisition du matériel industriel.

L'endettement consolidé a enregistré une hausse moyenne de 7,2% sur la période 2011-2013 et s'élève au 31/12/2013 à 96,0 MDT contre 72,8 MDT en 2012 et 83,5 MDT en 2011 et l'endettement à court terme représente, à fin 2013 ; 59,3% du total endettement.

### 3.4.1.2 DESCRIPTION DE L'ACTIVITE PAR POLE D'ACTIVITE DU GROUPE DELICE AU 31/12/2013

#### 3.4.1.2.1 DESCRIPTION DE L'ACTIVITE DU POLE "LAIT ET DERIVES" AU 31/12/2013

En mille dinars	2011	2012	2013	TCAM %
<b>Revenus</b>	<b>291 550</b>	<b>311 012</b>	<b>344 405</b>	<b>8,69%</b>
<b>Subvention d'exploitation</b>	<b>13 649</b>	<b>17 164</b>	<b>30 600</b>	<b>49,73%</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>303 291</b>	<b>347 733</b>	<b>390 735</b>	<b>13,50%</b>
<b>Production (000 Litre)</b>	<b>272 221</b>	<b>290 959</b>	<b>305 007</b>	<b>5,85%</b>
<b>Investissements</b>	<b>10 625</b>	<b>12 149</b>	<b>40 909</b>	<b>96,22%</b>
Investissements corporels et incorporels	7 338	8 629	40 909	136,11%
Investissements financiers	3 287	3 520	-	
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>51 685</b>	<b>47 284</b>	<b>67 035</b>	<b>13,89%</b>
Endettement à moyen et long terme	13 820	12 211	22 151	26,60%
Endettement à court terme	37 865	35 073	44 884	8,87%

Les ventes des produits du pôle laitier se composent essentiellement des ventes de lait, des ventes de beurre et des ventes de produits frais comme le lait fermenté (Leben et Raieb).

A fin 2013, le pôle laitier composé des sociétés CLC, CLN et CLSB a enregistré des revenus de l'ordre 344,4 MDT contre 311,0 MDT en 2012 et 291,6 MDT en 2011, soit une croissance annuelle moyenne de 8,69% sur la période 2011-2013. Cette augmentation est due, principalement, à l'accroissement des ventes du lait ½ écrémé, de beurre plaquette et du lait fermenté.

La production en valeur du pôle laitier sur la période 2011 -2013 a enregistrée une hausse de 13,5%. Elle est passée de 303,3 MDT en 2011 à 347,7 MDT en 2012 et 390,7 MDT en 2013.

En termes de volume, la production a évolué annuellement en moyenne de 5,85% sur la période 2011-2013 passant de 272,2 Million de litres en 2011 à 305,0 million de litres en 2013.

L'investissement annuel moyen sur la période 2011-2013 réalisé par le pôle laitier est de l'ordre de 21,2 MDT. Il est destiné principalement pour l'acquisition du matériel industriel. Les investissements relatifs au projet de la CLSB s'élèvent à 33,2 MDT.

L'endettement du pôle laitier a enregistré une hausse moyenne de 13,89% sur la période 2011-2013 et s'élève au 31/12/2013 à 67,0 MDT contre 47,3 MDT en 2012 et 51,7 MDT en 2011 et l'endettement à court terme représente, à fin 2013, 67,0% du total endettement.

#### 3.4.1.2.2 DESCRIPTION DE L'ACTIVITE DU POLE "PRODUITS LAITIERS FRAIS" AU 31/12/2013

Les ventes des produits du pôle se composent principalement des ventes de la société STIAL à savoir le yaourt et autres produits similaires comme le yaourt à boire « Dan'Up », la crème dessert « Danette », le yaourt pour enfant « Danino », le jus à base de lait « Danao » et le yaourt au bifidus regularis « Activia ».

A fin 2013, le pôle a enregistré des revenus de l'ordre 265,0 MDT contre 231,3 MDT en 2012 et 195,2 MDT en 2011, soit une croissance annuelle moyenne de 16,5% sur la période 2011-2013. Cette augmentation est due, principalement, à l'accroissement des ventes de deux (2) produits Dan'Up et les yaourts Délice Danone.

En mille dinars	2011	2012	2013	TCAM %
<b>Revenus</b>	<b>195 157</b>	<b>231 302</b>	<b>265 023</b>	<b>16,53%</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>195 583</b>	<b>232 883</b>	<b>269 340</b>	<b>17,35%</b>
<b>Production (Tonne)</b>	<b>97 202</b>	<b>111 089</b>	<b>119 741</b>	<b>10,99%</b>
<b>Investissements</b>	<b>17 014</b>	<b>25 480</b>	<b>21 052</b>	<b>11,24%</b>
Investissements corporels et incorporels	16 029	24 580	20 286	12,50%
Investissements financiers	985	900	766	-11,81%
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>516</b>	<b>1 854</b>	<b>8 588</b>	<b>307,96%</b>
Endettement à moyen et long terme	229	1 351	954	104,11%
Endettement à court terme	287	503	7 634	415,75%

La production (en valeur) du pôle sur la période 2011 -2013 a enregistrée une hausse de 17,4% pour un montant de 269,3MDT en 2013 contre 232,9MDT n 2012 et 195,6MDT en 2011.

En termes de volume, la production a évolué annuellement en moyenne de 11,0% sur la période 2011-2013 passant de 97,2 mille tonnes en 2011 à 119,7 mille tonnes en 2013.

L'investissement annuel moyen enregistré par le pôle, sur la période 2011-2013, est de l'ordre de 21,2 MDT. Il est destiné principalement pour l'acquisition du matériel industriel et des installations techniques et réalisé principalement par la STIAL (92,4%)

L'endettement du pôle a enregistré une importante hausse en 2013 et s'est élevé à 8,6 MDT. L'endettement à court terme représente, à fin 2013, 88,9% du total endettement.

#### 3.4.1.2.3 DESCRIPTION DE L'ACTIVITE DU POLE "FROMAGE" AU 31/12/2013

Les ventes des produits de la compagnie fromagère "CF" se composent des ventes du fromage Fondu "Milkana", de la boisson à base de lactosérum "Twist" et d'autres produits fromagers fabriqués au sein de la société.

A fin 2013, "CF" a enregistré des revenus de l'ordre 11,9 MDT contre 14,1 MDT en 2012 et 5,6 MDT en 2011, soit une croissance annuelle moyenne de 46,7% sur la période 2011-2013. Cette augmentation est due, principalement, à l'accroissement des ventes de deux (2) produits: le Fondu (+112,3%) et la boisson Twist (+80,2%).

En mille dinars	2011	2012	2013	TCAM %
<b>Revenus</b>	<b>5 554</b>	<b>14 088</b>	<b>11 950</b>	<b>46,7%</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>5 914</b>	<b>14 542</b>	<b>11 930</b>	<b>42,0%</b>
<b>Production (tonne)</b>	<b>1 130</b>	<b>3 201</b>	<b>2 555</b>	<b>50,4%</b>
<b>Investissements</b>	<b>2 978</b>	<b>486</b>	<b>10 603</b>	<b>88,7%</b>
Investissements corporels et incorporels	2 978	408	10 603	88,7%
Investissements financiers		78		
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>5 945</b>	<b>5 320</b>	<b>6 789</b>	<b>6,9%</b>
Endettement à moyen et long terme	4 074	3 249	2 286	-25,1%
Endettement à court terme	1 871	2 070	4 503	55,1%

La production (valeur) de la "CF" sur la période 2011 -2013 a enregistrée une hausse de 42,0% pour un montant de 11,9MDT en 2013 contre 14,5 MDT en 2012 et 5,9MDT en 2011.

La "CF" a réalisé un investissement de 10,6 MDT en 2013 et ce suite à l'acquisition d'une nouvelle usine à Borj Cédria financée principalement par l'augmentation de capital effectuée en 2013 (+ 11 MDT).

L'endettement de la "CF" a enregistré une hausse moyenne de 6,9% sur la période 2011-2013 et s'élève au 31/12/2013 à 6,8 MDT et l'endettement à court terme représente, à fin 2013, 66,3% du total endettement.

#### 3.4.1.2.4 DESCRIPTION DE L'ACTIVITE DU POLE "BOISSONS" AU 31/12/2013

Les ventes des produits de la "SBC" se composent, principalement, des ventes du jus de fruits "Délice" et les boissons gazeuses "Cidre Meddeb" et "Fruité". Elles englobent, aussi, une prestation de sous-traitance pour le compte de la société SNB (Groupe SFBT) consistant en la mise en bouteille de boissons gazeuses.

A fin 2012, "SBC" a enregistré des revenus de l'ordre 38,2 MDT contre 33,3 MDT en 2012 et 27,2 MDT en 2011, soit une croissance annuelle moyenne de 18,6% sur la période 2011-2013. Cette augmentation est due, principalement, à l'accroissement de ventes du jus de fruits "Délice" et de boissons gazeuses "Fruité".

En mille dinars	2011	2012	2013	TCAM %
<b>Revenus</b>	<b>27 160</b>	<b>33 269</b>	<b>38 179</b>	<b>18,6%</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>27 645</b>	<b>34 109</b>	<b>40 508</b>	<b>21,0%</b>
<b>Production (000 Litre)</b>	<b>46 192</b>	<b>54 789</b>	<b>59 032</b>	<b>13,0%</b>
<b>Investissements</b>	<b>3 035</b>	<b>2 858</b>	<b>4 414</b>	<b>20,6%</b>
Investissements corporels et incorporels	2 785	2 108	2 890	1,9%
Investissements financiers	250	750	1 524	146,9%
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>7 316</b>	<b>5 464</b>	<b>4 094</b>	<b>-25,2%</b>
Endettement à moyen et long terme	4 400	3 142	2 736	-21,1%
Endettement à court terme	2 916	2 322	1 358	-31,8%

La production (en volume) de la "SBC" sur la période 2011 -2013 a enregistrée une hausse de 13% pour un volume de 59 million de litre en 2013 contre 54,8 million de litres en 2012 et 46,2 million de litres en 2011.

L'investissement cumulé sur les 3 dernières années totalise un montant de 10,3 MDT. Les investissements financiers représentent 24,5% du total investissement de la période 2011-2013.



L'endettement de la SBC a enregistré une baisse de 25,2% sur la période 2011-2013 passant ainsi de 7,3 MDT en 2011 à 4,1 MDT en 2013. L'endettement à court terme représente, à fin 2013, 33,2% du total endettement.

#### 3.4.1.2.5 L'ACTIVITE COMMERCIALE DU GROUPE DELICE AU 31/12/2013

Les ventes de la "SOCOGES" se composent, principalement, des produits finis de "STIAL", "CLC", "SBC" et "CF".

A fin 2013, "SOCOGES" a enregistré des revenus nets de l'ordre 627,8 MDT contre 578,2 MDT en 2012 et 507,1 MDT en 2011, soit une croissance annuelle moyenne de 11,3% sur la période 2011-2013. Cette augmentation est due, principalement, à l'accroissement de ventes de produits "STIAL" (+12,3%), de produits "CLC" (+8,3%), de produits "SBC" (+26,1%) et de produits "CF" (+44,3%).

En mille dinars	2011	2012	2013	TCAM %
<b>Revenus</b>	<b>507 088</b>	<b>578 196</b>	<b>627 766</b>	<b>11,3%</b>
<b>Coût d'achat de marchandises vendues</b>	<b>492 188</b>	<b>560 027</b>	<b>610 750</b>	<b>11,4%</b>
<b>Charges financières</b>	<b>8</b>	<b>63</b>	<b>35</b>	<b>109,2%</b>
<b>Produits des placements</b>	<b>262</b>	<b>157</b>	<b>293</b>	<b>5,8%</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>8 136</b>	<b>6 052</b>	<b>12 618</b>	<b>24,53%</b>
<b>Délai moyen de règlement des fournisseurs (en jours)</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>10,4%</b>
<b>Nombre de points de vente</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	
<b>Surface totale des points de vente</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	
<b>Masse salariale</b>	<b>7 106</b>	<b>7 693</b>	<b>8 048</b>	<b>6,4%</b>
<b>Effectif moyen</b>	<b>349</b>	<b>377</b>	<b>396</b>	<b>6,5%</b>

De sa part, le coût d'achat des marchandises vendues a enregistré un taux de croissance annuel moyen de 11,4% entre 2011 et 2013.

La trésorerie nette et passée de 8,1 MDT en 2011 à 6,1MDT en 2012 pour atteindre 12,6 MDT en 2013.

Les charges de personnel sont augmentées de 6,4% entre 2011 et 2013 et ceci est du essentiellement à l'augmentation de l'effectif moyen de 6,5% sur la période 2011-2013.

#### 3.4.1.3 DESCRIPTION DE L'ACTIVITE PAR SOCIETE DU GROUPE DELICE AU 31/12/2013

##### 3.4.1.3.1 DESCRIPTION DE L'ACTIVITE DE LA CLC AU 31/12/2013

Les ventes des produits CLC se composent essentiellement des ventes de lait, des ventes de beurre et des ventes de produits frais comme le lait fermenté (Leben et Raieb).

A fin 2013, "CLC" a enregistré des revenus de l'ordre 324,1 MDT contre 292,2 MDT en 2012 et 273,8 MDT en 2011, soit une croissance annuelle moyenne de 8,8% sur la période 2011-2013. Cette augmentation est due, principalement, à l'accroissement des ventes du lait ½ écrémé, de beurre plaquette et du lait fermenté.

La production en valeur de la "CLC" sur la période 2011 -2013 a enregistrée une hausse de 13,5%. Elle est passée de 283,7 MDT en 2011 à 325,3 MDT en 2012 et 365,5 MDT en 2013.

En mille dinars	2011	2012	2013	TCAM %
<b>Revenus</b>	<b>273 815</b>	<b>292 242</b>	<b>324 102</b>	<b>8,8%</b>
<b>Subvention d'exploitation</b>	<b>13 649</b>	<b>17 164</b>	<b>30 600</b>	<b>49,7%</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>283 689</b>	<b>325 341</b>	<b>365 480</b>	<b>13,5%</b>
<b>Production (000 Litre)</b>	<b>180 291</b>	<b>193 710</b>	<b>209 150</b>	<b>7,7%</b>
<b>Investissements</b>	<b>8 466</b>	<b>8 709</b>	<b>13 565</b>	<b>26,5%</b>
Investissements corporels et incorporels	5 258	5 195	6 429	10,6%
Investissements financiers	3 208	3 514	7 136	49,0%
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>32 568</b>	<b>28 395</b>	<b>39 992</b>	<b>10,8%</b>
Endettement à moyen et long terme	9 305	8 846	13 791	21,7%
Endettement à court terme	23 263	19 548	26 201	6,1%

En termes de volume, la production a évolué annuellement en moyenne de 7,7% sur la période 2011-2013 passant de 180,3 Million de litres en 2011 à 209,2 million de litre en 2013.

L'investissement annuel moyen sur la période 2011-2013 réalisé par la CLC est de l'ordre de 10,2 MDT. Il est destiné principalement pour l'acquisition du matériel industriel.

L'endettement de la CLC a enregistré une hausse moyenne de 10,8% sur la période 2011-2013 et s'élève au 31/12/2013 à 40 MDT contre 28,4 MDT en 2012 et 32,6 MDT en 2011 et l'endettement à court terme représente, à fin 2013, 65,5% du total endettement.

#### 3.4.1.3.2 DESCRIPTION DE L'ACTIVITE DE LA CLN AU 31/12/2013

Les ventes de la CLN sont composées, outre les ventes de lait UHT à la CLC, des produits des autres sociétés du Groupe au niveau des régions Nord-Ouest de la Tunisie ainsi que des ventes de beurre et de crème fraîche à des clients hors Groupe Délice Holding.

La société "CLN" a réalisé une croissance annuelle moyenne des revenus de l'ordre de 7,2% sur la période 2011-2013 passant ainsi de 87,1 MDT en 2011 à 92,6 MDT en 2012 et 100,3 MDT en 2013. Cette hausse est due essentiellement à l'accroissement des revenus de sous-traitance du lait UHT pour le compte de la "CLC" (+7,1%), les ventes des produits de Délice Danone (+10,5%) ; la vente de beurre vrac (+20,2%) et les autres ventes (+27,3%).

La production en valeur de la "CLN" sur la période 2011-2013 a enregistré une croissance annuelle moyenne de 8,8% pour un montant de 105,2 MDT.

En mille dinars	2011	2012	2013	TCAM %
<b>Revenus</b>	<b>87 054</b>	<b>92 590</b>	<b>100 286</b>	<b>7,3%</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>88 921</b>	<b>96 212</b>	<b>105 238</b>	<b>8,8%</b>
<b>Production (000 Litre)</b>	<b>91 930</b>	<b>97 249</b>	<b>95 857</b>	<b>2,1%</b>
<b>Investissements</b>	<b>2 159</b>	<b>3 819</b>	<b>3 337</b>	<b>24,3%</b>
Investissements corporelles	2 080	3 816	3 337	26,7%
Investissements financiers	79	3	-	
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>19 118</b>	<b>18 890</b>	<b>20 767</b>	<b>4,2%</b>
Endettement à moyen et long terme	4 515	3 365	5 360	9,0%
Endettement à court terme	14 602	15 525	15 407	2,7%

En termes de volume, la production a évolué annuellement en moyenne de 2,1% sur la période 2011-2013 passant de 91,9 million de litres en 2011 à 95,9 million de litre en 2013.

L'investissement annuel moyen enregistré par la CLN, sur la période 2011-2013, est de l'ordre de 2,3 MDT. Il est destiné principalement pour l'acquisition du matériel industriel.

L'endettement de la CLN a enregistré une hausse moyenne de 4,2% sur la période 2011-2013 et s'élève au 31/12/2013 à 20,8 MDT et l'endettement à court terme représente, à fin 2013, 74,2% du total endettement.

#### 3.4.1.3.3 DESCRIPTION DE L'ACTIVITE DE LA CLSB AU 31/12/2013

Courant 2013, les actionnaires de la "CLSB" ont souscrit à des augmentations de capital pour le porter à 19MDT.

L'investissement cumulé et enregistré, à fin 2013, s'élève à 33,3 MDT.

L'endettement de la CLSB s'élève au 31/12/2013 à 6,3 MDT et l'endettement à court terme représente 52,20% du total endettement.

#### 3.4.1.3.4 DESCRIPTION DE L'ACTIVITE DE LA STIAL AU 31/12/2013

Les ventes des produits STIAL se composent des ventes de yaourt et autres produits similaires comme le yaourt à boire « Dan'Up », la crème dessert « Danette », le yaourt pour enfant « Danino », le jus à base de lait « Danao » et le yaourt au bifidus regularis « Activia ».

A fin 2013, "STIAL" a enregistré des revenus de l'ordre 265,0 MDT contre 231,3 MDT en 2012 et 195,2 MDT en 2011, soit une croissance annuelle moyenne de 16,5% sur la période 2011-2013. Cette augmentation est due, principalement, à l'accroissement des ventes de deux (2) produits Dan'Up et les yaourts Délice Danone.

En mille dinars	2011	2012	2013	TCAM %
<b>Revenus</b>	<b>195 157</b>	<b>231 302</b>	<b>265 023</b>	<b>16,5%</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>195 583</b>	<b>232 883</b>	<b>269 340</b>	<b>17,4%</b>
<b>Production (Tonne)</b>	<b>97 202</b>	<b>111 089</b>	<b>119 741</b>	<b>11,0%</b>
<b>Investissements</b>	<b>16 031</b>	<b>22 867</b>	<b>19 825</b>	<b>11,2%</b>
Investissements corporels et incorporels	15 846	22 867	19 588	11,2%
Investissements financiers	185		236	
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>0</b>	<b>227</b>	<b>6 855</b>	
Endettement à moyen et long terme		227	186	
Endettement à court terme			6 669	

La production (en valeur) de la "STIAL" sur la période 2011 -2013 a enregistré une hausse de 17,4% pour un montant de 269,3MDT en 2013 contre 232,9MDT n 2012 et 195,6MDT en 2011.

En termes de volume, la production a évolué annuellement en moyenne de 11,0% sur la période 2011-2013 passant de 97,2 mille tonnes en 2011 à 119,7 mille tonnes en 2013.

L'investissement annuel moyen enregistré par la STIAL, sur la période 2011-2013, est de l'ordre de 19,5 MDT. Il est destiné principalement pour l'acquisition du matériel industriel et des installations techniques.

L'endettement de la STIAL a enregistré une importante hausse en 2013 et s'est élevé à 6,9 MDT. L'endettement à court terme représente, à fin 2013, 97,2% du total endettement.

#### 3.4.1.3.5 DESCRIPTION DE L'ACTIVITE DE DELTA PLASTIC AU 31/12/2013

La société "Delta Plastic" a réalisé des revenus de 3,9MDT en 2013 contre 3,2MDT en 2012 et 2,2MDT en 2011 soit une croissance annuelle moyenne de revenus de l'ordre de 32,6% sur la période 2011 -2013. Cette évolution est expliquée par l'augmentation de la demande du client exclusif "STIAL" et les extensions continues du parc machines. En effet, quatre (4) machines ont été acquises en 2011 et 2013 pour augmenter la capacité de production journalière de 355 000 bouteilles à plus de 700 000 bouteilles.

En mille dinars	2011	2012	2013	TCAM %
<b>Revenus</b>	<b>2 245</b>	<b>3 206</b>	<b>3 950</b>	<b>32,6%</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>2 250</b>	<b>3 223</b>	<b>3 982</b>	<b>33,0%</b>
<b>Production (Bouteille)</b>	<b>90 359 450</b>	<b>118 382 700</b>	<b>141 474 750</b>	<b>25,1%</b>
<b>Investissements</b>	<b>983</b>	<b>2 613</b>	<b>1 228</b>	<b>11,8%</b>
Investissements corporels et incorporels	183	1 713	698	95,1%
Investissements financiers	800	900	530	-18,6%
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>516</b>	<b>1 627</b>	<b>1 733</b>	<b>83,3%</b>
Endettement à moyen et long terme	229	1 124	768	83,1%
Endettement à court terme	287	503	965	83,5%

La production (en volume) de Delta Plastic sur la période 2011 -2013 a enregistré une hausse de 25,1% pour un volume produit de 141,5 million de bouteilles en 2013 contre 118,4 million de bouteilles en 2012 et 90,4 million de bouteilles en 2011.

L'investissement cumulé sur les 3 dernières années totalise un montant de 4,8 MDT. Les investissements financiers représentent 46,2% du total investissement de la période 2011-2013.

L'endettement de Delta Plastic a enregistré une importante hausse en 2013 par rapport à 2011 (+83,3%) et s'est élevé à 1,7 MDT. L'endettement à court terme représente, à fin 2013, 55,7% du total endettement.

#### 3.4.1.3.6 DESCRIPTION DE L'ACTIVITE DE LA COMPAGNIE FROMAGERE AU 31/12/2013

(VOIR DESCRIPTION DE L'ACTIVITE DU POLE "FROMAGE" AU 31/12/2013 CI-DESSUS)

#### 3.4.1.3.7 DESCRIPTION DE L'ACTIVITE DE LA SBC AU 31/12/2013

(VOIR DESCRIPTION DE L'ACTIVITE DU POLE "BOISSONS" AU 31/12/2013 CI-DESSUS)

#### 3.4.1.3.8 DESCRIPTION DE L'ACTIVITE DE LA SOCOGES AU 31/12/2013

(VOIR L'ACTIVITE COMMERCIALE DU GROUPE DELICE AU 31/12/2013 CI-DESSUS).

### 3.4.2 INDICATEURS D'ACTIVITE DU GROUPE DELICE HOLDING AU 30/06/2014

#### 3.4.2.1 INDICATEURS D'ACTIVITE CONSOLIDES AU 30/06/2014

En mille dinars	30/06/2014	30/06/2013	Evolution 30/06/2014//30/06/2013	2013
<b>Revenus consolidés</b>	<b>294 742</b>	<b>260 204</b>	<b>13,27%</b>	<b>529 773</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>318 901</b>	<b>288 889</b>	<b>10,39%</b>	<b>584 875</b>
<b>Investissements</b>	<b>52 969</b>	<b>20 673</b>	<b>156,22%</b>	<b>66 612</b>
Investissements corporels et incorporels	52 634	20 336	158,82%	66 612
Investissements financiers	335	337	-0,59%	
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>93 109</b>	<b>96 870</b>	<b>-3,88%</b>	<b>96 042</b>
Endettement à moyen et long terme	41 139	36 792	11,82%	39 055
Endettement à court terme	51 969	60 078	-13,50%	56 987

\* Données non auditées.

#### 3.4.2.2 INDICATEURS DE L'ACTIVITE INDUSTRIELLE DU GROUPE DELICE AU 30/06/2014

##### 3.4.2.2.1 INDICATEURS D'ACTIVITE DU POLE "LAIT ET DERIVES" AU 30/06/2014

En mille dinars	30/06/2014*	30/06/2013	Evolution 30/06/2014//30/06/2013	2013
<b>Revenus</b>	<b>199 877</b>	<b>169 047</b>	<b>18,24%</b>	<b>344 405</b>
<b>Subvention d'exploitation</b>	<b>17 801</b>	<b>14 967</b>	<b>18,93%</b>	<b>30 600</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>233 970</b>	<b>185 006</b>	<b>26,47%</b>	<b>390 735</b>
<b>Production (000 Litre)</b>	<b>191 128</b>	<b>166 865</b>	<b>14,54%</b>	<b>305 007</b>
<b>Investissements</b>	<b>38 254</b>	<b>12 809</b>	<b>198,64%</b>	<b>40 909</b>
Investissements corporels et incorporels	37 919	10 459	262,54%	40 909
Investissements financiers	335	2 350	-85,74%	
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>85 336</b>	<b>65 757</b>	<b>29,77%</b>	<b>67 035</b>
Endettement à moyen et long terme	35 757	14 373	148,77%	22 151
Endettement à court terme	49 579	51 384	-3,51%	44 884

\* Données non auditées.

##### 3.4.2.2.2 INDICATEURS D'ACTIVITE DU POLE "PRODUITS LAITIERS FRAIS" AU 30/06/2014

En mille dinars	30/06/2014*	30/06/2013	Evolution 30/06/2014//30/06/2013	2013
<b>Revenus</b>	<b>141 313</b>	<b>128 072</b>	<b>10,34%</b>	<b>265 023</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>141 620</b>	<b>129 960</b>	<b>8,97%</b>	<b>269 340</b>
<b>Production (Tonne)</b>	<b>60 781</b>	<b>57 716</b>	<b>5,31%</b>	<b>119 741</b>
<b>Investissements</b>	<b>14 070</b>	<b>6 554</b>	<b>114,67%</b>	<b>21 052</b>
Investissements corporels et incorporels	14 070	6 222	126,12%	20 286
Investissements financiers	0	332	-100,00%	766
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>1 327</b>	<b>1 987</b>	<b>-33,23%</b>	<b>8 588</b>
Endettement à moyen et long terme	870	1 061	-18,01%	954
Endettement à court terme	457	926	-50,66%	7 634

\* Données non auditées.

##### 3.4.2.2.3 INDICATEURS D'ACTIVITE DU POLE "FROMAGE" AU 30/06/2014

En mille dinars	30/06/2014*	30/06/2013	Evolution 30/06/2014//30/06/2013	2013
<b>Revenus</b>	<b>7 801</b>	<b>6 662</b>	<b>17,10%</b>	<b>11 950</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>8 408</b>	<b>6 414</b>	<b>31,09%</b>	<b>11 930</b>
<b>Production (tonne)</b>	<b>1 297</b>	<b>1 302</b>	<b>-0,38%</b>	<b>2 555</b>
<b>Investissements</b>	<b>940</b>	<b>4 984</b>	<b>-81,14%</b>	<b>10 603</b>
Investissements corporels et incorporels	940	4 984	-81,14%	10 603
Investissements financiers				
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>3 760</b>	<b>5 429</b>	<b>-30,74%</b>	<b>6 789</b>
Endettement à moyen et long terme	2 760	2 680	3,00%	2 286
Endettement à court terme	1 000	2 750	-63,63%	4 503

\* Données non auditées.

### 3.4.2.2.4 INDICATEURS L'ACTIVITE DU POLE "BOISSONS" AU 30/06/2014

En mille dinars	30/06/2014*	30/06/2013	Evolution 30/06/2014//30/06/2013	2013
<b>Revenus</b>	<b>18 374</b>	<b>18 292</b>	<b>0,45%</b>	<b>38 179</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>18 333</b>	<b>18 205</b>	<b>0,70%</b>	<b>40 508</b>
<b>Production (000 Litre)</b>	<b>25 642</b>	<b>27 526</b>	<b>-6,84%</b>	<b>59 032</b>
<b>Investissements</b>	<b>5 211</b>	<b>5 426</b>	<b>-3,96%</b>	<b>4 414</b>
Investissements corporels et incorporels	5 211	1 427	265,22%	2 890
Investissements financiers	0	4 000		1 524
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>2 686</b>	<b>6 456</b>	<b>-58,40%</b>	<b>4 094</b>
Endettement à moyen et long terme	1 753	2 628	-33,30%	2 736
Endettement à court terme	933	3 828	-75,63%	1 358

\* Données non auditées.

### 3.4.2.3 INDICATEURS DE L'ACTIVITE COMMERCIALE DU GROUPE DELICE HOLDING AU 30/06/2014

En mille dinars	30/06/2014*	30/06/2013	Evolution 30/06/2014//30/06/2013	2013
<b>Revenus</b>	<b>348 588</b>	<b>303 823</b>	<b>14,73%</b>	<b>627 766</b>
<b>Coût d'achat de marchandises vendues</b>	<b>339 090</b>	<b>296 651</b>	<b>14,31%</b>	<b>610 750</b>
<b>Charges financières</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>3596,86%</b>	<b>35</b>
<b>Produits des placements</b>	<b>72</b>	<b>165</b>	<b>-56,36%</b>	<b>293</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>7 751</b>	<b>9 734</b>	<b>-20,37%</b>	<b>12 618</b>
<b>Délai moyen de règlement des fournisseurs (en jours)</b>	<b>40</b>	<b>39</b>	<b>2,56%</b>	<b>21</b>
<b>Nombre de points de vente</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>		<b>n.d.</b>
<b>Surface totale des points de vente</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>		<b>n.d.</b>
<b>Masse salariale</b>	<b>4 687</b>	<b>3 971</b>	<b>18,03%</b>	<b>8 048</b>
<b>Effectif moyen</b>	<b>400</b>	<b>389</b>	<b>2,83%</b>	<b>396</b>

\* Données non auditées.

### 3.4.2.4 INDICATEURS D'ACTIVITE INDIVIDUELS AU 30/06/2014

#### 3.4.2.4.1 INDICATEURS D'ACTIVITE DE LA CLC AU 30/06/2014

En mille dinars	30/06/2014*	30/06/2013	Evolution 30/06/2014//30/06/2013	2013
<b>Revenus</b>	<b>179 214</b>	<b>158 944</b>	<b>12,75%</b>	<b>324 102</b>
<b>Subvention d'exploitation</b>	<b>17 151</b>	<b>14 967</b>	<b>14,59%</b>	<b>30 600</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>224 032</b>	<b>185 007</b>	<b>21,09%</b>	<b>365 480</b>
<b>Production (000 Litre)</b>	<b>113 681</b>	<b>115 405</b>	<b>-1,49%</b>	<b>209 150</b>
<b>Investissements</b>	<b>4 221</b>	<b>9 062</b>	<b>-53,42%</b>	<b>13 565</b>
Investissements corporels et incorporels	3 886	1 896	105,00%	6 429
Investissements financiers	335	8 666	-96,13%	7 136
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>54 865</b>	<b>44 974</b>	<b>21,99%</b>	<b>39 992</b>
Endettement à moyen et long terme	13 791	8 846	55,90%	13 791
Endettement à court terme	41 074	36 128	13,69%	26 201

\* Données non auditées.

#### 3.4.2.4.2 INDICATEURS D'ACTIVITE DE LA CLN AU 30/06/2014

En mille dinars	30/06/2014*	30/06/2013	Evolution 30/06/2014//30/06/2013	2013
<b>Revenus</b>	<b>72 867</b>	<b>53 288</b>	<b>36,74%</b>	<b>100 286</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>74 228</b>	<b>55 251</b>	<b>34,35%</b>	<b>105 238</b>
<b>Production (000 Litre)</b>	<b>68 159</b>	<b>51 460</b>	<b>32,45%</b>	<b>95 857</b>
<b>Investissements</b>	<b>1 033</b>	<b>1 683</b>	<b>-38,62%</b>	<b>3 337</b>
Investissements corporels et incorporels	1 033	1 683	-38,60%	3 337
Investissements financiers				
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>10 543</b>	<b>19 991</b>	<b>-47,26%</b>	<b>20 767</b>
Endettement à moyen et long terme	3 466	5 527	-37,29%	5 360
Endettement à court terme	7 077	14 464	-51,07%	15 407

\* Données non auditées.

### 3.4.2.4.3 INDICATEURS D'ACTIVITE DE LA CLSB AU 30/06/2014

En mille dinars	30/06/2014*	30/06/2013	Evolution 30/06/2014//30/06/2013	2013
<b>Revenus</b>	<b>5 817</b>	<b>0</b>		
<b>Subvention d'exploitation</b>	<b>650</b>	<b>0</b>		
<b>Production (mDT)</b>	<b>9 938</b>	<b>0</b>		
<b>Production (000 Litre)</b>	<b>9 288</b>	<b>0</b>		
<b>Investissements</b>	<b>33 000</b>	<b>6 881</b>	<b>379,58%</b>	<b>31 143</b>
Investissements corporels et incorporels	33 000	6 881	379,56%	31 143
Investissements financiers				
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>19 928</b>	<b>792</b>	<b>2416,16%</b>	<b>6 276</b>
Endettement à moyen et long terme	18 500	0		3 000
Endettement à court terme	1 428	792	80,30%	3 276

\* Données non auditées.

### 3.4.2.4.4 INDICATEURS D'ACTIVITE DE LA STIAL AU 30/06/2014

En mille dinars	30/06/2014*	30/06/2013	Evolution 30/06/2014//30/06/2013	2013
<b>Revenus</b>	<b>141 313</b>	<b>128 072</b>	<b>10,34%</b>	<b>265 023</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>141 620</b>	<b>129 960</b>	<b>8,97%</b>	<b>269 340</b>
<b>Production (Tonne)</b>	<b>60 781</b>	<b>57 716</b>	<b>5,31%</b>	<b>119 741</b>
<b>Investissements</b>	<b>14 015</b>	<b>6 109</b>	<b>129,42%</b>	<b>19 825</b>
Investissements corporels et incorporels	14 015	6 077	130,63%	19 588
Investissements financiers		32		236
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>0</b>	<b>151</b>	<b>-100,00%</b>	<b>6 855</b>
Endettement à moyen et long terme		151	-100,00%	186
Endettement à court terme				6 669

\* Données non auditées.

### 3.4.2.4.5 INDICATEURS D'ACTIVITE DE DELTA PLASTIC AU 30/06/2014

En mille dinars	30/06/2014*	30/06/2013	Evolution 30/06/2014//30/06/2013	2013
<b>Revenus</b>	<b>1 808</b>	<b>1 922</b>	<b>-5,94%</b>	<b>3 950</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>1 808</b>	<b>1 940</b>	<b>-6,79%</b>	<b>3 982</b>
<b>Production (Bouteille)</b>	<b>62 356 550</b>	<b>70 999 250</b>	<b>-12,17%</b>	<b>141 474 750</b>
<b>Investissements</b>	<b>55</b>	<b>445</b>	<b>-87,65%</b>	<b>1 228</b>
Investissements corporels et incorporels	55	145	-62,19%	698
Investissements financiers		300		530
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>1 327</b>	<b>1 836</b>	<b>-27,74%</b>	<b>1 733</b>
Endettement à moyen et long terme	870	910	-4,41%	768
Endettement à court terme	457	926	-50,66%	965

\* Données non auditées.

### 3.4.2.4.6 INDICATEURS D'ACTIVITE DE LA COMPAGNIE FROMAGERE AU 30/06/2014

(VOIR INDICATEURS D'ACTIVITE DU POLE "FROMAGE" AU 30/06/2014)

### 3.4.2.4.7 INDICATEURS D'ACTIVITE DE LA SBC AU 30/06/2014

(VOIR INDICATEURS L'ACTIVITE DU POLE "BOISSONS" AU 30/06/2014)

### 3.4.2.4.8 INDICATEURS D'ACTIVITE DE LA SOCOGES AU 30/06/2014

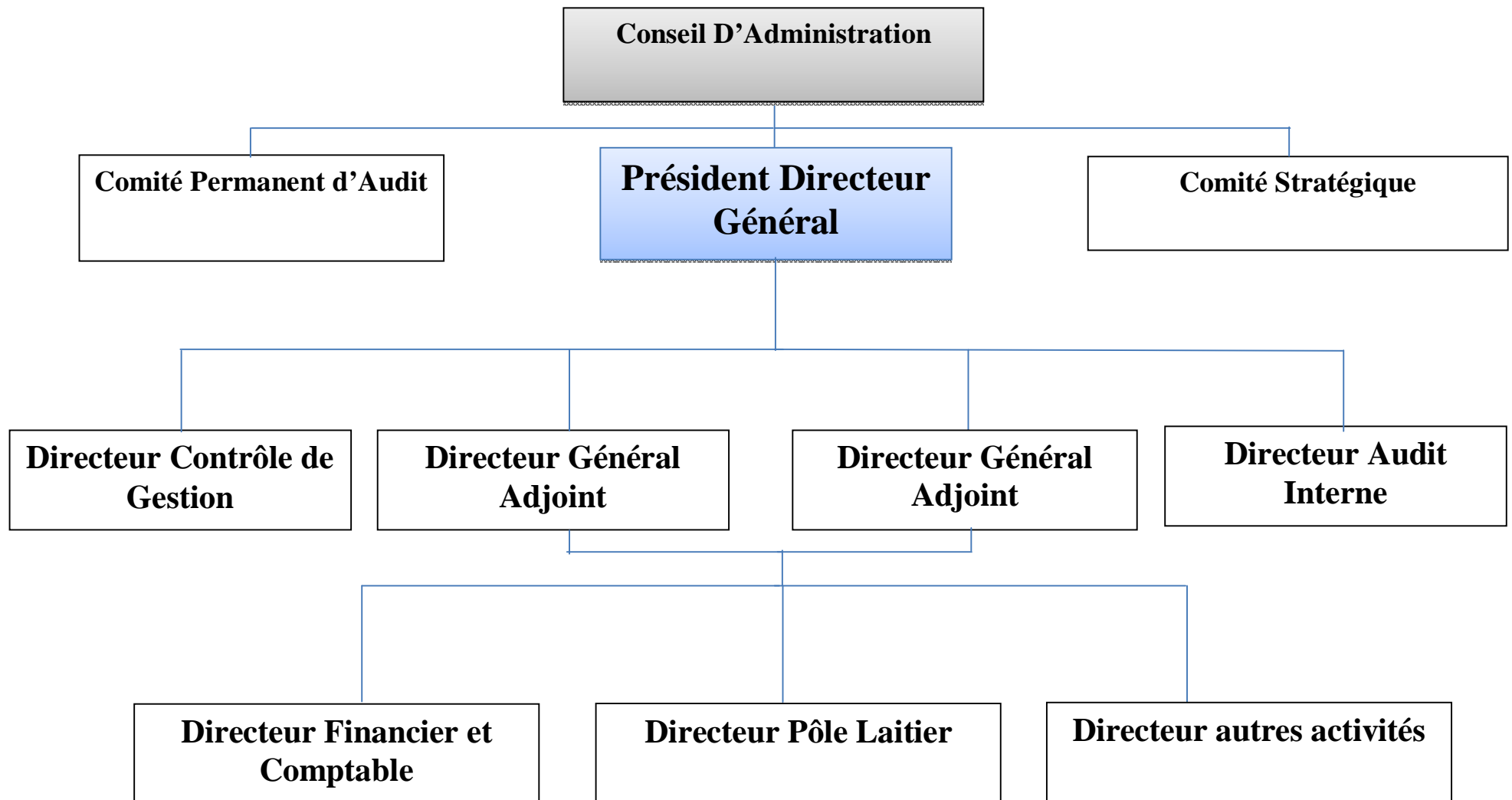
(VOIR INDICATEURS DE L'ACTIVITE COMMERCIALE DU GROUPE DELICE HOLDING AU 30/06/2014)

## 3.5 ORGANISATION DU GROUPE DELICE

### 3.5.1 ORGANIGRAMME ORGANISATIONNEL DE LA SOCIETE DELICE HOLDING

La société Délice Holding est en plein chantier pour mettre en place son code de "Corporate Governance". En effet, son organisation sera arrangée autour d'une Direction Générale elle-même entourée de coordinateurs choisis pour leur expertise et expérience.

L'organigramme de la société Délice Holding se présente comme suit :



### **3.5.2 MANAGEMENT DE LA SOCIETE DELICE HOLDING**

L'administration de la société est assurée par un Conseil d'Administration formé de cinq (5) membres, dont un Président.

La Direction Générale de la société est assurée par Mr. Mohamed MEDDEB en tant que Président Directeur Général (Nomination par l'AGC du 16/05/2013 pour une durée de 3 années 2013, 2014 et 2015), Mademoiselle Cyrine MEDDEB en tant que Directeur Général Adjoint de la société (nommée par le Conseil d'Administration en date du 12 septembre 2013 et ratifiée par l'AGO du 09/01/2014) et Monsieur Mohamed Ali MEDDEB également en tant que de Directeur Général Adjoint (nommé par le Conseil d'Administration en du 02/05/2014).

#### **3.5.2.1 PRESENTATION DES PRINCIPALES FONCTIONS AU SEIN DE DELICE HOLDING**

##### **3.5.2.1.1 LA FONCTION FINANCE**

La Direction Financière a pour mission de :

- Couvrir l'ensemble des besoins des sociétés du Groupe Délice Holding en matière de financement, de fiscalité, de fiabilisation et de maîtrise des coûts et des relations avec les investisseurs ;
- Mettre en place des règles comptables Groupe ;
- Synthétiser et analyser les mesures de performance des différentes sociétés du Groupe et des données consolidées ;
- Elaborer un rapport d'activité de la Holding.

##### **3.5.2.1.2 LA FONCTION AUDIT INTERNE**

La Direction D'Audit Interne a pour principales attributions :

- Mener les missions d'audit interne couvrant l'ensemble des sociétés du Groupe et ce conformément au planning d'audit qui lui est assigné et dans le respect des normes pratiques d'audit interne (International Professional Practices Framework : IPPF) ;
- Assurer le suivi et la revue de la mise en œuvre des recommandations issues des différents rapports d'audit ;
- Mettre en place toute action d'amélioration continue de nature à conforter davantage le niveau de contrôle interne au sein des sociétés du Groupe ;
- Assurer un reporting périodique et régulier au Comité Permanent d'Audit Interne des conclusions des différentes missions d'audit ;

##### **3.5.2.1.3 LA FONCTION CONTROLE DE GESTION**

- Couvrir l'ensemble des besoins des sociétés du Groupe Délice Holding en matière de montage et suivi budgétaire, amélioration de la performance, reportings et tableaux de bord décisionnels à l'adresse de la Direction Générale;
- Mettre en place des indicateurs de performance Groupe ;
- Synthétiser et analyser les mesures de performance des différentes sociétés du Groupe et des données consolidées ;
- Veiller à l'évolution et l'optimisation du système de comptabilité analytique au sein du Groupe ;

##### **3.5.2.1.4 LA DIRECTION POLE LAITIER**

La Direction pôle laitier a pour mission de :

- Assurer la coordination entre les différentes directions générales des sites laitiers du Groupe (CLC, CLN et CLSB),
- Créer des synergies et harmoniser les méthodes de gestion entre les différentes sociétés du pôle laitier,
- Centraliser et suivre les objectifs, budgets, résultats et indicateurs de performance des différentes sociétés du pôle laitier
- Construire et entretenir une relation durable avec les fournisseurs tout en garantissant la compétitivité et la création de valeur pour les différentes sociétés du pôle laitier ;

##### **3.5.2.2 LA DIRECTION AUTRES ACTIVITES (HORS POLE LAITIER)**

- Assurer la coordination entre les différentes directions générales des sites,



- Créer des synergies et harmoniser les méthodes de gestion entre les différentes sociétés ;
- Centraliser et suivre les objectifs, budgets, résultats et indicateurs de performance des différentes sociétés ;
- Construire et entretenir une relation durable avec les fournisseurs tout en garantissant la compétitivité et la création de valeur pour les différentes sociétés ;
- Mettre en place d'une politique d'approvisionnement ;
- Créer de synergies et Harmoniser les processus d'approvisionnement.

### 3.5.2.3 PRESENTATION DES PRINCIPALES COMITES AU SEIN DE DELICE HOLDING

Les délibérations du Conseil sont préparées dans certains domaines, par des comités spécialisés, composés d'administrateurs nommés par le Conseil et avec le concours, s'il l'estime nécessaire de tiers actionnaires ou non. Ces comités instruisent les affaires entrant dans leurs attributions et soumettent au Conseil leurs avis et propositions.

Les différents comités, en cours de mise en place au sein de la société Délice Holding sont présentés comme suit :

<b>Intitulé</b>	<b>COMITE STRATEGIQUE</b>
<b>Attributions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'examen, avant leur approbation par le conseil d'administration :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ du projet de politique générale de la Société ainsi que des orientations stratégiques retenues pour le développement des filiales,</li> <li>➢ des budgets et des plans d'action qui en émanent,</li> </ul> </li> <li>- Le contrôle régulier de l'exécution de la politique générale, des budgets et des plans d'action,</li> <li>- Le suivi de la gestion de Société à travers sa production, ses effectifs, ses ratios de productivité et de rentabilité, ses performances, ses parts de marché, etc...,</li> <li>- Les acquisitions ou prises de participation dans des sociétés externes ainsi que les pactes d'actionnaires ;</li> <li>- L'examen des grands projets ou de toute autre question qui peut lui être soumise par le président,</li> </ul>
<b>Reporting</b>	Le comité stratégique rend compte au conseil de ses travaux en lui présentant un rapport sur les principales questions examinées.

<b>Intitulé</b>	<b>COMITE PERMANANT D'AUDIT</b>
<b>Attributions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- d'évaluer la manière d'établir et d'arrêter les comptes sociaux et consolidés, y compris la méthodologie de détermination des provisions, selon les principales catégories de risques,</li> <li>- d'examiner la cohérence des mécanismes mis en place pour le contrôle interne des procédures, des risques et du respect de la déontologie au sein de la Société ainsi que de ses filiales,</li> <li>- de réviser et donner son avis sur le rapport annuel, y compris les états financiers, avant sa transmission au conseil d'administration pour approbation,</li> <li>- de revoir tout relevé de l'établissement avant sa soumission aux autorités de tutelle,</li> <li>- de formuler un avis sur la désignation ou le renouvellement des commissaires aux comptes,</li> <li>- de veiller aux suites données aux rapports émis par les auditeurs externes et internes,</li> <li>- d'examiner la politique de maîtrise des risques et de suivi des engagements hors bilan au vu notamment des notes préparées à cet effet par les commissaires aux comptes.</li> </ul>
<b>Reporting</b>	Le comité permanent d'audit rend compte au conseil de ses travaux.

**La société Délice Holding s'engage à mettre en place un comité stratégique et un comité permanent d'audit**

### 3.5.3 MANAGEMENT DES FILIALES DU GROUPE DELICE

#### 3.5.3.1 CLC ; CLN ; CLSB ; STIAL ; SBC ET CF

##### MANAGEMENT DES SOCIETES CLC ; CLN ; CLSB ; STIAL ; SBC ET CF

Pour chacune des ces filiales, l'administration est assurée par un Conseil d'Administration, un Président Directeur Général et un Directeur Général Adjoint.

##### PRESENTATION DES PRINCIPAUX COMITES AU SEIN DES SOCIETES CLC ; CLN ; CLSB ; STIAL ; SBC ET CF

Les différents comités en place au sein de ces sociétés sont présentés comme suit :

<b>Intitulé</b>	<b>COMITE DE DIRECTION</b>
<b>Attributions</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- L'examen, avant leur approbation par le conseil d'administration :<ul style="list-style-type: none"><li>➤ du projet de politique générale de la société ainsi que des orientations stratégiques retenues pour le développement de ses activités ;</li><li>➤ des budgets et des plans d'action qui en émanent ;</li></ul></li><li>- Le contrôle régulier de l'exécution de la politique générale, des budgets et des plans d'action ;</li><li>- Le suivi de la gestion de société à travers sa production, ses effectifs, ses ratios de productivité et de rentabilité, ses performances, ses parts de marché, etc... ;</li><li>- L'examen des grands projets ou de toute autre question qui peut lui être soumise.</li></ul>
<b>Intitulé</b>	<b>COMITE D'INVESTISSEMENT</b>
<b>Attributions</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- L'examen des projets d'investissement de la société ;</li><li>- Suivi de l'état d'avancement de la réalisation de ces projets ;</li><li>- Suivi et contrôle des budgets y afférents.</li></ul>
<b>Intitulé</b>	<b>COMITE DE DEVELOPPEMENT</b>
<b>Attributions</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- L'examen des projets de développement de la marque ;</li><li>- Suivi des projets de lancement des nouveaux produits ;</li><li>- Validation des travaux des fonctions recherches et développement (R&amp;D).</li></ul>

##### LE SYSTEME D'INFORMATION DES SOCIETES CLC ; CLN ; CLSB ; STIAL ; SBC ET CF

Le système d'information utilisé au sein de ces filiales est l'ERP « Oracle JD Edwards». Il permet la maîtrise des coûts et des délais, l'optimisation de la gestion des ressources, de la gestion des stocks et l'amélioration des processus.

La première version date depuis le début des années 2000, qui s'est vu évoluer en fonction des besoins exprimés par les utilisateurs du Groupe et par le développement de la technologie. La version actuelle étant la JDE 9.1

L'ERP JDE est une suite complète de modules intégrés qui couvrent les besoins fonctionnels les plus importants de chaque entreprise.

#### 3.5.3.2 DELTA PLASTIC ET SOCOGES

##### MANAGEMENT DES SOCIETES DELTA PLASTIC ET SOCOGES

L'administration de ces sociétés est assurée par le Gérant.

##### PRESENTATION DES PRINCIPAUX COMITES AU SEIN DE DELTA PLASTIC ET LA SOCOGES

Les différents comités en place au sein de chacune de ces sociétés sont présentés comme suit :

<b>Intitulé</b>	<b>COMITE DE DIRECTION</b>
<b>Attributions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'examen, avant leur approbation par le conseil d'administration : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ du projet de politique générale de la Société ainsi que des orientations stratégiques retenues pour le développement de ses activités ;</li> <li>➤ des budgets et des plans d'action qui en émanent ;</li> </ul> </li> <li>- Le contrôle régulier de l'exécution de la politique générale, des budgets et des plans d'action ;</li> <li>- Le suivi de la gestion de Société à travers sa production, ses effectifs, ses ratios de productivité et de rentabilité, ses performances, ses parts de marché, etc... ;</li> <li>- L'examen des grands projets ou de toute autre question qui peut lui être soumise.</li> </ul>
<b>Intitulé</b>	<b>COMITE D'INVESTISSEMENT</b>
<b>Attributions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'examen des projets d'investissement de la société ;</li> <li>- Suivi de l'état d'avancement de la réalisation de ces projets ;</li> <li>- Suivi et contrôle des budgets y afférents.</li> </ul>

### **LE SYSTEME D'INFORMATION DE DELTA PLASTIC ET DE LA SOCOGES**

Le système d'information utilisé au sein de DELTA Plastic et SOCOGES est l'ERP « Oracle JD Edwards». Il permet la maîtrise des coûts et des délais, l'optimisation de la gestion des ressources, de la gestion des stocks et l'amélioration des processus.

La première version date depuis le début des années 2000, qui s'est vu évoluer en fonction des besoins exprimés par les utilisateurs du Groupe et par le développement de la technologie. La version actuelle étant la JDE 9.1

L'ERP JDE est une suite complète de modules intégrés qui couvrent les besoins fonctionnels les plus importants de chaque société.

#### **3.5.4 LE SYSTEME D'INFORMATION DU GROUPE**

Le système d'information utilisé au sein du Groupe Délice Holding est l'ERP « Oracle JD Edwards». Il permet la maîtrise des coûts et des délais, l'optimisation de la gestion des ressources, de la gestion des stocks et l'amélioration des processus.

La première version date depuis le début des années 2000, qui s'est vu évoluer en fonction des besoins exprimés par les utilisateurs du Groupe et par le développement de la technologie. La version actuelle étant la JDE 9x.

L'ERP JDE est une suite complète de modules intégrés qui couvrent les besoins fonctionnels les plus importants de l'entreprise tels que :

#### **RECEPTION LAIT:**

- Rapport journalier de la réception,
- Quantité acceptée par gouvernorat,
- Répartition des refus par zone,
- Suivie Qualité par Zone,
- Refus par cause, zone et région
- Refus par fournisseurs zone

#### **POUR LES ACHATS LOCAUX ET ETRANGERS**

- Suivi des achats par type, par famille d'articles et par date de réception,
- Historique du mouvement des fournisseurs,

#### **POUR LES VENTES**

- Suivi des ventes par commande, famille et produit,
- Suivi par client et livreur,
- Suivi des factures

#### **MODULE GESTION DES STOCKS DE MATIERES PREMIERES ET PRODUITS FINIS**

- Suivi des stocks de matières premières par emplacement/magasin

- Suivi des stocks de produits finis par emplacement/magasin

#### **MODULE FINANCE**

- Suivi de la comptabilité générale,
- Comptabilité clients,
- Comptabilité fournisseurs,
- Gestion des immobilisations,
- Rapprochement bancaire

#### **MODULE GPAO**

- Gestion de la production assistée par ordinateur

#### **MODULE GMAO**

- Gestion de la maintenance assistée par ordinateur,

#### **MODULE GESTION DE LA QUALITE**

Gestion des analyses des laboratoires de contrôle qualité

#### **3.5.5 LA POLITIQUE SOCIALE ET EFFECTIF**

La politique de gestion des Ressources Humaines ("RH") du Groupe Délice Holding est un axe majeur de sa stratégie de développement. La Direction des Ressources Humaines a pour mission de mettre à disposition des directions opérationnelles et fonctionnelles des ressources humaines en qualité et en quantité optimales, tout en veillant au maintien d'un bon climat social.

Le Groupe Délice Holding a construit une politique RH autour de 6 principes directeurs :

- Proximité : en développant des prestations RH plus proches des salariés ;
- Professionnalisme : en mettant en œuvre une organisation, des processus et des outils RH adaptés aux attentes des clients internes ;
- Performance : en encourageant la réalisation d'objectifs individuels et collectifs en phase avec les stratégies de l'entreprise ;
- Polyvalence : en investissant dans un capital humain flexible et compétent ;
- Partage : en adoptant une démarche participative avec les managers dans la gestion de leurs ressources humaines. Le partage de la fonction RH est un atout managérial au quotidien ;
- Apprentissage continu : en encourageant la formation continue et le recyclage de tous les employés.

Les sociétés du Groupe Délice Holding sont régies par les conventions collectives nationales suivantes :

<b>Société</b>	<b>Convention collective Nationale</b>	<b>Date entrée en vigueur</b>	<b>Date dernier avenant</b>	<b>Date adoption par la société</b>
<b>CLC</b>	Industrie laitière	29/04/1975	11/02/2013	Décembre 1994
<b>CLN</b>	Industrie laitière	29/04/1975	11/02/2013	
<b>CLSB</b>	Industrie laitière	29/04/1975	11/02/2013	
<b>SBC</b>	boissons gazeuses non alcoolisées, sirops et eaux minérales	16/01/1975	01/05/2012	Février 2002
<b>STIAL</b>	Industrie laitière	29/04/1975	11/02/2013	01/03/1978
<b>DP</b>	Industrie laitière	29/04/1975	11/02/2013	
<b>CF</b>	Industrie laitière	29/04/1975	11/02/2013	
<b>SOCOGES</b>	Industrie laitière	29/04/1975	11/02/2013	07/05/1993
<b>Délice Holding</b>	Industrie laitière	29/04/1975	11/02/2013	

### 3.5.5.1 L'EFFECTIF EN CHIFFRES

	31/12/2011				31/12/2012				31/12/2013			
	Cadres	Agent de maîtrise	Exécution	Total	Cadres	Agent de maîtrise	Exécution	Total	Cadres	Agent de maîtrise	Exécution	Total
CLC	170	166	320	656	178	179	349	706	248	111	312	671
CLN	107	81	215	403	110	65	228	403	104	97	226	427
CLSB(*)				0			1	1	29	14		43
SBC	51	27	62	140	60	28	69	157	60	29	78	167
STIAL	77	49	401	527	78	56	415	549	82	63	515	660
DP	7	13	16	36	6	18	18	42	10	20	25	55
CF	16	10	67	93	15	12	72	99	22	17	77	116
SOCOGE	54	34	278	366	54	39	295	388	51	38	315	404
Délice Holding									1			1
<b>Total</b>	<b>482</b>	<b>380</b>	<b>1 359</b>	<b>2 221</b>	<b>501</b>	<b>397</b>	<b>1 447</b>	<b>2 345</b>	<b>607</b>	<b>389</b>	<b>1 548</b>	<b>2 544</b>

(\*) : CLSB est entrée en activité à fin Avril 2014.

### 3.5.5.2 REMUNERATION ET INTERESSEMENT

L'ensemble des employés du Groupe bénéficient de 14 salaires auxquels s'ajoute un bonus servi en fonction de la réalisation des objectifs convenus en début d'année. Ce bonus est octroyé à l'employé selon :

- Son évaluation annuelle par rapport à l'atteinte de ses objectifs ;
- Le résultat de son bilan de performance ;
- La performance de l'entreprise dont l'employé est rattachée.

Il est à noter que le salaire minimum servi au niveau du Groupe est largement supérieur au SMIG ainsi qu'à la moyenne des salaires servis par les entreprises opérant dans le même secteur d'activité que celui du Groupe. Le benchmark en termes de rémunération est effectué sur la base d'un référentiel comprenant des sociétés multinationales.

La rémunération accordée aux employés du Groupe Délice Holding est régie conformément aux grilles de salaires relatives aux conventions collectives adoptées par les sociétés du Groupe et qui est complétée par une grille de salaire propre à chaque société du Groupe qui garantit à ses employés une augmentation salariale annuelle variant entre 5% et 8% suivant deux critères qui sont l'ancienneté et la compétence.

Les employés permanents perçoivent une rémunération annuelle de 14 salaires nets auxquels s'ajoute le bonus suivant des critères (mensuelles/ trimestrielles / annuelles) bien déterminés (réalisation d'objectifs, rendements, assiduité,...).

D'autres avantages en nature sont attribués aux cadres de la société tels que les voitures de fonction, l'avantage carburant et forfaits téléphoniques.

Le but de cette politique salariale est de garantir une visibilité sur les éventuelles perspectives d'évolution de carrière de chaque employé de chaque société du Groupe.

### 3.5.5.3 FORMATION

Les sociétés du Groupe Délice Holding arrêtent annuellement un plan de formation tenant compte des besoins exprimés par les différentes directions et en se basant sur des critères d'amélioration de la performance et de consolidation des compétences.

Elles assurent une formation continue à leurs personnels à travers des actions, aussi bien, internes qu'externes.

2013			
	Nombre de bénéficiaires de formation	Nombre de jours de Formation	Dépenses en Formation en DT
CLC	336	850	180 000
CLN	230	827	112 931
SBC	99	225	44 000
STIAL	114	266	199 520
DP	9	11	2 500
CF	36	90	7 675
SOCOGE	28	67	32 480
CLSB (*)	32	31	37 000
<b>Total</b>	<b>884</b>	<b>2 367</b>	<b>616 106</b>

(\*) : CLSB est entrée en activité à fin Avril 2014.

#### 3.5.5.4 RECRUTEMENT ET INTEGRATION

Selon la stratégie annuelle du Groupe, un plan de recrutement est mis en place pour chaque société et entériné lors des exercices budgétaires. Ce plan répond aux besoins des responsables pour l'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs tracés.

Le Groupe Délice Holding a constamment investi et misé sur les Ressources Humaines et axé sa stratégie et sa politique Ressources Humaines autour des leviers majeurs suivants :

##### **Développer les compétences**

L'engagement des Ressources Humaines est de mettre à la disposition de chacun les moyens et les outils pour améliorer ses performances et augmenter ses connaissances. Indissociable de l'expansion du Groupe, le développement des compétences de plus de 2500 collaborateurs est un levier pour attirer et fidéliser les talents. Le Groupe Délice Holding agit partout pour la transmission des savoirs et des savoir-faire, et favorise le partage d'une culture commune entre les salariés de l'entreprise par le biais des actions annuelles de Team building et forums annuels des managers. Ces journées de rencontre visent à consolider l'esprit d'appartenance, de partage et d'adhésion des employés du Groupe aux objectifs tracés.

##### **Renforcer le management de proximité**

Le Groupe Délice Holding adopte une culture du leadership qui vise à responsabiliser les individus et ce en grande partie par le biais du management de proximité. Outre les canaux de communication directe, des cellules d'écoute et de suggestions sont en place au sein des directions de Ressources Humaines des différentes sociétés pour assurer une interaction véritable entre l'employé et le management

Cette vision contribue à nourrir une culture spécifique du leadership décentralisé, informel et très opérationnel, qui associe engagement, responsabilisation et ouverture.

##### **Sécurité au travail, un impératif**

La sécurité au travail est au cœur des préoccupations du Groupe Délice Holding qui attache une importance capitale à la sécurité et au bien-être de ses employés. Dans ce contexte des journées de sensibilisation sont régulièrement organisées à l'attention des chauffeurs livreurs. Aussi un bon nombre d'investissements industriels sont orientés vers l'amélioration des conditions de travail et de la prévention des accidents s'y rapportant. A ce titre, le critère sécurité figure parmi les principaux indicateurs de performance industrielle du Groupe.

##### **Le social, un atout majeur de motivation**

Le Groupe a constamment accordé une place de premier plan dans sa politique de développement des Ressources Humaines, un budget de 500 000 DT est annuellement dédié au volet social et épanouissement du personnel des sociétés pour l'organisation d'activités et événements auxquels prennent part également les familles des employés. Des activités sportives et des tournois sont également organisés à l'attention des équipes scolaires à l'échelle nationale (DANCUP) mais aussi au profit des employés des différentes sociétés du Groupe. Aussi et dans ce même contexte, L'ensemble des sociétés du Groupe offrent annuellement à un Groupe d'une soixantaine de leurs employés le pèlerinage d'el OMRA.

### 3.5.5.5 GESTION DES CARRIERES

Le Groupe Délice holding place la gestion des carrières au cœur de tous ses process Ressources Humaines et tend aujourd'hui, à adopter une approche individualisée de son Capital Humain.

En effet, la gestion de carrières est un enjeu important dont la responsabilité est partagée entre tous les acteurs concernés : les collaborateurs eux-mêmes, les Directeurs de tutelle et la Direction des Ressources Humaines.

Le processus de gestion de carrières s'inscrit dans le cadre d'instances représentatives visant à évaluer de manière croisée le potentiel du collaborateur, sa maîtrise du poste et ses opportunités de carrière au sein de l'organisation.

C'est dans cette optique que le Groupe a engagé une réflexion profonde et un projet de premier plan qui a été couronné par l'instauration d'une politique de gestion de carrière se basant sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et une évaluation objective en vue d'enraciner la gestion par objectifs, la mobilité des compétences et la culture d'excellence..

### 3.5.6 MISSION DE DUE DILIGENCE

Dans le cadre de son introduction en Bourse, la société Délice Holding a confié une mission de Due Diligence au cabinet Ernest & Young et ce dans l'objectif de mieux apprécier la situation financière, comptable, fiscale, sociale et juridique pour toutes les sociétés qui se trouvent dans le périmètre de consolidation du Groupe Délice Holding.

Le risque fiscal et social du Groupe Délice Holding, relevé par le cabinet, sur la période 2010-2013, s'élève à 4,6MDT.

Les travaux de Due Diligence financière effectués par le cabinet Ernest & Young ont dégagé des capitaux propres et une dette financière nette ajustés respectivement de 75,9MDT et 45,3 MDT au 30/06/2013.

La Due Diligence légale a permis de dégager les principales limites suivantes:

- L'absence d'une mise à jour des statuts des sociétés du Groupe conformément aux dispositions de la loi n° 2009-16 du 16 mars 2009 ;
- L'absence de toute indication de l'endroit où les documents présentés aux assemblées générales sont tenues au cours de trois derniers exercices ainsi que les copies des P.V. de ces assemblées conformément à l'article 11 du CSC ;
- Des dispositions contraires aux dispositions des articles 199, 200, 277 et 278 du code des sociétés commerciales et l'article 14 du code de travail.

### 3.5.7 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

#### 3.5.7.1 LES INVESTISSEMENTS RECENTS OU EN COURS DE REALISATION

Les investissements récents ou en cours de réalisation au 31/12/2013 se présentent comme suit :

En mille dinars	CLC	CLN	CLSB	STIAL	DP	SBC	CF	SOCOGES
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>24</b>	<b>11</b>		<b>416</b>		<b>3</b>		
Logiciels	24	11		5		3		
Concession de marques et brevets				411				
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>6 405</b>	<b>3 325</b>	<b>31 143</b>	<b>19 172</b>	<b>698</b>	<b>2 887</b>	<b>10 603</b>	<b>11 458</b>
Terrains				1 234		250	2 981	
Construction	194					1 951	1 096	
Installations techniques, matériel et outillage industriel	1 499	337		2 366	203	332	4 413	
Chariots		232						
Matériel de transport	756		59	844	141	286		2 205
AAI	188	857			299	58	562	7
Equipements de bureau et matériel informatique	185	72	34	90	56	11	55	3
Immobilisations en cours et avances et acomptes	3 584	1 828	31 050	14 639			1 496	9 242
<b>TOTAL</b>	<b>6 429</b>	<b>3 337</b>	<b>31 143</b>	<b>19 588</b>	<b>698</b>	<b>2 890</b>	<b>10 603</b>	<b>11 458</b>

### 3.5.7.2 LES INVESTISSEMENTS FUTURS

#### ▪ INVESTISSEMENTS FUTURS DE LA CLC

En DT	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Logiciels	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	50 000
Constructions	0	242 680	0	0	0	242 680
Matériel industriel	8 285 541	12 139 244	4 031 000	1 124 200	1 124 200	26 704 185
Outillages industriels	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	10 000 000
Matériel de transport	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	1 500 000
Agencements	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	350 000
Equipements de bureau	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	100 000
Matériel informatique	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	500 000
<b>Total</b>	<b>10 785 541</b>	<b>14 881 924</b>	<b>6 531 000</b>	<b>3 624 200</b>	<b>3 624 200</b>	<b>39 446 865</b>

#### ▪ INVESTISSEMENTS FUTURS DE LA CLN

En DT	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Logiciels						
Matériel industriel	4 502 050					4 502 050
Matériel informatique	70 000					70 000
Investissement de maintien		2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	10 000 000
<b>Total</b>	<b>4 595 050</b>	<b>2 500 000</b>	<b>2 500 000</b>	<b>2 500 000</b>	<b>2 500 000</b>	<b>14 595 050</b>

#### ▪ INVESTISSEMENTS FUTURS DE LA CLSB

En DT	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Constructions	10 596 087	1 098 044	1 650 000	530 000	530 000	14 404 131
Matériel industriel	28 113 914	5 892 388	1 000 000	1 000 000	1 000 000	37 006 303
Outillages industriels	649 476	72 164				721 640
Matériel de transport	513 061	63 581				576 642
Installations techniques, matériel et outillage industriel	8 111 919	835 709				8 947 629
Equipements de bureau	163 013	19 685				182 697
Matériel informatique	229 560	29 527				259 087
Immobilisations en cours	-26 120 421					-26 120 421
AVANC. ACOMP. VERSES CDES IMM. COR	-7 024 310					-7 024 310
<b>Total</b>	<b>15 232 300</b>	<b>8 011 098</b>	<b>2 650 000</b>	<b>1 530 000</b>	<b>1 530 000</b>	<b>28 953 398</b>

#### ▪ INVESTISSEMENTS FUTURS DE LA STIAL

En DT	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Logiciel	152 200	223 800	231 400	231 400	231 400	1 070 200
Terrain	830 000	0	0	0	0	830 000
Constructions	6 887 300	4 850 500	4 489 000	682 500	507 000	17 416 300
AAI	1 635 000	4 000 000	4 000 000	3 000 000	1 000 000	13 635 000
Mat. & Outillage	14 862 463	15 340 500	16 291 000	19 761 500	10 190 000	76 445 463
Mat. Transport	997 000	818 000	500 000	500 000	500 000	3 315 000
Mat. Bureau	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	250 000
Mat.informatique	1 279 800	1 339 200	1 407 600	1 407 600	1 407 600	6 841 800
<b>Total</b>	<b>26 693 763</b>	<b>26 622 000</b>	<b>26 969 000</b>	<b>25 633 000</b>	<b>13 886 000</b>	<b>119 803 763</b>



▪ INVESTISSEMENTS FUTURS DE LA SBC

En DT	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Terrains	500 000					500 000
Constructions	3 590 000					3 590 000
Matériel industriel	12 360 120	500 000	500 000	500 000	6 725 600	20 585 720
Matériel de transport de biens	246 300		140 000			386 300
INST.GLES. AGEN. & AME.DIVERS	1 710 000					1 710 000
Equipements de bureau	25 000					25 000
Matériel informatique	65 000					65 000
<b>Total</b>	<b>18 496 420</b>	<b>500 000</b>	<b>640 000</b>	<b>500 000</b>	<b>6 725 600</b>	<b>26 862 020</b>

▪ INVESTISSEMENTS FUTURS DE LA CF

En DT	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Terrain	0	0	0	0		0
Constructions	0	0	0	0		0
Matériel industriel	500 000	1 460 000	500 000	500 000		2 960 000
Outillages industriels	300 000	0	0	0	184 905	484 905
Matériel informatique	0	0	0	0	23 431	23 431
<b>Total</b>	<b>800 000</b>	<b>1 460 000</b>	<b>500 000</b>	<b>500 000</b>	<b>208 336</b>	<b>3 468 336</b>

▪ INVESTISSEMENTS FUTURS DE LA SOCOGES

En DT	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Logiciels	275 000	225 000	40 000	40 000	40 000	620 000
Terrains	1 561 000	0	0	0	0	1 561 000
Constructions	1 140 500	2 560 000	1 032 500	270 000	222 500	5 225 500
Installations techniques	2 383 876	2 685 000	1 542 500	840 000	603 500	8 054 876
Mat. Transport	6 146 313	6 100 000	8 675 000	8 090 000	8 010 000	37 021 313
Mat. informatique	176 001	225 000	40 000	40 000	40 000	521 001
<b>Total</b>	<b>11 682 691</b>	<b>11 795 000</b>	<b>11 330 000</b>	<b>9 280 000</b>	<b>8 916 000</b>	<b>53 003 691</b>

## CHAPITRE 4 : PATRIMOINE – SITUATION FINANCIERE- RESULTATS

### INTRODUCTION

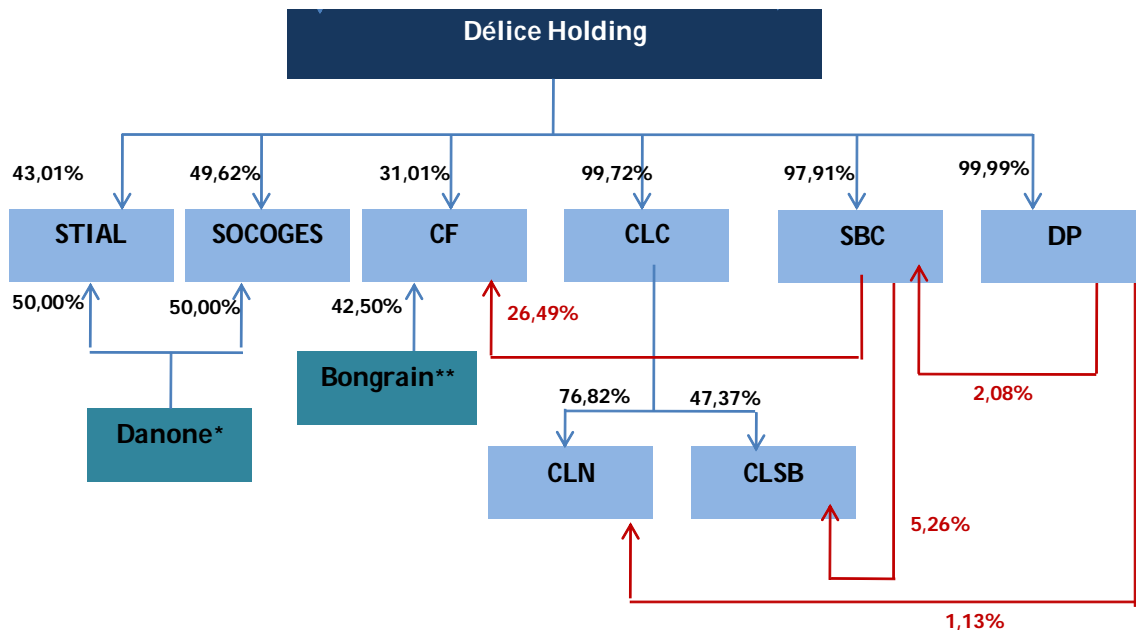
En 2012, la famille MEDDEB s'est engagée dans des mesures de restructuration et de réorganisation du Groupe, qui ont abouti, en 2013, à la création de la société "Délice Holding" et a pris la décision de l'introduire sur le marché principal de la Bourse de Tunis.

L'actionnariat de Délice Holding est, principalement, constitué des membres de la Famille MEDDEB, qui détiennent des participations, directement ou indirectement, dans les huit (8) sociétés citées ci-dessous. En fait, les membres de la famille MEDDEB ont apporté les actions qu'ils détiennent dans les différentes sociétés du Groupe Délice à Délice Holding.

Le projet de restructuration engagé en 2012 se résume en quatre principales étapes :

- **Etape 1** : Mouvement dans les capitaux des sociétés suivantes : Augmentation du capital des sociétés Compagnie Fromagère et CLSB et réduction du capital de la société SOCOGES (par résorption des pertes).
- **Etape 2** : Apport des titres de participation détenus par la famille Meddeb et la société CLC dans les sociétés du Groupe (autres que CLC) au capital de la société mère Délice Holding. La valeur d'apport des titres de participation est fixée suite à une évaluation des sociétés du Groupe (154 179 KDT).
- **Etape 3** : Cession des Titres de participation détenus par CLC dans la société Délice Holding à une société hors Groupe (27 237 KDT).
- **Etape 4** : Apport des titres de participation détenus par la famille Meddeb dans la CLC au capital de la société Délice Holding (394 884 KDT)

Suite à cette restructuration, la structure du Groupe Délice Holding au 31/03/2014 se présente comme suit :



\*La CGD (filiale de Danone) a signé avec Mr. Mohamed Meddeb un contrat par lequel CGD prend une participation de 50% dans le capital de la STIAL. Ce contrat était signé sous la condition que CGD accorde à la STIAL une licence de certaines marques et du savoir-faire pour permettre à la STIAL de fabriquer certains produits du Groupe Danone

\*\* selon le protocole d'accord signé entre le Groupe MEDDEB et Bongrain, la compagnie fromagère commercialise les produits sous les marques "Délice" et "Milkana" de manière conjointe (co-branding) sur le territoire tunisien. De plus, Bongrain s'engage à confier à Groupe Meddeb ou à un de ses affiliés, la distribution, à titre exclusif de l'ensemble des ses produits sur le territoire tunisien.

#### 4.1 PATRIMOINE DU GROUPE DELICE HOLDING AU 31/12/2013

##### 4.1.1 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES AU 31/12/2013

La valeur nette des immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 144 869 781 dinars au 31/12/2013.

<i>Montants en TND</i>	Valeur Brute au 31/12/2012	Acquisitions 2013	Cession et reclassements 2013	Valeur Brute au 31/12/2013	Amortissements cumulés 31/12/2012	Dotations 2013	Régularisation 2013	Amortissements cumulés 31/12/2013	VCN 2012	VCN 2013
Logiciels	1 824 621	40 754	-	1 865 366	1 551 299	150 046	-	1 701 335	273 322	164 030
Concessions de marques et brevets	46 920	-	-	46 920	46 920	-	-	46 920	-	-
Immobilisations incorporelles en cours	50 901	176 796	-	227 696	-	-	-	-	50 901	227 696
<b>Total immobilisations incorporelles</b>	<b>1 922 442</b>	<b>217 549</b>	<b>-</b>	<b>2 139 982</b>	<b>1 598 219</b>	<b>150 046</b>	<b>-</b>	<b>1 748 255</b>	<b>324 223</b>	<b>391 727</b>
Terrains	6 165 420	1 734 605	-	7 900 025	-	-	-	-	6 165 420	7 900 025
Constructions	18 596 237	2 668 799	424 420	21 689 455	7 791 742	1 021 227	(119 667)	8 693 602	10 804 495	12 995 853
Matériel industriel	125 048 787	6 461 112	(2 007 555)	129 502 344	75 694 047	9 953 722	(4 286 373)	81 361 387	49 354 740	48 140 956
Outils industriels	2 901 073	565 554	152 843	3 619 470	1 309 904	426 943	(57 282)	1 679 567	1 591 170	1 939 903
Matériel de transport	21 725 036	2 983 070	881 621	25 589 729	14 433 159	2 993 675	(1 767 400)	15 659 435	7 291 877	9 930 294
Agencements, aménagements et installations divers	25 808 068	1 972 985	3 819 868	31 600 921	12 208 824	2 586 471	(76 111)	14 767 580	13 599 245	16 833 341
Equipements de bureau	1 199 593	89 819	25 940	1 308 480	879 833	96 915	48 397	976 748	319 760	331 731
Matériel informatique	4 568 652	313 334	372 605	5 254 592	3 074 394	567 308	-	3 650 119	1 494 258	1 604 473
Matériel d'emballage	2 025 310	598 946	12 447	2 636 703	1 400 513	388 331	(237 715)	1 542 713	624 798	1 093 991
Frigos	1 772 465	305	-	1 772 770	1 532 869	164 168	-	1 697 036	239 596	75 734
Immobilisations à statut juridique particulier	1 474 362	-	-	1 474 362	131 513	221 154	-	352 667	1 342 849	1 121 695
Immobilisations en cours	5 076 283	42 518 682	(11 292 528)	36 302 437	-	-	-	-	5 076 283	36 302 437
Avances et acomptes sur immobilisations	1 509 146	6 487 716	(73 121)	7 923 741	-	-	-	-	1 509 146	7 923 741
Provisions constituées	-	-	-	-	1 062 329	1 107 525	(453 730)	1 716 120	(1 062 329)	(1 716 120)
<b>Total immobilisations corporelles</b>	<b>217 870 434</b>	<b>66 394 926</b>	<b>(7 683 461)</b>	<b>276 575 028</b>	<b>119 519 127</b>	<b>19 527 440</b>	<b>(6 949 883)</b>	<b>132 096 974</b>	<b>98 351 307</b>	<b>144 478 054</b>
<b>Total immobilisations incorporelles et corporelles</b>	<b>219 792 875</b>	<b>66 612 475</b>	<b>(7 683 461)</b>	<b>278 715 010</b>	<b>121 117 345</b>	<b>19 677 486</b>	<b>(6 949 883)</b>	<b>133 845 229</b>	<b>98 675 530</b>	<b>144 869 781</b>

#### 4.1.2 IMMOBILISATIONS FINANCIERES AU 31/12/2013

Les immobilisations financières nettes présentent un solde net de **9 694 976** dinars au 31/12/2013 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>Solde au 31/12/2013</b>
Titres de participation (*)	11 007 212
Dépôts et cautionnements	689 751
Prêts au personnel	58 387
<b>Immobilisations financières brutes</b>	<b>11 755 350</b>
Provisions sur titres de participation	(2 048 587)
Provisions sur dépôts et cautionnements	(11 787)
<b>Immobilisations financières nettes</b>	<b>9 694 976</b>

(\*) Les titres de participations se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>Valeur brute</b>	<b>Provision</b>
Titres de participation SDA Hafsia	4 230 000	-
Titres de participation Banque Zitouna	4 000 000	-
Titres de participation PPA	1 749 913	(1 275 913)
Titres de participation MED PLAST	600 000	(600 000)
Titres de participation SMADEA	173 770	-
Titres de participation Bonprix	173 071	(172 674)
Titres de participation BTS	43 526	-
Titres de participation SICAR SUD	21 882	-
Titres de participation SODINO	15 000	-
Titres de participation UNITED	50	-
	<b>11 007 212</b>	<b>(2 048 587)</b>

#### 4.1.3 VALEURS D'EXPLOITATION AU 31/12/2013

<b>Libellé</b>	<b>Solde au 31/12/2013</b>
Matières premières	19 876 032
Produits finis	14 648 842
Stock pièces de rechanges	10 779 474
Stock emballages	6 256 836
Matière consommable	921 746
Stocks divers	624 352
Produits en cours	351 304
Produits de nettoyage	22 953
<b>Total des stocks brut</b>	<b>53 481 539</b>
Provisions pour dépréciation des stocks	(2 401 576)
<b>Total des stocks net</b>	<b>51 079 963</b>

## 4.2 PRINCIPALES ACQUISITIONS ET CESSIONS D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES, INCORPORELLES ET FINANCIERES POSTERIEURES AU 31/12/2013

### 4.2.1 PRINCIPALES ACQUISITIONS ET CESSIONS D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES POSTERIEURES AU 31/12/2013

<i>Montants en TND</i>	<b>Acquisitions</b>	<b>Cessions</b>
Logiciels	17 983	0
Concessions de marques et brevets	0	0
Immobilisations incorporelles en cours	124 158	0
<b>Total immobilisations incorporelles</b>	<b>142 141</b>	
Terrains	0	0
Constructions	5 526 838	0
Matériel industriel	172 467	0
Outillage industriel	158 938	0
Installations techniques	1 720 005	0
Matériel de transport	3 844 711	135 184
Agencements, aménagements et installations divers	1 869 207	0
Equipements de bureau	210 290	155 506
Matériel informatique	459 261	0
Matériel d'emballage	0	0
Frigos	0	0
Immobilisations à statut juridique particulier	0	0
Immobilisations en cours	4 128 238	1 142 641
Avances et acomptes immobilisations	398 717	0
<b>Total immobilisations corporelles</b>	<b>18 488 672</b>	<b>1 433 331</b>
<b>Total immobilisations incorporelles et corporelles</b>	<b>18 630 813</b>	<b>1 433 331</b>

### 4.2.2 PRINCIPALES ACQUISITIONS ET CESSIONS D'IMMOBILISATIONS FINANCIERES POSTERIEURES AU 31/12/2013

Néant

#### 4.3 RENSEIGNEMENTS FINANCIERS RELATIFS A LA SOCIETE DELICE HOLDING AU 31/12/2013

Les règles d'établissement et de présentation des états financiers individuels arrêtés au 31/12/2013, soulèvent les observations suivantes par rapport au système comptable des entreprises en ce qui concerne:

Les notes aux états financiers ne comportent pas toutes les notes nécessaires notamment :

- Le tableau de passage des charges par nature aux charges par destinations telle que prévue par les dispositions du paragraphe 52 et l'annexe 7 de la NC01 norme générale. (Voir réponse de la société en page 112)
  
- Une note sur les mouvements de capitaux propres telle qu'exigée par les dispositions du paragraphe 83 de la NC01 norme générale comportant notamment les renseignements sur les mouvements des capitaux propres devant permettre de réconcilier, pour chaque poste, les montants du début de la période avec les montants de fin de période en indiquant l'origine de chaque mouvement détaillant la composition des capitaux propres et des réserves, ainsi que la détermination du résultat par action. (Voir réponse de la société en page 112)
  
- Un état sur les engagements hors bilan et ce, conformément aux dispositions de la NC 14 relative aux éventualités et événements postérieurs à la date de clôture. (Voir réponse de la société en page 112)

Il est à signaler que la société « Délice Holding » n'a pas fourni toutes les notes complémentaires demandées notamment celle portant sur la détermination du résultat par action telle qu'exigée par les dispositions du paragraphe 83 de la NC01 norme générale.

La société s'engage à se conformer aux dispositions du système comptable des entreprises et ce, pour les états financiers individuels arrêtés au 31/12/2014.

#### 4.3.1 ETATS FINANCIERS INDIVIDUELS DE DELICE HOLDING AU 31/12/2013

### ÉTATS FINANCIERS DU PREMIER EXERCICE SOCIAL ALLANT DU 20 MAI AU 31 DECEMBRE 2013

#### BILAN

(Montants exprimés en dinars)

<b>ACTIFS</b>	<b>Note</b>	<b>31/12/2013</b>
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>		
Immobilisations financières	1	549 062 944
Moins : Provisions		(1 531 896)
		<b>547 531 048</b>
Autres actifs non courants		-
<b>TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>547 531 048</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>		
Clients et comptes rattachés	2	59 301
Moins: Provisions		-
		<b>59 301</b>
Autres Actifs courants		-
Liquidités et équivalents de liquidités	3	172 790
<b>TOTAL DES ACTIFS COURANTS</b>		<b>232 092</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>547 763 140</b>
<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital social		549 072 620
Réserves et primes liées au capital		324
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES AVANT RESULTAT</b>		<b>549 072 944</b>
Résultat de l'exercice		(1 600 944)
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES AVANT AFFECTATION</b>	4	<b>547 472 000</b>
<b>PASSIFS</b>		
Fournisseurs et Comptes rattachés	5	193 866
Autres passifs courants	6	97 274
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>		<b>291 140</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>547 763 140</b>

**ÉTATS FINANCIERS DU PREMIER EXERCICE SOCIAL ALLANT DU 20 MAI AU 31 DECEMBRE 2013**

**ETAT DE RESULTAT**

(Montants exprimés en dinars)

	<u>Note</u>	<u>31/12/2013</u>
<b>Produits d'exploitation</b>		
Dividendes		-
Management fees	7	173 362
		<u>173 362</u>
<b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>		
Achats services et prestations	8	143 006
Charges de Personnel	9	13 955
Dotations aux amortissements et aux provisions	10	1 531 896
Autres Charges d'exploitation	11	84 948
		<u>1 773 805</u>
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION</b>		
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>		<u><b>(1 600 442)</b></u>
Charges financières nettes		(2)
<b>RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES AVANT IMPOT</b>		<u><b>(1 600 444)</b></u>
Impôt sur les sociétés	12	(500)
<b>RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES APRES IMPOT</b>		<u><b>(1 600 944)</b></u>



**ÉTATS FINANCIERS DU PREMIER EXERCICE SOCIAL ALLANT DU 20 MAI AU 31 DECEMBRE 2013**

**ETAT DES FLUX DE TRESORERIE**

**(Montants exprimés en dinars)**

	<u>Note</u>	<u>31/12/2013</u>
<b>Flux de trésorerie liés à l'exploitation</b>		
Résultat net		(1 600 944)
Ajustements pour :		
* Amortissements et provisions	<b>13</b>	1 531 896
* Reprise sur amortissements et provisions		
Variation des :		
Créances	<b>14</b>	(59 301)
Fournisseurs d'exploitation	<b>14</b>	193 866
Autres passifs courants	<b>14</b>	97 274
<b>Flux de trésorerie provenant de (affectés à) l'exploitation</b>		<u>162 790</u>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>		
Encaissements provenant de la libération du capital		10 000
<b>Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de financement</b>		<u>10 000</u>
<b>Variation de trésorerie</b>		<u>172 790</u>
Trésorerie au début de l'exercice		-
Trésorerie à la clôture de l'exercice	<b>14</b>	172 790

## NOTES AUX ETATS FINANCIERS

### I- Présentation de la société

La société «Délice Holding» est une société anonyme de droit tunisien, constituée le 20 Mai 2013.

Lors de la création de la société, le capital s'élevait à 10.000 dinars divisés en 100 actions de 10 dinars chacune.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 07 Août 2013, a décidé d'augmenter le capital social, par apport en nature, d'un montant de 154.178.880 dinars pour le porter à 154.188.880 dinars, et ce par l'émission de 15.417.888 actions nouvelles, de 10 dinars chacune.

La synthèse des apports réévalués et constitués exclusivement par des titres, telle qu'elle ressort des rapports des commissaires aux apports et compte tenu des décotes approuvées par les actionnaires, se présente comme suit :

Société	Nombre d'actions	Valeur nominale	Prix d'acquisition unitaire	Valeur de l'apport en titres de participation	Rémunération en capital social
Delta plastic	11 439	100	1 056,847	12 089 273	12 089 270
SOCOGES	10 420	100	147,015	1 531 896	1 531 850
STIAL	913 957	13	121,669	111 200 234	111 200 240
CF	46 820	100	99,958	4 680 034	4 679 980
SBC	58 744	100	420,090	24 677 767	24 677 540
			<b>Total</b>	<b>154 179 204</b>	<b>154 178 880</b>

L'assemblée générale extraordinaire du 27 décembre 2013, a décidé d'augmenter le capital social, par apport en nature, d'un montant de 394.883.740 dinars pour le porter à 549.072.620 dinars, et ce par l'émission de 39.488.374 actions nouvelles de 10 dinars chacune.

Les apports tels qu'ils ressortent du rapport du commissaire aux apports, se présentent comme suit :

Société	Nombre d'actions	Valeur nominale	Valeur unitaire de l'apport	Valeur totale de l'apport
CLC	235 330	100	1 678	394 883 740

Ainsi, le capital social s'élève au 31 Décembre 2013 à 549.072.620 dinars divisé en 54.907.262 actions de 10 dinars chacune.

La société a pour objet :

- La promotion des investissements par l'acquisition, la souscription, la gestion, la cession et l'apport, sous toute forme, de valeurs mobilières dans toutes sociétés ou entités juridiques tunisiennes ou étrangères créées ou à créer, le tout directement ou indirectement, notamment par voie de création de sociétés et/ou de toute autre entité juridique, de souscription ou d'achat de valeurs mobilières ou de droits sociaux, d'apport, de fusion, d'alliance ou d'association en participation.
- L'assistance, l'étude, le conseil, le marketing et engineering financière, comptable, juridique et autres...
- Et généralement toutes opérations commerciales, financières, mobilière ou immobilière se rattachant directement ou indirectement aux objets ci-dessus ou à tout autre objet similaire.

### II- Référentiel comptable d'élaboration et de présentation des états financiers

Les états financiers sont établis en conformité avec les dispositions des normes comptables tunisiennes et compte tenu des hypothèses sous-jacentes et des conventions comptables fixées par le décret n° 96-2459 du 30 décembre 1996, portant approbation du cadre conceptuel comptable.

L'exercice comptable objet des présents états financiers débute le 20/05/2013 et finit le 31/12/2013.

### III- Conventions et méthodes comptables appliquées

Les conventions et méthodes comptables les plus significatives appliquées par la société, pour l'élaboration des états financiers sont les suivantes :

#### (1)- Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont comptabilisées à leur valeur d'acquisition, les frais y afférents sont inscrits directement dans les charges.

A la date de clôture, elles sont évaluées selon la valeur d'usage. Les plus-values dégagées ne sont pas constatées alors que les moins-values potentielles font l'objet de provisions pour dépréciation.

#### (2)- Titres de placement

Les titres de placement sont comptabilisés à leur valeur d'acquisition, les frais y afférents sont inscrits directement dans les charges.

#### (3)- Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la société est constitué essentiellement des dividendes et des honoraires de conseil, d'études et de gestion facturées aux sociétés du Groupe.

Ces honoraires sont comptabilisés hors TVA collectée. Cette dernière est comptabilisée au compte « Etat, TVA » pour constater la dette vis à vis de l'Etat.

#### (4)- Impôts et taxes

La société est soumise à l'impôt sur les sociétés selon les règles du droit commun.

### IV- Notes relatives aux rubriques du bilan :

#### (01)-Immobilisations financières :

La valeur nette des immobilisations financières s'élève au 31/12/2013 à 547 531 048 dinars et se détaillent comme suit :

Désignation	Nombre d'actions	Au 31 décembre 2013	% de détention
Titres CLC	235 330	394 883 740	99,716%
Titres STIAL	913 957	111 200 234	43,010%
Titres SBC	58 744	24 677 767	97,907%
Titres DP	11 439	12 089 273	99,991%
Titres CF	46 820	4 680 034	31,007%
Titres SOCOGES	10 420	1 531 896	49,619%
<b>Total valeurs brutes</b>		<b>549 062 944</b>	
Provision sur titres SOCOGES		(1 531 896)	
<b>Total valeurs nettes</b>		<b>547 531 048</b>	

#### (02)-Clients et comptes rattachés :

Cette rubrique présente au 31/12/2013 un solde de 59 301 dinars et se compose exclusivement de la créance sur la société Delta plastic.

#### (03)-Liquidités et équivalents de liquidités :

Cette rubrique présente au 31/12/2013 un solde de 172 790 dinars et se compose exclusivement du solde bancaire chez la BIAT.

#### (04)-Capitaux propres :

Cette rubrique présente au 31/12/2013 un solde de 547 472 000 dinars et se détaille comme suit :

Désignation	Au 31 décembre 2013
Capital social	549 072 620
Autres capitaux propres	324
Résultat de l'exercice	(1 600 944)
<b>Total</b>	<b>547 472 000</b>

**(05)-Fournisseurs et compte rattachés :**

Cette rubrique présente au 31/12/2013 un solde de 193 866 dinars et se détaille comme suit :

<b>Désignation</b>	<b>Au 31 décembre 2013</b>
Fournisseurs - achats de biens	3 860
Fournisseurs d'exploitation-Factures non parvenues	190 006
<b>Total</b>	<b>193 866</b>

**(06)-Autres passifs courants :**

Cette rubrique présente au 31/12/2013 un solde de 97 274 dinars et se détaille comme suit :

<b>Désignation</b>	<b>Au 31 décembre 2013</b>
SBC - avances et acomptes reçus	54 733
TVA à payer	27 230
Personnel - rémunérations dues	7 346
Etat - Retenue à la source sur salaires	2 809
CNSS	2 899
Charges à payer	758
Etat- Impôt sur les sociétés	500
Etat - autres impôts à payer	999
<b>Total</b>	<b>97 274</b>

**V- Notes relatives aux rubriques de l'état de résultat :****(07)-Revenus :**

Les revenus s'élèvent à 173 362 dinars au 31/12/2013 et se détaillent comme suit :

<b>Désignation</b>	<b>2013</b>
Management fees – Société des boissons du Cap-Bon	123 107
Management fees – Delta Plastic	50 255
<b>TOTAL</b>	<b>173 362</b>

**(08)-Achats services et prestations :**

Les autres services et prestations s'élèvent à 143 006 dinars au 31/12/2013 et se détaillent comme suit :

<b>Désignation</b>	<b>2013</b>
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	143 006
<b>TOTAL</b>	<b>143 006</b>

**(09)-Charges de personnel :**

Les charges de personnel s'élèvent à 13 955 dinars au 31/12/2013 et se détaillent comme suit :

<b>Désignation</b>	<b>2013</b>
Salaires	11 260
Autres charges sociales	2 696
<b>TOTAL</b>	<b>13 955</b>

**(10)-Dotations aux amortissements et aux provisions :**

Les dotations aux amortissements et provisions s'élèvent à 1 531 896 dinars au 31/12/2013 et se composent exclusivement de la provision pour dépréciation des titres de participation SOCOGES.

**(11)-Autres charges d'exploitation :**

Les autres charges d'exploitation s'élèvent à 84 948 dinars au 31/12/2013 et se détaillent comme suit :

<b>Désignation</b>	<b>2013</b>
Frais postaux et frais de télécommunications	154
Services bancaires et assimilés-Commissions	43
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	80 000
TFP	225
FOPROLOS	113
Impôts et taxes divers	45
TCL-TIB	434
Droits d'enregistrement et de timbre	3 809
Amendes et pénalités	125
<b>TOTAL</b>	<b>84 948</b>

**(12)-Impôt sur les sociétés :**

Le tableau de détermination du résultat fiscal se présente comme suit :

**TABLEAU DE DETERMINATION DU RESULTAT FISCAL**

<b>Désignation</b>	<b>2013</b>
<b>* Résultat Comptable</b>	<b>(1 600 944)</b>
<b>* Réintégration:</b>	<b>1 532 521</b>
- Impôt sur les Sociétés	500
- Provisions	1 531 896
-Amendes et pénalités	125
<b>* Déductions:</b>	<b>0</b>
<b>* Résultat Fiscal</b>	<b>(68 423)</b>
<b>* Résultat Fiscal</b>	<b>(68 423)</b>
<b>IS Dû</b>	
<b>2013</b>	
- Chiffre d'affaires Total TTC	<b>204 568</b>
- Minimum d'IS (0,2% du Chiffre d'affaire avec un minimum de 500 dt)	<b>500</b>
<b>IS Dû</b>	<b>500</b>

**VI- Notes sur les rubriques de l'état des flux de trésorerie****(13)-Amortissements et provisions :**

<b>Désignation</b>	<b>2013</b>
Dotation aux amortissements et aux provisions	1 531 896
<b>TOTAL</b>	<b>1 531 896</b>

**(14)-Variation du besoin en fonds de roulement :**

<b>Désignation</b>	<b>2013</b>	<b>Variation</b>
Clients	(59 301)	(59 301)
Fournisseurs	193 866	193 866
Autres passifs courants	97 274	97 274
<b>TOTAL</b>	<b>231 839</b>	<b>231 839</b>

**(15)-Trésorerie nette :**

<b>Désignation</b>	<b>2013</b>
<b>Liquidités et équivalents de liquidités</b>	<b>172 790</b>
<i>Banques</i>	<i>172 790</i>
<b>Concours bancaires</b>	<b>0</b>
<b>Trésorerie nette à la clôture de l'exercice</b>	<b>172 790</b>

**VII- Autres notes**

**(16) – Parties liées :**

- Le conseil d'administration réuni le 02 mai 2014 a autorisé à postériori la convention de prestation de services conclue avec la société « DELTA PLASTIC », en vertu de laquelle la société Délice Holding s'engage à assurer des prestations de services qui couvrent les fonctions managériales de cette dernière, et ce, pendant la période allant du 1<sup>er</sup> août 2013 au 31 décembre 2014, renouvelable annuellement par tacite reconduction.

En contrepartie de cette mission, Délice Holding percevra une rémunération calculée soit sur la base du prix coutant soit en fonction des services rendus en application d'un taux horaire.

Les revenus constatés à ce titre en 2013 et afférents à cette convention s'élèvent à 50.256 dinars hors taxes.

- Le conseil d'administration réuni le 02 mai 2014 a autorisé à postériori la convention de prestation de services conclu avec la société des Boissons du Cap-Bon, en vertu de laquelle la société Délice Holding s'engage à assurer des prestations de services qui couvrent les fonctions managériales de cette dernière, et ce, pendant la période allant du 1<sup>er</sup> août 2013 au 31 décembre 2014, renouvelable annuellement par tacite reconduction.

En contrepartie de cette mission, Délice Holding percevra une rémunération calculée soit sur la base du prix coutant soit en fonction des services rendus en application d'un taux horaire.

Les revenus constatés à ce titre en 2013 et afférents à cette convention s'élèvent à 123.107 dinars hors taxes.

Par ailleurs, la société délice Holding a encaissé en 2013, au titre de ladite convention, une avance de 200.000 dinars dont le reliquat s'élève à 54.733 dinars au 31 décembre 2013 (figurant parmi les autres passifs courants).

- Le conseil d'administration réuni le 16 mai 2013 a nommé Monsieur Mohamed MEDDEB en qualité de Président Directeur Général. Toutefois, aucune rémunération, à ce titre, n'a été fixée ou servie en 2013.

- Le conseil d'administration réuni le 12 septembre 2013 a nommé Mademoiselle Cyrine MEDDEB en qualité de Directeur Général Adjoint. Toutefois, aucune rémunération, à ce titre, n'a été fixée ou servie en 2013.

- Le conseil d'administration réuni le 02 mai 2014 a nommé Monsieur Mohamed Ali MEDDEB en qualité de Directeur Général Adjoint avec effet rétroactif, et ce, à compter du mois de décembre 2013 et a fixé sa rémunération comme suit :

- Une partie fixe sous forme d'un salaire mensuel net de 7.000 dinars.
- Une partie variable en fonction du niveau d'atteinte des objectifs.

La charge supportée par votre société à ce titre en 2013 est de 11.260 dinars.

- Les rémunérations servies directement par les filiales aux dirigeants de DELICE HOLDING SA, se détaillent comme suit :

- Des rémunérations brutes et avantages ont été servis au Président Directeur Général par les filiales Centrale Laitière du Cap-Bon, la Société Boissons du Cap-Bon et la Société Tunisienne des Industries Alimentaires pour respectivement, 505.619 dinars, 404.523 dinars et 1.485.205 dinars ;

Par ailleurs, la Société Tunisienne des Industries Alimentaires a mis à la disposition du Président Directeur Général une voiture de fonction avec la prise en charge des dépenses y afférentes.

- Une rémunération Brute a été servie à un administrateur par la filiale Centrale Laitière du Cap-Bon pour un montant de 348.890 dinars

Par ailleurs, ladite société a mis à sa disposition une voiture de fonction avec la prise en charge des dépenses y afférentes.

**(17) – Evénements postérieurs :**

Ces états financiers sont autorisés pour la publication par le conseil d'administration du 02 Mai 2014. Par conséquent, ils ne reflètent pas les événements survenus postérieurement à cette date.

#### 4.3.2 NOTES EXPLICATIVES

##### 1) Absence de colonne comparative arrêtée au 31/12/2012

La société Délice Holding a été créée le 20 Mai 2013. De ce fait, le management de la société Délice Holding a jugé que présenter une colonne comparative avec des soldes nuls pour une société nouvellement créée est inadéquat et ne répond pas à l'objectif de comparabilité dans le temps de l'information financière conformément au paragraphe 29 du Décret n° 96-2459 du 30 décembre 1996, portant approbation du cadre conceptuel de la comptabilité.

##### 2) Un état de résultat conforme aux modèles prévus par la NC 01

Le management de la société a jugé que le modèle repris au niveau de la norme comptable générale n°1 est donné à titre d'exemple. Chaque entreprise adapte ce modèle en fonction de ses activités et de ses opérations tout en tenant compte des principes généralement admis. Il est mentionné au paragraphe 21 de la norme susvisée que les formats annexés sont fournis à titre de modèles.

L'objet social de Délice Holding tel que mentionné au niveau des statuts mis à jour est :

- La promotion des investissements par la détention et/ou la gestion d'un portefeuille titres de valeurs mobilières cotées ou non cotées en Tunisie et où à l'étranger.
- La prise de participation dans le capital de toutes entreprises créées ou à créer.
- L'assistance, étude, conseil, marketing et engineering financière, comptable et juridique et autres...

Les revenus de Délice Holding sont par conséquent composés exclusivement de :

- Dividendes ;
- Produits des placements ;
- Management fees .

#### 4.3.3 NOTES COMPLEMENTAIRES

##### 1) Note sur les soldes intermédiaires de gestion

Le management de la société Délice Holding a jugé que le schéma des soldes intermédiaires de gestion prévu par la norme générale n°1 est applicable aux sociétés commerciales (marge commerciale) et aux sociétés industrielles (marge sur coût matière) et que le modèle fourni par la norme n'est pas applicable pour le cas des sociétés Holding financières.

##### 2) Note sur les engagements hors bilan

Au 31/12/2013, Délice Holding ne dispose pas d'engagements hors bilan.

##### 3) Note sur les mouvements des capitaux propres

Rubrique	Capital social	Réserves légales	Autres capitaux propres	Résultat de l'exercice	Total
<b>Solde au 20 Mai 2013</b>	<b>10 000,000</b>				<b>10 000,000</b>
Première augmentation du capital	154 178 880,000		324,000		154 179 204,000
Deuxième augmentation du capital	394 883 740,000				394 883 740,000
Résultat de l'exercice 2013				-1 600 944,000	-1 600 944,000
<b>Solde au 31 Décembre 2013</b>	<b>549 072 620,000</b>	<b>0,000</b>	<b>324,000</b>	<b>-1 600 944,000</b>	<b>547 472 000,000</b>

##### 4) Note sur le tableau de passage des charges par nature aux charges par destination

Selon le paragraphe 52 de la norme générale 01, au cas où une entreprise utilise la méthode autorisée, elle est encouragée à publier dans ses notes une répartition de ses charges par destination. Pour ce faire, elle peut utiliser le modèle figurant à l'annexe 7. Cette opération vise à permettre aux entreprises de s'adapter à la présentation par destination.



**Deloitte.**

Cabinet MS Louzir  
Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Rue du Lac d'Annecy  
1053 - Les berges du Lac  
Tel: +216 71 862 430  
Fax : + 216 71 862 437  
[www.deloitte.tn](http://www.deloitte.tn)

**FINOR**

Immeuble International City Center – Tour des bureaux – Centre Urbain Nord – 1082 Tunis  
Tel : +216 70 728 450  
Fax : +216 70 728 405  
E-mail : [administration@finor.com.tn](mailto:administration@finor.com.tn)

## DELICE HOLDING SA

### RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES ETATS FINANCIERS DU PREMIER EXERCICE SOCIAL ALLANT DU 20 MAI AU 31 DECEMBRE 2013

*Messieurs les Actionnaires de la société « DELICE HOLDING »,*

En exécution du mandat de commissariat aux comptes qui nous a été confié par votre assemblée générale, nous avons l'honneur de vous présenter notre rapport sur le contrôle des états financiers de la société « Délice Holding SA » pour le premier exercice social allant du 20 mai au 31 décembre 2013, tels qu'annexés au présent rapport et faisant apparaître un total du bilan de 547.763.140 dinars, une perte de 1.600.944 dinars, ainsi que sur les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi et les normes professionnelles.

Nous avons effectué l'audit des états financiers ci-joints de la Société « Délice Holding SA », comprenant le bilan arrêté au 31 décembre 2013, ainsi que l'état de résultat, l'état de flux de trésorerie et des notes contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

#### **Responsabilité de la direction dans l'établissement et la présentation des états financiers**

La direction de la société est responsable de l'arrêté, de l'établissement et de la présentation sincère des états financiers, conformément au système comptable des entreprises. Cette responsabilité comprend : la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation sincère d'états financiers ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

#### **Responsabilité de l'auditeur**

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en Tunisie. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique et de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation du risque que les états financiers contiennent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

En procédant à ces évaluations du risque, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et la présentation sincère des états financiers afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance.

Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

**Opinion**

A notre avis, les états financiers de la société « Délice Holding SA », annexés au présent rapport, sont réguliers et sincères et donnent, pour tout aspect significatif, une image fidèle de la situation financière de la société au titre du premier exercice social allant du 20 mai au 31 décembre 2013, ainsi que de la performance financière et des flux de trésorerie pour la période close à cette date, conformément au système comptable des entreprises en vigueur en Tunisie.

**Vérifications et informations spécifiques**

Nous avons également procédé aux vérifications spécifiques prévues par la loi et les normes professionnelles.

En application des dispositions de l'article 266 (alinéa 1er) du Code des Sociétés Commerciales, nous avons procédé à l'examen de la sincérité et la concordance avec les états financiers des informations, d'ordre comptable, données dans le rapport d'activité. Les informations contenues dans ce rapport n'appellent pas, de notre part, des remarques particulières.

Par ailleurs et en application des dispositions de l'article 19 du décret n° 2001-2728 du 20 novembre 2001, nous avons procédé aux vérifications nécessaires et n'avons pas d'observations à formuler sur la tenue des comptes en valeurs mobilières émises par la Société « Délice Holding » eu égard à la réglementation en vigueur.

Tunis, le 05 Mai 2014

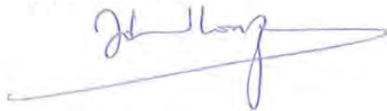
**Les Commissaires aux Comptes**

Cabinet M.S.Louzir  
Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

FINOR

Mohamed LOUZIR

Karim DEROUICHE



**Deloitte.**

Cabinet MS Louzir  
Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Rue du Lac d'Annecy  
1053 - Les berges du Lac  
Tel: +216 71 862 430  
Fax : + 216 71 862 437  
[www.deloitte.tn](http://www.deloitte.tn)

**FINOR**

Immeuble International City Center – Tour des bureaux – Centre Urbain Nord – 1082 Tunis  
Tel : +216 70 728 450  
Fax : +216 70 728 405  
E-mail : [administration@finor.com.tn](mailto:administration@finor.com.tn)

## DELICE HOLDING SA

### RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2013

*Messieurs les Actionnaires de la société « DELICE HOLDING SA »,*

En application des dispositions des articles 200 et suivants et 475 du code des sociétés commerciales, nous avons l'honneur de vous donner, à travers le présent rapport, toutes les indications relatives à la conclusion et à l'exécution de conventions régies par les dispositions précitées.

Notre responsabilité est de nous assurer du respect des procédures légales d'autorisation et d'approbation de ces conventions ou opérations et de leur traduction correcte, in fine, dans les états financiers. Il ne nous appartient pas de rechercher spécifiquement et de façon étendue l'existence éventuelle de telles conventions ou opérations mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données et celles obtenues au travers de nos procédures d'audit, leurs caractéristiques et modalités essentielles, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien fondé. Il vous appartient d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et la réalisation de ces opérations en vue de leur approbation.

#### **A- Conventions et opérations avec les filiales**

A.1- Votre conseil d'administration réuni le 02 mai 2014 a autorisé à postériori la convention de prestation de services conclue avec la société « DELTA PLASTIC », en vertu de laquelle votre société s'engage à assurer des prestations de services qui couvrent les fonctions managériales de cette dernière, et ce, pendant la période allant du 1<sup>er</sup> août 2013 au 31 décembre 2014, renouvelable annuellement par tacite reconduction.

En contrepartie de cette mission, votre société, percevra une rémunération calculée soit sur la base du prix coutant soit en fonction des services rendus en application d'un taux horaire.

Les revenus constatés à ce titre en 2013 et afférents à cette convention s'élèvent à 50.256 dinars hors taxes.

A.2- Votre conseil d'administration réuni le 02 mai 2014 a autorisé à postériori la convention de prestation de services conclue avec la société des Boissons du Cap-Bon, en vertu de laquelle votre société s'engage à assurer des prestations de services qui couvrent les fonctions managériales de cette dernière, et ce, pendant la période allant du 1<sup>er</sup> août 2013 au 31 décembre 2014, renouvelable annuellement par tacite reconduction.

En contrepartie de cette mission, votre société, percevra une rémunération calculée soit sur la base du prix coutant soit en fonction des services rendus en application d'un taux horaire.



Les revenus constatés à ce titre en 2013 et afférents à cette convention s'élèvent à 123.107 dinars hors taxes.

Par ailleurs, votre société a encaissé en 2013, au titre de ladite convention, une avance de 200.000 dinars dont le reliquat s'élève à 54.733 dinars au 31 décembre 2013 (figurant parmi les autres passifs courants).

#### **B- Rémunérations des dirigeants sociaux**

B.1- Votre conseil d'administration réuni le 16 mai 2013 a nommé Monsieur Mohamed MEDDEB en qualité de Président Directeur Général.  
Toutefois, aucune rémunération, à ce titre, n'a été fixée ou servie en 2013.

B.2- Votre conseil d'administration réuni le 12 septembre 2013 a nommé Mademoiselle Cyrine MEDDEB en qualité de Directeur Général Adjoint.  
Toutefois, aucune rémunération, à ce titre, n'a été fixée ou servie en 2013.

B.3- Votre conseil d'administration réuni le 02 mai 2014 a nommé Monsieur Mohamed Ali MEDDEB en qualité de Directeur Général Adjoint avec effet rétroactif, et ce, à compter du mois de décembre 2013 et a fixé sa rémunération comme suit :

- Une partie fixe sous forme d'un salaire mensuel net de 7.000 dinars.
- Une partie variable en fonction du niveau d'atteinte des objectifs.

La charge supportée par votre société à ce titre en 2013 est de 11.260 dinars.

B.4- Les rémunérations servies directement par les filiales aux dirigeants de DELICE HOLDING SA, se détaillent comme suit :

- Des rémunérations brutes et avantages ont été servis au Président Directeur Général par les filiales Centrale Laitière du Cap-Bon, la Société Boissons du Cap-Bon et la Société Tunisienne des Industries Alimentaires pour respectivement, 505.619 dinars, 404.523 dinars et 1.485.205 dinars ;  
Par ailleurs, la Société Tunisienne des Industries Alimentaires a mis à la disposition du Président Directeur Général une voiture de fonction avec la prise en charge des dépenses y afférentes.
- Une rémunération Brute a été servie à un administrateur par la filiale Centrale Laitière du Cap-Bon pour un montant de 348.890 dinars  
Par ailleurs, ladite société a mis à sa disposition une voiture de fonction avec la prise en charge des dépenses y afférentes.

En dehors des conventions et opérations précitées, nos travaux n'ont pas révélé l'existence d'autres conventions ou opérations rentrant dans le cadre des dispositions des articles 200 et suivants et 475 du Code des Sociétés Commerciales.

Tunis, le 05 Mai 2014

**Les Commissaires aux Comptes**

Cabinet M.S.Louzir  
Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

FINOR

Mohamed LOUZIR

Karim DEROUICHE

#### 4.3.5 EVOLUTION DU BENEFICE NET ET DU RESULTAT D'EXPLOITATION

En dinars	2013
Résultat d'exploitation	-1 600 442
Résultat net avant impôt	-1 600 444
Résultat net	-1 600 944
Capitaux propres avant affectation	547 472 000
Capital social	549 072 620
Nombre d'actions	54 907 262
Résultat net / Capitaux propres	-0,3%
Résultat avant impôt/capitaux propres	-0,3%
Résultat d'exploitation par action (DT)	-0,029
Résultat net avant impôt par action	-0,029
Résultat net par action	-0,029
Résultat net /capital social	-0,3%

#### 4.3.6 EVOLUTION DE LA MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT

En dinars	2013
Résultat net	-1 600 944
+ Dotations aux amortissements et aux provisions	1 531 896
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>-69 048</b>

#### 4.3.7 EVOLUTION DE LA STRUCTURE FINANCIERE

En dinars	2013
Capitaux propres	547 472 000
Passifs non courants	0
Capitaux permanents	547 472 000
actifs non courants	547 531 048
<b>Fonds de roulement</b>	<b>-59 048</b>
<b>Actifs courants</b>	<b>59 301</b>
Stocks	
Clients et comptes rattachés	59 301
Autres actifs courants	
<b>Passifs courants</b>	<b>291 140</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	193 866
Autres passifs courants	97 274
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>-231 839</b>
Liquidités et équivalent de liquidités	172 791
Concours bancaires et Crédits de financement du cycle d'exploitation	
<b>Trésorerie nette</b>	<b>172 791</b>

\*: Autres passifs courants + Emprunts échéance à moins d'un an + Intérêts courus

#### 4.3.8 RENTABILITE DES CAPITAUX PROPRES

En dinars	2013
Résultat net	-1 600 944
Capitaux propres avant résultat net	547 472 000
<b>Rentabilité des capitaux propres (ROE)</b>	<b>-0,29%</b>

**4.3.9 INDICATEURS DE GESTION ET RATIOS FINANCIERS**

<b>En mille dinars</b>	<b>2013</b>
Actifs non courants	547 531 048
Actifs courants	232 092
Stocks	0
Clients et comptes rattachés	59 301
Liquidités et équivalents de liquidités	172 791
Total bilan	547 763 140
Capitaux propres avant résultat de l'exercice	549 072 944
Capitaux propres avant affectation	547 472 000
Passifs non courants	0
Dettes à long terme	0
Passifs courants	291 140
Endettement Net	-172 790
Fournisseurs et comptes rattachés	193 866
Capitaux permanents	547 472 000
Total passifs	291 140
Revenus	173 362
Achats services et prestations	143 006
Marge / Achats services et prestations	30 356
Charges de personnel	13 955
Résultat d'exploitation	-1 600 442
Résultat net	-1 600 944

Désignation	2013
<b>Ratios de structure</b>	
Total Actifs non courants/Total Bilan	99,96%
Stocks / Total Bilan	0,00%
Total Actifs courants/Total bilan	0,04%
Capitaux propres avant affectation/ Total Bilan	99,95%
Total Passifs non courants/Total Bilan	0,00%
Endettement Net/Capitaux propres avant affectation	-0,03%
Total Passifs courants/Total Bilan	0,05%
Total Passifs/Total Bilan	0,05%
Capitaux permanents/Total Bilan	99,95%
<b>Ratios de gestion</b>	
Charges de personnel/ revenus	8,05%
Résultat d'exploitation/revenus	-923,18%
Charges financières nettes / revenus	0,00%
Revenus/ Capitaux propres avant affectation	0,03%
<b>Ratios de solvabilité</b>	
Capitaux propres avant affectation/capitaux permanents	100,00%
<b>Ratios de liquidité</b>	
Actifs courants/Passifs courants	79,72%
(Actifs courants - Stocks)/ Passifs courants	79,72%
Liquidités et équivalents de liquidité/ passifs courants	59,35%
<b>Ratios de rentabilité</b>	
Résultat Net / Capitaux propres avant résultat (ROE)	-0,29%
Résultat Net / Capitaux permanents avant résultat	-0,29%
Résultat Net/ Revenus	-923,47%
<b>Ratio d'endettement</b>	
Dettes à long terme/ capitaux propres (Gearing)	0,00%
Endettement net*/Résultat d'exploitation	10,80%
<b>Ratio de rentabilité des capitaux investis</b>	
Résultat d'exploitation/ (Total Actifs- Passifs courants)	-0,29%
<b>Autres ratios</b>	
Délai moyen de règlement fournisseurs (en jours)**	413,588
Délai de recouvrement clients ( en jours)***	104,359

\* Endettement Net= Emprunts + Concours bancaires et autres passifs financiers - liquidités et équivalents de liquidités

\*\*Fournisseurs \*360/(achats consommés\*1,18)

\*\*\* Clients\*360/( Revenus\*1,18)

#### 4.3.10 ETATS FINANCIERS DE DELICE HOLDING CONSOLIDES (PROFORMA) COMPARES AU 31/12/2012

Les états financiers consolidés pro forma ont été établis par la société Délice Holding et audités par les co-commissaires aux comptes de la société sur la base des états financiers individuels historiques des filiales audités par les commissaires aux comptes. Les états financiers consolidés pro forma comprennent l'ensemble des sociétés comprises dans le périmètre après la date de la deuxième augmentation du capital par apport en nature de la société Délice Holding (Décembre 2013). Ils sont fournis afin d'informer les investisseurs sur la situation financière historique du Groupe Délice Holding sur la base de son périmètre après restructuration. Les états financiers consolidés proforma ont pour vocation de traduire l'effet sur des informations financières historiques (arrêtés au 31/12/2010, au 31/12/2011 et au 31/12/2012) de la réalisation à une date antérieure à sa survenance réelle de l'opération de restructuration du Groupe.

Dans ce cadre, les états financiers proforma ont été élaborés afin de tenir compte de toutes les opérations de restructuration escomptés in-fine y compris la régularisation des participations croisées à l'occasion d'introduction en bourse de la société Délice Holding.

Les règles d'établissement et de présentation des états financiers consolidés pro forma arrêtés au 31/12/2010, au 31/12/2011 et au 31/12/2012 soulèvent les observations suivantes, notamment en ce qui concerne :

- La constatation de plus value réalisée par la société « CLC », suite aux opérations de restructuration interne par apports de titres de participation à l'intérieur du groupe d'un montant de 17 595 kdt. Cette plus value figure parmi les réserves de restructuration au niveau des capitaux propres du groupe Délice. La non prise en compte de cette plus value minorerait les fonds propres d'autant.

A signaler que :

- La plus-value est réalisée avant la date d'entrée en périmètre de la CLC (soit lors de la première augmentation de capital de DELICE HOLDING) (selon les hypothèses d'élaboration des états financiers pro-forma). Il ne s'agit pas d'un profit interne et la plus-value est incluse dans les capitaux propres de la CLC lors de la deuxième augmentation de capital de DELICE HOLDING.
- Dans l'hypothèse d'élimination de cette plus-value du résultat de la CLC en contrepartie de la valeur des titres apportés à DELICE HOLDING, et lors des travaux de partage, le montant de cette plus-value viendra en augmentation des réserves de consolidation.
- Le principe de retour au coût historique ne pourrait être appliqué au cas d'augmentation de capital. (ceci engendra la réduction du capital de la holding à hauteur de la plus-value réalisée alors que la règle est de ne pas modifier les capitaux des sociétés du groupe).

- Les états des flux de trésorerie consolidés pro forma comparés ne comportent pas la colonne arrêtée au 31/12/2010. (Voir réponse de la société en page 150)

Aussi, les notes aux états financiers ne comportent pas toutes les notes obligatoires, notamment : (Voir réponses de la société en page 149 et 150)

- Une note comportant la liste des filiales indiquant, notamment le pays d'enregistrement ou de résidence et ce, conformément aux dispositions du paragraphe 26 de la NC 35 relative aux états financiers consolidés.
- Une note sur les méthodes utilisées en matière de comptabilisation des stocks et ce, conformément aux dispositions du paragraphe 44 de la NC 04 relative aux Stocks.
- Une note sur les mouvements de capitaux propres telle qu'exigée par les dispositions du paragraphe 83 de la NC01 portant sur la détermination du résultat par action.
- Un état sur les engagements hors bilan tenant compte des engagements donnés.

Par ailleurs, le rapport des commissaires aux comptes relatifs aux états financiers pro forma arrêtés au 31/12/2010 au 31/12/2011 et au 31/12/2012 mentionne que « le rapport est émis aux seules fins du dépôt auprès du CMF... ». Il est à signaler à ce niveau, que ce rapport a été établi pour répondre aux conditions d'introduction en bourse dont la production d'un prospectus.

En outre, les états financiers consolidés pro forma arrêtés au 31/12/2010, au 31/12/2011 et au 31/12/2012 renferment certaines erreurs ou omissions. La société n'a pas fourni les notes rectificatives nécessaires. Il s'agit de :

- Une note rectificative ou explicative du montant des variations de la rubrique « fournisseurs et autres dettes » figurant dans l'état des flux de trésorerie, colonne du 31/12/2011.



## I- ETATS FINANCIERS CONSOLIDES (PROFORMA)

**Groupe DELICE**  
**BILAN CONSOLIDE**  
(exprimé en milliers de dinars tunisiens)

	Notes	Exercice clos le		
		31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
<b>Actifs</b>				
<b>Actifs non courants</b>				
Immobilisations incorporelles		2 029	1 895	1 654
-Amortissements Immobilisations incorporelles		(1 598)	(1 440)	(1 296)
<b>Immobilisations incorporelles nettes</b>	<b>1</b>	<b>431</b>	<b>455</b>	<b>358</b>
Immobilisations corporelles		217 765	191 475	173 400
-Amortissements immobilisations corporelles		(120 320)	(103 901)	(90 644)
<b>Immobilisations corporelles nettes</b>	<b>1</b>	<b>97 445</b>	<b>87 574</b>	<b>82 756</b>
Immobilisations financières		19 712	19 499	18 761
-Provisions pour dépréciation des immobilisations financières		(9 579)	(8 281)	(5 777)
<b>Immobilisations financières nettes</b>	<b>2</b>	<b>10 133</b>	<b>11 218</b>	<b>12 984</b>
Autres actifs non courants	<b>3</b>	853	864	1 322
Actifs d'impôts différés	<b>4</b>	5 740	4 552	3 828
<b>Total actifs non courants</b>		<b>114 602</b>	<b>104 663</b>	<b>101 248</b>
<b>Actifs courants</b>				
Stocks		44 053	28 361	36 564
- Provisions pour dépréciation des stocks		(1 933)	(921)	(1 086)
<b>Stocks nets</b>	<b>5</b>	<b>42 120</b>	<b>27 440</b>	<b>35 478</b>
Clients et comptes rattachés		14 330	14 092	12 829
-Provisions pour dépréciation des créances clients		(2 943)	(2 566)	(1 702)
<b>Clients nets</b>	<b>6</b>	<b>11 387</b>	<b>11 526</b>	<b>11 127</b>
Autres actifs courants		63 405	56 850	61 353
-Provisions pour dépréciation des autres actifs courants		(601)	(615)	(407)
<b>Autres actifs courants nets</b>	<b>7</b>	<b>62 804</b>	<b>56 235</b>	<b>60 946</b>
Liquidités et équivalents de liquidités	<b>8</b>	23 035	21 106	19 331
<b>Total actifs courants</b>		<b>139 346</b>	<b>116 307</b>	<b>126 882</b>
<b>Total Actifs</b>		<b>253 948</b>	<b>220 970</b>	<b>228 130</b>
<b>Capitaux propres et passifs</b>				
Capital social		549 073	549 073	549 073
Résultat de l'exercice		20 953	15 939	13 879
Réserves consolidées		(500 264)	(505 430)	(509 792)
Réserves de restructuration		17 595	17 595	17 595
<b>Capitaux propres part du Groupe</b>		<b>87 357</b>	<b>77 177</b>	<b>70 755</b>
Intérêts des minoritaires	<b>10</b>	5 451	5 542	6 123
<b>Total Capitaux propres</b>	<b>9</b>	<b>92 808</b>	<b>82 719</b>	<b>76 878</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Emprunts	<b>11</b>	29 963	35 969	42 053
Provision pour risques et charges		11 874	5 601	4 161
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>41 837</b>	<b>41 570</b>	<b>46 214</b>
<b>Passifs courants</b>				
Fournisseurs et comptes rattachés	<b>12</b>	52 495	31 868	38 490
Autres passifs courants	<b>13</b>	23 962	17 240	17 247
Concours bancaires et autres passifs financiers	<b>14</b>	42 846	47 573	49 301
<b>Total passifs courants</b>		<b>119 303</b>	<b>96 681</b>	<b>105 038</b>
<b>Total passifs</b>		<b>161 140</b>	<b>138 251</b>	<b>151 253</b>
<b>Total Capitaux propres et passifs</b>		<b>253 948</b>	<b>220 970</b>	<b>228 130</b>

**Groupe DELICE**  
**ETAT DE RESULTAT CONSOLIDE**  
(exprimé en milliers de dinars tunisiens)

	Notes	Exercice de 12 mois clos le		
		31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
Revenus	15	478 644	425 269	408 286
Autres produits d'exploitation	16	24 892	21 335	6 103
<b>Total produits d'exploitation</b>		<b>503 536</b>	<b>446 604</b>	<b>414 389</b>
Variation des stocks des PF et des encours		11 688	(10 986)	11 884
Achats consommés	17	(385 503)	(327 672)	(324 184)
Charges de personnel	18	(37 899)	(35 889)	(27 355)
Dotations aux amortissements et aux provisions	19	(30 351)	(20 840)	(22 030)
Autres charges d'exploitation	20	(31 265)	(25 159)	(29 301)
<b>Total des charges d'exploitation</b>		<b>(473 330)</b>	<b>(420 546)</b>	<b>(390 986)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>30 206</b>	<b>26 058</b>	<b>23 403</b>
Charges financières nettes	21	(3 968)	(4 951)	(5 104)
Produits financiers	22	431	312	220
Autres gains ordinaires	23	1 873	228	132
Autres pertes ordinaires	24	(925)	-	(952)
<b>Résultat des activités ordinaires avant impôt</b>		<b>27 617</b>	<b>21 647</b>	<b>17 699</b>
Impôts sur les bénéfices	25	(6 837)	(6 402)	(4 796)
<b>Résultat des activités ordinaires après impôt</b>		<b>20 780</b>	<b>15 245</b>	<b>12 903</b>
Intérêts des minoritaires		(173)	(694)	(976)
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>20 953</b>	<b>15 939</b>	<b>13 879</b>
Nombre moyen des actions		54 907 262	54 907 262	54 907 262
<b>Résultat par action en dinars</b>		<b>0,382</b>	<b>0,290</b>	<b>0,253</b>

**Groupe DELICE**  
**ETAT DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE**  
(exprimé en milliers de dinars tunisiens)

	Notes	Exercice de 12 mois clos le	
		31 décembre 2012	31 décembre 2011
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'exploitation</b>			
<b>Résultat net (Groupe)</b>		20 953	15 939
<u>Ajustement pour:</u>			
*Part revenant aux intérêts minoritaires		(173)	(694)
*Amortissements, Provisions & Reprises de provisions	<b>29</b>	29 306	20 059
*Résorptions	<b>30</b>	1 045	781
*Plus-value sur cession d'immobilisations		(43)	(132)
*Variation des:			
- Stocks	<b>31</b>	(15 692)	8 204
- Créances clients	<b>31</b>	(238)	(1 263)
- Autres actifs	<b>31</b>	(6 555)	4 504
- Fournisseurs et autres dettes	<b>31</b>	27 348	(6 052)
*Impôt différé		(1 188)	(724)
*Intérêts Emprunts		1 009	1 388
<b>Flux de trésorerie provenant de (affectés à) l'exploitation</b>		<b>55 772</b>	<b>42 010</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>			
Variation de trésorerie provenant de l'acquisition et des cessions nettes des plus-values d'immobilisations corporelles et incorporelles		(29 427)	(19 890)
Variation de trésorerie provenant des immobilisations financières		(213)	(738)
Décaissements provenant de l'acquisition d'autres actifs non courants		(1 034)	(367)
<b>Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités d'investissement</b>		<b>(30 674)</b>	<b>(20 995)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>			
Encaissement suite à l'augmentation du capital			
Dividendes et autres distributions (actionnaires de la société mère et aux minoritaires)	<b>32</b>	(12 620)	(10 039)
Variation de trésorerie provenant des emprunts		(3 762)	(4 810)
Variation de trésorerie Placements en Billets de Trésorerie		1 634	(4 000)
Intérêts des emprunts		(912)	(1 325)
<b>Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de financement</b>		<b>(15 660)</b>	<b>(20 174)</b>
<b>Variation de trésorerie</b>		<b>9 438</b>	<b>841</b>
<b>Trésorerie au début de l'exercice</b>	<b>33</b>	<b>(19 205)</b>	<b>(20 046)</b>
<b>Trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>33</b>	<b>(9 767)</b>	<b>(19 205)</b>

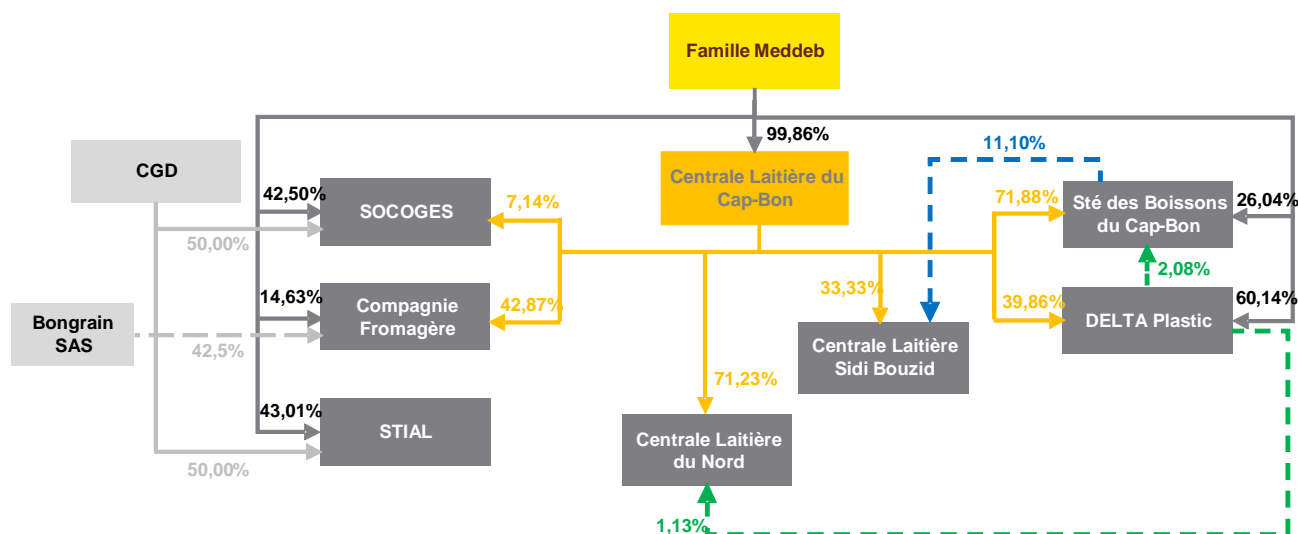
## II- PRESENTATION DU GROUPE

Le **Groupe DELICE** est composé de neuf sociétés : DELICE Holding, CLC, CLN, CLSB, SBC, CF, Delta Plastic, STIAL et SOCOGES exerçant dans **le secteur de l'industrie alimentaire**

- ✓ La société «DELICE Holding» est une société anonyme de droit tunisien, constituée le 20 Mai 2013. Lors de la création de la société, le capital s'élevait à 10.000 dinars divisés en 100 actions de 10 dinars chacune. Conformément à la première résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire tenue le 07 Août 2013, les actionnaires ont décidé d'augmenter le capital social d'un montant de 154.178.880 dinars pour le porter à 154.188.880 dinars, et ce par l'émission de 15.417.888 actions nouvelles, de 10 dinars chacune. L'assemblée générale extraordinaire tenue le 27 décembre 2013, a décidé d'augmenter le capital social d'un montant de 394.883.740 dinars pour le porter à 549.072.620 dinars, et ce par l'émission de 39.488.374 actions nouvelles de 10 dinars chacune.
- ✓ La société Centrale Laitière du Cap-Bon « CLC » est une société anonyme créée en 1993, spécialisée dans la fabrication, le conditionnement et la commercialisation du lait et dérivés sauf le yaourt et les boissons de toutes natures.
- ✓ La société Centrale Laitière Du Nord « CLN » est une société anonyme spécialisée dans la transformation du lait et la production de ses dérivés ainsi que la commercialisation des produits laitiers et ses dérivés ainsi que tous produits agroalimentaires.
- ✓ La Centrale Laitière de Sidi-Bouزيد « CLSB » est une société anonyme de droit tunisien. Elle est créée le 13 Juin 2011 et a pour objet la fabrication, le conditionnement et la commercialisation du lait et dérivés, et la production et vente de tout produit agroalimentaire.
- ✓ La société des boissons du Cap-Bon «SBC» est une société anonyme spécialisée dans la fabrication, le stockage, le reconditionnement et la commercialisation de toute nature de boisson principalement le jus, les boissons gazeuses et non gazeuses et celles à bases de fruits
- ✓ La société Compagnie Fromagère « CF » est une société anonyme spécialisée dans la fabrication de produits destinés à l'alimentation humaine à partir de caillé de lait animal ou de dérivés de lait. Elle a été créée en 2008 dans le cadre d'un partenariat entre le Groupe DELICE et le Groupe BONGRAIN.
- ✓ DELTA Plastic est une société à responsabilité limitée créée en 2002 sise à la zone industrielle de Soliman et spécialisée dans la production des bouteilles et des emballages en plastique. L'activité de DELTA Plastic consiste exclusivement dans le travail à façon pour le compte de la société du Groupe STIAL. Elle produit les bouteilles en plastique pour l'emballage des produits DUNUP.
- ✓ La Société Tunisienne de l'Industrie Alimentaire « STIAL » est une société anonyme créée en 1978 spécialisée dans la fabrication et la vente de yaourt et autres dérivés de produits laitiers.
- ✓ La société de commerce et de gestion « SOCOGES » est une société à responsabilité limitée spécialisée dans la commercialisation et la distribution de tous produits, notamment les produits laitiers, alimentaires, agricoles et industriels. La SOCOGES assure la distribution des produits des sociétés du Groupe.

### III- STRUCTURE DU GROUPE AU 31/12/2012

La structure du Groupe au 31/12/2012 (avant restructuration) se présente comme suit :



### IV- PROJET DE RESTRUCTURATION

Le projet de restructuration engagé en 2013 se résume en quatre principales étapes :

- Etape 1 : Mouvement dans les capitaux des sociétés suivantes : Augmentation du capital des sociétés Compagnie Fromagère et CLSB et réduction du capital de la société SOCOGES (par résorption des pertes).
- Etape 2 : Apport des titres de participation détenus par la famille Meddeb et la société CLC dans les sociétés du Groupe (autres que CLC) au capital de la société mère DELICE Holding. La valeur d'apport des titres de participation est fixée à **154 179 KDT**.
- Etape 3 : Cession des Titres de participation détenus par CLC dans la société DELICE Holding à une société hors Groupe (MEDDEB Consulting) à **27 237 KDT**.
- Etape 4 : Apport des titres de participation détenus par la famille Meddeb dans la CLC au capital de la société DELICE Holding à **394 884 KDT**.

### V- HYPOTHESES RETENUES POUR LA PREPARATION DES ETATS FINANCIERS CONSOLIDES PRO FORMA

Les états financiers consolidés pro forma ont vocation à traduire l'effet sur des informations financières historiques de la réalisation, à une date antérieure à sa survenance réelle ou raisonnablement envisagée, d'une opération ou d'un événement donné. Ils ne sont toutefois pas nécessairement représentatifs de la situation financière ou des performances qui auraient été constatées si l'opération ou l'événement était survenu à une date antérieure à celle de sa survenance réelle ou envisagée.

Les états financiers consolidés pro forma reposent sur les hypothèses suivantes :

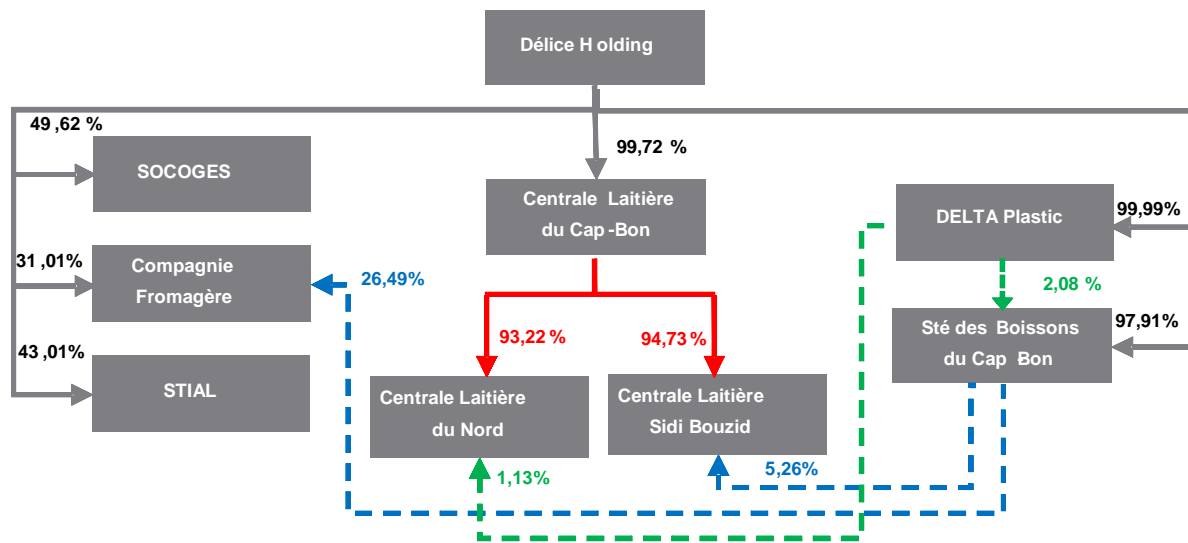
- Les états financiers consolidés pro forma sont préparés dans le cadre de l'introduction de la société DELICE Holding à la bourse de Tunisie.
- Pour les besoins de la préparation des états financiers consolidés pro forma des exercices 2010 2011 et 2012, et compte tenu du fait que la société DELICE Holding a été créée en 2013, il a été décidé que toutes les opérations de restructuration soient prises en compte pour la détermination du périmètre de consolidation, à partir de l'exercice 2010. De ce fait, la structure du Groupe qui servira à l'établissement des états financiers consolidés pro forma est celle qui correspond à la structure cible telle que présentée au niveau du périmètre de consolidation.
- Les opérations d'augmentation de capital réalisées au courant de l'exercice 2013 et avant la création de DELICE Holding sont constatées par le débit d'un compte d'actif courant ou le crédit d'un compte de passif

courant (sans flux de trésorerie), et ce, au niveau des états financiers consolidés pro forma des exercices 2010, 2011 et 2012.

- La plus-value réalisée en 2013 relative à l'apport des titres de participation détenus par CLC au capital de la société DELICE Holding est constatée en réserves d'ouverture de 2010 dans une rubrique distincte « réserves de restructuration ».
- La cession des titres de participation détenus par CLC dans la société DELICE Holding à une société hors Groupe est constatée par le débit d'un compte d'actif courant (sans flux de trésorerie).
- Les dividendes distribués en 2010, 2011 et 2012 à la famille Meddeb et à la CLC ont été considérés comme distribués à la Holding puis distribués à la famille Meddeb dans les années respectives.

## VI- PERIMETRE DE CONSOLIDATION

Le périmètre de consolidation du Groupe DELICE Holding est présenté au niveau du schéma suivant :



## **VII- PRINCIPES ET METHODES COMPTABLES DE CONSOLIDATION**

### **1- Principes de consolidation**

Les états financiers consolidés pro forma du Groupe DELICE Holding sont préparés et présentés conformément aux principes comptables généralement admis en Tunisie tels que définis par la loi 96-112 et le décret 96-2459 du 30 décembre 1996.

Les états financiers consolidés pro forma regroupent les comptes de toutes les filiales dont le Groupe détient directement ou indirectement le contrôle exclusif. Les états financiers consolidés regroupent également toutes les coentreprises dont le Groupe exerce un contrôle conjoint.

#### **a. Contrôle exclusif**

Le Groupe possède le contrôle exclusif d'une filiale lorsqu'il est en mesure de diriger les politiques financières et opérationnelles de cette filiale afin de tirer avantages de ses activités.

Ce contrôle résulte :

- ✓ soit de la détention directe ou indirecte, par l'intermédiaire de filiales, de plus de la moitié des droits de vote de l'entreprise consolidée ;
- ✓ soit du pouvoir sur plus de la moitié des droits de vote en vertu d'un accord avec d'autres investisseurs ;
- ✓ soit des statuts ou d'un contrat ;
- ✓ soit du pouvoir de nommer ou de révoquer la majorité des membres du conseil d'administration ou de l'organe de direction équivalent ;
- ✓ soit du pouvoir de réunir la majorité des droits de vote dans les réunions du conseil d'administration ou de l'organe de direction équivalent.

Par ailleurs, le contrôle est présumé exister dès lors que le Groupe détient directement ou indirectement 40% au moins des droits de vote dans une autre entreprise, et qu'aucun autre associé n'y détienne une fraction supérieure à la sienne.

Il est à noter que pour la détermination du périmètre de consolidation, le Groupe DELICE Holding a opté pour la prise en compte des contrats de rétrocessions conclus avec les sociétés d'investissements à capital risque (SICAR) dans certaines sociétés, dans le calcul du pourcentage d'intérêts et de contrôle. Ces contrats constituent un engagement de la part de l'une des sociétés du Groupe de racheter des titres qui font l'objet d'une convention de rétrocession ou d'un pacte d'actionnaires.

Ayant pour objet de décrire la réalité économique du Groupe et conformément au principe de la prééminence de la réalité économique sur l'apparence juridique, l'hypothèse de base retenue, consiste à retraiter les participations qui font l'objet de ces contrats au bilan et à l'état de résultat comme s'ils avaient été acquises à crédit.

Par conséquent le Groupe a décidé de comptabiliser ces titres dans le compte « Titres de participation » par le crédit du compte « Emprunt ».

#### **b. Contrôle conjoint**

Le contrôle conjoint tel que défini par la NCT 37 est le partage en vertu d'un accord contractuel du contrôle d'une activité économique.

### **2- Méthodes de consolidation**

Toutes les sociétés sous contrôle exclusif du Groupe sont consolidées selon la méthode d'intégration globale. Le contrôle exclusif provient notamment du fait que les dirigeants (Directeurs Généraux et membres du Conseil d'Administration) sont désignés par la société DELICE Holding et qu'aucun autre Groupe ou société ne dispose d'un contrôle.

La société STIAL est détenue à concurrence de 50% par le partenaire stratégique étranger Compagnie Gervais Danone (CGD), 43,01% par DELICE Holding et 6,99% par Monsieur Kamel Meddeb (frère du PDG de DELICE Holding).

Le pacte d'actionnaires de la société STIAL stipule que :

- Les principales décisions stratégiques et opérationnelles sont prises au niveau du conseil d'administration de la STIAL qui est composé de 4 administrateurs, dont 2 sont désignés par DELICE Holding et 2 désignés par le partenaire étranger. Les décisions ne peuvent être prises qu'en cas d'accord entre les deux actionnaires DELICE Holding et le Partenaire étranger.
- Le conseil délègue au directeur général à l'intérieur des lignes directrices la gestion quotidienne de la société dont la finalité est la réalisation des objectifs assignés.

La société SOCOGES est détenue à concurrence 50% par le partenaire stratégique étranger CGD, 49,62% par DELICE Holding et 0,36% par Monsieur Kamel Meddeb gérant de la SOCOGES.

La structure de capital des deux sociétés et le partage des décisions stratégiques financières et opérationnelles au niveau de la société STIAL prouvent l'existence d'un contrôle conjoint sur les deux sociétés.

Les méthodes de consolidation appliquées pour chaque société du périmètre de consolidation sont les suivantes :

Société	% de contrôle	% d'intérêts Groupe	Type de contrôle	Méthode de comptabilisation
DELICE Holding	100%	100%	Société mère	
CLC	99,72%	99,72%	Contrôle exclusif	Intégration globale
CLN	94,35%	94,09%	Contrôle exclusif	Intégration globale
CLSB	99,99%	99,72%	Contrôle exclusif	Intégration globale
SBC	99,99%	99,99%	Contrôle exclusif	Intégration globale
CF	57,50%	57,49%	Contrôle exclusif	Intégration globale
Delta plastic	99,99%	99,99%	Contrôle exclusif	Intégration globale
STIAL	43,01%	43,01%	Contrôle conjoint	Intégration proportionnelle
SOCOGES	49,62%	49,62%	Contrôle conjoint	Intégration proportionnelle

#### a. L'intégration globale

L'intégration globale consiste à combiner ligne à ligne les états financiers individuels de la société mère DELICE Holding et de ses filiales en additionnant les éléments semblables d'actifs, de passifs, de capitaux propres, de produits et de charges. Afin que les états financiers consolidés présentent l'information financière du Groupe comme celle d'une entreprise unique, les étapes ci-dessous sont alors suivies :

- ✓ homogénéisation des méthodes d'évaluation et de présentation des états financiers du Groupe ;
- ✓ élimination des opérations intra-Groupe et des résultats internes ;
- ✓ détermination de l'impact de la fiscalité différée sur les retraitements ayant une incidence sur le résultat et/ou les capitaux propres consolidés ;
- ✓ cumul arithmétique des comptes individuels ;
- ✓ élimination des titres de participation du Groupe dans chaque société consolidée et détermination des écarts d'acquisition positif et/ou négatif et
- ✓ identification de la « Part du Groupe » et des « intérêts minoritaires » dans l'actif net des sociétés consolidées.

#### b. L'intégration proportionnelle

L'application de la consolidation proportionnelle signifie que le bilan consolidé du Co-entrepreneur inclut sa quote-part des actifs contrôlés conjointement et sa quote-part des passifs dont il est conjointement responsable. L'état de résultat consolidé du Co-entrepreneur comprend sa quote-part des produits et charges de l'entité contrôlée conjointement.

#### c. Traitement de l'écart d'acquisition

Conformément à la norme comptable nationale (NCT 38) et internationale (IFRS 3)<sup>34</sup>, le reGroupement d'entreprises ayant abouti à la création de la société DELICE Holding est un reGroupement d'entreprises sous

<sup>34</sup> Selon le paragraphe 10 de la norme internationale IFRS 3, un reGroupement d'entreprise impliquant des entités ou des activités sous contrôle commun est un reGroupement d'entreprises dans lequel la totalité des entités ou activités se regroupant sont contrôlées in fine par la même partie ou les mêmes parties, tant avant qu'après le reGroupement d'entreprises, et ce contrôle n'est pas temporaire.



contrôle commun qui est hors champ d'application de ces deux normes. De ce fait il n'est pas fait application de la méthode d'acquisition, par conséquent :

- Les actifs et passifs des entreprises regroupées sont repris à leur valeur comptable nette.
- Aucun goodwill n'est constaté suite au reGroupement. Toute différence entre la valeur des apports et les capitaux propres des entités regroupées est enregistrée dans les réserves consolidées.

## VIII- PRINCIPALES METHODES COMPTABLES D'ÉVALUATION ET DE PRESENTATION

Les états financiers consolidés sont libellés en dinars tunisiens et préparés en respectant notamment les hypothèses sous-jacentes et les conventions comptables, plus précisément:

- ✓ hypothèse de la continuité de l'exploitation ;
- ✓ hypothèse de la comptabilité d'engagement ;
- ✓ convention de la permanence des méthodes ;
- ✓ convention de la périodicité ;
- ✓ convention de prudence ;
- ✓ convention du coût historique et
- ✓ convention de l'unité monétaire.

### 1- Immobilisations corporelles et incorporelles

Les immobilisations sont comptabilisées à leurs coûts d'acquisition hors taxes récupérables. Les dotations aux amortissements des immobilisations du Groupe sont calculées selon la méthode linéaire.

Les taux d'amortissement appliqués se présentent comme suit :

Désignation	Taux annuels
Constructions	5%
Matériel de transport	20%
Agencements, aménagements et installations	10%
Matériel et outillages	10%
Mobiliers, matériels de bureau	10%
Chambres froides (frigos)	33%
Matériels informatiques	15%
Logiciels	33%

Les dotations sur les acquisitions de l'exercice sont calculées en respectant la règle du prorata temporis.

### 2- Titres de participation

Les titres de participation figurent au bilan consolidé à leurs coûts d'acquisition.

Les titres de participation font l'objet de provisions pour dépréciation lorsque leur valeur d'inventaire est inférieure à leur coût d'acquisition. La valeur d'inventaire est déterminée sur la base de différents critères dont, la valeur de marché, les perspectives de rentabilité et les capitaux propres réévalués. Les dividendes reçus des sociétés non consolidées sont comptabilisés en produits au cours de l'année de leur encaissement.

Les titres de participations détenus par le Groupe dans les sociétés consolidées ont été éliminés selon la méthode décrite au § VII-2.

### **3- Stocks**

Les stocks du Groupe sont essentiellement composés de stocks de matières premières, stocks d'emballages, pièces de rechange, matières consommables, des encours et des produits finis.

Les stocks de produits finis sont valorisés selon la méthode du coût de production incluant :

- Le coût des consommations de matières premières et emballages ;
- Les coûts directement attribuables à la production (principalement consommations d'énergie, consommation de pièces de rechange et de consommables, les charges de personnel directes, les amortissements des immobilisations directement rattachés au cycle de production...);
- Une quote-part des coûts indirects de production

Les stocks de matières premières, d'emballages et de pièces de rechange sont valorisés au coût d'achat incluant le prix d'achat, les droits de douane à l'importation et les taxes non récupérables ainsi que les frais de transport, d'assurance et d'autres coûts directement liés à l'acquisition des éléments achetés.

### **4- Revenus**

Les revenus sont, soit les entrées de fonds ou autres augmentations d'actif d'une entreprise, soit les règlements des dettes de l'entreprise (soit les deux) résultant de la livraison de marchandises, de la prestation de services ou de la réalisation d'autres opérations qui s'inscrivent dans le cadre des activités principales ou centrales des sociétés du Groupe. Les revenus sont pris en compte au moment de la livraison aux clients ou au moment de la réalisation de services. Ils sont comptabilisés en net des remises et ristournes accordées aux clients.

### **5- Impôt différé**

Les sociétés du Groupe DELICE Holding sont soumises à l'impôt sur les sociétés (IS) selon les règles et les taux en vigueur en Tunisie.

Il a été tenu compte d'un impôt différé pour les retraitements de consolidation ayant une incidence sur le résultat.

Un actif d'impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles déductibles dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable, sur lequel ces différences temporelles déductibles pourront être imputées, sera disponible.

Un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables.

## IX- NOTES EXPLICATIVES

(Les chiffres sont exprimés en milliers de dinars tunisien « KDT »)

### **Note 1 : Immobilisations corporelles et incorporelles**

La valeur nette des immobilisations s'élève à 97 876 KDT au 31 décembre 2012 contre 88 029 KDT au 31 décembre 2011 et 83 114 KDT au 31 décembre 2010 et se détaille comme suit:

	Valeur brute au 31/12/2010	Valeur brute au 31/12/2011	Valeur brute au 31/12/2012	Amortissements cumulés au 31/12/2010	Amortissements cumulés au 31/12/2011	Amortissements cumulés au 31/12/2012	VCN 2010	VCN 2011	VCN 2012
Logiciels	1 447	1 645	1 824	(1 249)	(1 393)	(1 551)	198	252	273
Concessions de marques et brevets	47	47	47	(47)	(47)	(47)	-	-	-
Immobilisations incorporelles en cours	160	203	158	-	-	-	160	203	158
<b>Total immobilisations incorporelles</b>	<b>1 654</b>	<b>1 895</b>	<b>2 029</b>	<b>(1 296)</b>	<b>(1 440)</b>	<b>(1 598)</b>	<b>358</b>	<b>455</b>	<b>431</b>
Terrains	5 662	5 853	6 165	-	-	-	5 662	5 853	6 165
Constructions	14 068	16 829	18 596	(6 145)	(6 920)	(7 793)	7 923	9 909	10 803
Matériel industriel	101 591	109 972	127 320	(57 196)	(65 964)	(76 335)	44 395	44 008	50 985
Outillage industriel	1 436	1 920	2 444	(580)	(841)	(1 133)	856	1 079	1 311
Matériel de transport	17 159	19 206	21 725	(10 244)	(12 497)	(14 433)	6 915	6 709	7 292
Agencements, aménagements et installations divers	19 509	22 250	25 501	(9 714)	(11 450)	(11 902)	9 795	10 800	13 599
Equipements de bureau	1 165	1 242	1 202	(805)	(904)	(874)	360	338	328
Matériel informatique	3 303	3 840	4 570	(1 950)	(2 445)	(3 080)	1 353	1 395	1 490
Matériel d'emballage	2 771	1 542	1 990	(2 464)	(1 155)	(1 375)	307	387	615
Frigos	1 708	1 709	1 772	(1 216)	(1 374)	(1 533)	492	335	239
Immobilisations en cours	5 028	7 112	6 480	-	-	-	5 028	7 112	6 480
provision pour dépréciation immobilisation	-	-	-	(330)	(351)	(1 862)	(330)	(351)	(1 862)
<b>Total immobilisations corporelles</b>	<b>173 400</b>	<b>191 475</b>	<b>217 765</b>	<b>(90 644)</b>	<b>(103 901)</b>	<b>(120 320)</b>	<b>82 756</b>	<b>87 574</b>	<b>97 445</b>
<b>Total immobilisations incorporelles et corporelles</b>	<b>175 054</b>	<b>193 370</b>	<b>219 794</b>	<b>(91 940)</b>	<b>(105 341)</b>	<b>(121 918)</b>	<b>83 114</b>	<b>88 029</b>	<b>97 876</b>

**Note 2 : Immobilisations financières :**

Les immobilisations financières présentent un solde net de 10 133 KDT au 31 décembre 2012 contre 11 218 KDT au 31 décembre 2011 et 12 984 KDT au 31 décembre 2010 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>Solde au 31/12/2012</b>	<b>Solde au 31/12/2011</b>	<b>Solde au 31/12/2010</b>
Dépôt et cautionnements	624	498	440
Titres de participation	19 004	18 919	18 319
Prêts au personnel	84	82	2
<b>Immobilisations financières brutes</b>	<b>19 712</b>	<b>19 499</b>	<b>18 761</b>
Provisions sur titres de participation	(9 568)	(8 281)	(5 777)
Provisions sur dépôts et cautionnements	(11)		
<b>Immobilisations financières nettes</b>	<b>10 133</b>	<b>11 218</b>	<b>12 984</b>

**Les titres de participations se détaillent comme suit :**

Libellé	Solde au 31/12/2012			Solde au 31/12/2011			Solde au 31/12/2010		
	Brut	Provision	% de détention	Brut	Provision	% de détention	Brut	Provision	% de détention
Titres de participation PPA	10 000	5 795	43%	10 000	4 500	43%	10 000	2 300	43%
Titres de participation SDA Hafsia	3 929	3 600	55%	3 029	2 800	55%	3 029	2 600	54%
Titres de participation Banque Zitouna	4 000		11%	4 000		11%	4 000		11%
Titres de participation BTS	43			43			43		
Titres de participation MED PLAST	600		24%	600		24%	-		
Titres de participation "Ferme Délice Danone"	47			862	808		862	704	
Titres de participation SICAR SUD	22			22			22		
Titres de participation Bonprix	173	173		173	173		173	173	
Titres de participation Hors Groupe	190			190			190		
	<b>19 004</b>	<b>9 568</b>		<b>18 919</b>	<b>8 281</b>		<b>18 319</b>	<b>5 777</b>	

**Note 3 : Autres actifs non courants**

Les autres actifs non courants présentent un solde net de 853 KDT au 31 décembre 2012 contre 864 KDT au 31 décembre 2011 et 1 322 KDT au 31 décembre 2010 et se détaillent comme suit :

Libellé	Solde au 31/12/2012	Solde au 31/12/2011	Solde au 31/12/2010
Frais préliminaires	730**	864**	1 322**
Ecart de conversion	123*	-	-
<b>Total</b>	<b>853</b>	<b>864</b>	<b>1 322</b>

\* Voir note 26 sur l'écart de conversion.

\*\* Voir note 27 sur les frais préliminaires

**Note 4 : Actifs d'impôts différés**

Les actifs d'impôts différés présentent un solde de 5 740 KDT au 31 décembre 2012 contre 4 552 KDT au 31 décembre 2011 et 3 828 KDT au 31 décembre 2010 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>Solde au 31/12/2012</b>	<b>Solde au 31/12/2011</b>	<b>Solde au 31/12/2010</b>
Actifs d'impôts différés CLN	3 378	3 055	2 765
Actifs d'impôts différés CLC	552	130	139
Actifs d'impôts différés SOCOGES	513	387	172
Actifs d'impôts différés SBC	562	498	447
Actifs d'impôts différés Delta plastic	4	-	-
Actifs d'impôts différés CF	387	280	133
Actifs d'impôts différés STIAL	344	202	172
<b>Actif d'impôt différé</b>	<b>5 740</b>	<b>4 552</b>	<b>3 828</b>

**Note 5 : Stocks**

Les stocks présentent un solde net de 42 120 KDT au 31 décembre 2012 contre 27 440 KDT au 31 décembre 2011 et 35 478 KDT au 31 décembre 2010 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>Solde au 31/12/2012</b>	<b>Solde au 31/12/2011</b>	<b>Solde au 31/12/2010</b>
Matières premières	20 766	8 761	8 125
Stock emballages	6 260	5 135	3 248
Stock pièces de rechanges	8 090	7 366	6 660
Matière consommable	607	511	542
Produits en cours	395	309	343
Produits semi-finis	-	-	-
Produits finis	7 935	6 279	14 893
Stock sous-traitance Délice Danone	-	-	2 753
<b>Total des stocks bruts</b>	<b>44 053</b>	<b>28 361</b>	<b>36 564</b>
Provisions pour dépréciation des stocks	(1 933)	(921)	(1 086)
<b>Total des stocks nets</b>	<b>42 120</b>	<b>27 440</b>	<b>35 478</b>

**Note 6 : Clients et comptes rattachés**

Les clients et comptes rattachés présentent un solde net de 11 387 KDT au 31 décembre 2012 contre 11 526 KDT au 31 décembre 2011 et 11 127 KDT au 31 décembre 2010 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>Solde au 31/12/2012</b>	<b>Solde au 31/12/2011</b>	<b>Solde au 31/12/2010</b>
Clients locaux	10 466	10 940	9 803
Clients étrangers	170	163	282
Clients douteux	1 699	1 270	963
Client effets à recevoir	1 874	1 568	1 781
Clients factures à établir	121	151	-
<b>Total brut</b>	<b>14 330</b>	<b>14 092</b>	<b>12 829</b>
Provisions sur créances clients	(2 943)	(2 566)	(1 702)
<b>Total net</b>	<b>11 387</b>	<b>11 526</b>	<b>11 127</b>

**Note 7 : Autres actifs courants**

Les autres actifs courants présentent un solde net de 62 804 KDT au 31 décembre 2012 contre 56 235 KDT au 31 décembre 2011 et 60 946 KDT au 31 décembre 2010 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>Solde au 31/12/2012</b>	<b>Solde au 31/12/2011</b>	<b>Solde au 31/12/2010</b>
<b><i>Créance hors Groupe (H2) sur opération de restructuration</i></b>	<b>27 237</b>	<b>27 237</b>	<b>27 237</b>
<b><i>Créances sur opérations d'augmentations de capital relatives aux opérations de restructurations</i></b>	<b>8 685</b>	<b>12 361</b>	<b>18 211</b>
Fournisseurs avances et acomptes	9 558	5 726	4 622
Personnel avances et acomptes	60	12	10
Etat impôts et taxes 1	5 784	4 129	4 287
Etat subventions à recevoir	5 814	3 440	5 228
Débiteurs divers	1 558	1 497	591
Comptes d'attente actif	-	-	-
Dépôts et cautionnements	13	188	121
Prêts au personnel	833	751	478
Produits constatés d'avance	-	57	-
Produits à recevoir	2 241	680	65
Comptes courants associés	1 054	54	54
Dividendes à payer	159	55	-
Charges constatées d'avance	409	663	449
<b>Total brut</b>	<b>63 405</b>	<b>56 850</b>	<b>61 353</b>
-Provisions dépréciation des autres actifs courants	(601)	(615)	(407)
<b>Total net</b>	<b>62 804</b>	<b>56 235</b>	<b>60 946</b>

**Note 8 : Liquidités et équivalents de liquidité**

Les liquidités et équivalents de liquidités présentent un solde de 23 035 KDT au 31 décembre 2012 contre 21 106 KDT au 31 décembre 2011 et 19 331 KDT au 31 décembre 2010 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>Solde au 31/12/2012</b>	<b>Solde au 31/12/2011</b>	<b>Solde au 31/12/2010</b>
Banques	19 697	14 644	16 476
Caisses	256	297	25
Chèques à l'encaissement	45	1 249	1 992
Effets à l'encaissement	626	915	766
Effets à l'escompte	45	1	72
Placements billets de trésorerie	2 366	4 000	-
<b>Total</b>	<b>23 035</b>	<b>21 106</b>	<b>19 331</b>



**Note 9 : Capitaux propres**

Le tableau de variation des capitaux propres se présente comme suit :

	Capital social	Réserves consolidés	Réserves de restructurations	Résultat de l'exercice	Total	Intérêts des minoritaires	Total des capitaux propres
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>549 073</b>	<b>(509 792)</b>	<b>17 595</b>	<b>13 879</b>	<b>70 755</b>	<b>6 123</b>	<b>76 878</b>
<b>Affectation</b>		13 879		(13 879)	-	-	-
<b>Distribution de dividendes</b>		(10 035)			(10 035)	(4)	(10 039)
<b>Modification comptable</b>		318			318	0	318*
<b>Subvention</b>		365			365	145	510
<b>Résorption de la subvention</b>		(165)			(165)	(28)	(193)
<b>Résultat de l'exercice</b>				15 939	15 939	(694)	15 245
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>549 073</b>	<b>(505 430)</b>	<b>17 595</b>	<b>15 939</b>	<b>77 177</b>	<b>5 542</b>	<b>82 719</b>
<b>Affectation</b>		15 939		(15 939)	-	-	-
<b>Distribution de dividendes</b>		(12 615)			(12 615)	(5)	(12 620)
<b>Modification comptable</b>		(149)			(149)	-	(149)*
<b>Subvention</b>		2 506			2 506	146	2 652
<b>Résorption de la subvention</b>		(515)			(515)	(59)	(574)
<b>Résultat de l'exercice</b>				20 953	20 953	(173)	20 780
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>549 073</b>	<b>(500 264)</b>	<b>17 595</b>	<b>20 953</b>	<b>87 357</b>	<b>5 451</b>	<b>92 808</b>

\* Voir note 28 sur les modifications comptables

**Note 10 : Intérêts des minoritaires**

Les intérêts des minoritaires présentent un solde de 5 451 KDT au 31 décembre 2012 contre un solde de 5 542 KDT au 31 décembre 2011 et 6 123 KDT au 31 décembre 2010 et se détaillent comme suit :

Libellé	Solde au 31/12/2012	Solde au 31/12/2011	Solde au 31/12/2010
<b><i>Intérêts minoritaires dans les capitaux propres de CLC</i></b>			
- dans les réserves	125	124	115
- dans le résultat	24	7	13
<b><i>Intérêts minoritaires dans les capitaux propres de CLN</i></b>			
- dans les réserves	756	509	477
- dans le résultat	(160)	124	21
<b><i>Intérêts minoritaires dans les capitaux propres de CF</i></b>			
- dans les réserves	4 743	5 603	6 507
- dans le résultat	(37)	(825)	(1 010)
<b>Total des intérêts minoritaires</b>	<b>5 451</b>	<b>5 542</b>	<b>6 123</b>
<b>Part des réserves revenant aux intérêts minoritaires</b>	<b>5 624</b>	<b>6 236</b>	<b>7 099</b>
<b>Part du résultat revenant aux intérêts minoritaires</b>	<b>(173)</b>	<b>(694)</b>	<b>(976)</b>

**Note 11 : Emprunts**

Les emprunts présentent un solde de 29 963 KDT au 31 décembre 2012 contre 35 969 KDT au 31 décembre 2011 et 42 053 KDT au 31 décembre 2010 et se détaillent comme suit :

Libellé	Solde au 31/12/2012	Solde au 31/12/2011	Solde au 31/12/2010
Emprunts bancaire	12 150	13 213	16 622
Emprunts fournisseurs d'immobilisations	3 728	9 310	10 491
Emprunts liés aux contrats de portage	12 892	13 446	14 940
Emprunts leasing	1 193	-	-
<b>Total</b>	<b>29 963</b>	<b>35 969</b>	<b>42 053</b>

**Note 12 : Fournisseurs et comptes rattachés**

Les fournisseurs et comptes rattachés présentent un solde de 52 495 KDT au 31 décembre 2012 contre 31 868 KDT au 31 décembre 2011 et 38 490 KDT au 31 décembre 2010 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>Solde au 31/12/2012</b>	<b>Solde au 31/12/2011</b>	<b>Solde au 31/12/2010</b>
Fournisseurs d'exploitation	29 291	22 675	25 099
Fournisseurs effets à payer	4 702	4 625	5 505
Fournisseurs d'immobilisations	3 456	2 384	3 680
Fournisseurs retenue de garantie	535	230	25
Fournisseurs factures non parvenues	14 511	1 954	4 181
<b>Total</b>	<b>52 495</b>	<b>31 868</b>	<b>38 490</b>

**Note 13 : Autres passifs courants**

Les autres passifs courants présentent un solde de 23 962 KDT au 31 décembre 2012 contre 17 240 KDT au 31 décembre 2011 et 17 247 KDT au 31 décembre 2010 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>Solde au 31/12/2012</b>	<b>Solde au 31/12/2011</b>	<b>Solde au 31/12/2010</b>
Clients avances et acomptes	2 514	2 252	3 145
Comptes de personnel	1 938	1 351	1 214
Etat impôts/taxes	5 602	4 226	4 024
Autres passifs courants	6 867	5 760	5 971
Créditeurs divers	4 552	1 556	1 213
Cotisations sociales	2 417	1 981	1 613
Assurance au personnel	72	114	67
<b>Total</b>	<b>23 962</b>	<b>17 240</b>	<b>17 247</b>

**Note 14 : Concours bancaires et autres passifs financiers**

Les concours bancaires et autres passifs financiers présentent un solde de 42 846 KDT au 31 décembre 2012 contre 47 573 KDT au 31 décembre 2011 et 49 301 KDT au 31 décembre 2010 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>Solde au 31/12/2012</b>	<b>Solde au 31/12/2011</b>	<b>Solde au 31/12/2010</b>
Concours bancaires	8 093	15 902	18 302
Crédits de financement du cycle d'exploitation	22 344	20 409	21 075
Emprunts échéance à moins d'un an	11 540	10 490	9 215
Intérêts courus	869	772	709
<b>Total</b>	<b>42 846</b>	<b>47 573</b>	<b>49 301</b>

**Note 15 : Revenus**

Les revenus s'élèvent à 478 644 KDT en 2012 contre 425 269 KDT en 2011 et 408 286 KDT en 2010 et se détaillent comme suit :

Libellé	2 012			2 011			2 010		
	Avant élimination	Revenue intra-Groupe	Après élimination	Avant élimination	Revenue intra-Groupe	Après élimination	Avant élimination	Revenue intra-Groupe	Après élimination
Ventes SOCOGES	288 492	(3 765)	284 726	253 071	(3 579)	249 492	239 055	(2 732)	236 323
Ventes STIAL	99 483	(99 483)	(0)	83 937	(83 938)	(1)	74 184	(74 184)	(0)
Ventes CLC	292 242	(143 111)	149 131	273 815	(132 689)	141 126	272 678	(132 536)	140 142
Ventes SBC	33 269	(12 508)	20 761	27 160	(10 037)	17 122	21 619	(7 895)	13 724
Ventes CLN	92 590	(76 231)	16 359	87 054	(72 388)	14 666	88 408	(72 060)	16 348
Ventes CF	14 088	(6 652)	7 436	5 554	(2 760)	2 794	3 786	(1 879)	1 907
Ventes Delta plastic	3 206	(1 379)	1 827	2 245	(966)	1 280	1 855	(798)	1 058
Ristournes et rabais SOCOGES	(1 596)	-	(1 596)	(1 210)	-	(1 210)	(1 216)	-	(1 216)
<b>Total</b>	<b>821 774</b>	<b>(343 129)</b>	<b>478 644</b>	<b>731 626</b>	<b>(306 357)</b>	<b>425 269</b>	<b>700 370</b>	<b>(292 084)</b>	<b>408 285</b>

**Note 16 : Autres produits s'exploitation**

Les autres produits d'exploitation s'élèvent à 24 892 KDT en 2012 contre 21 335 KDT en 2011 et 6 103 KDT en 2010 et se détaillent comme suit :

Libellé	2 012	2 011	2 010
Transport sur ventes	100	66	49
Produits des activités annexes	418	480	520
Autres produits d'exploitation	4 487	3 732	339
Subventions d'exploitations (stockage de lait)	2 153	2 919	4 931
Transfert de charge	(143)	172	(0)
Autres subventions d'exploitations	17 808	13 904	209
Subventions d'apprentissage	69	62	55
<b>Total</b>	<b>24 892</b>	<b>21 335</b>	<b>6 103</b>

**Note 17 : Achats consommés**

Les achats consommés s'élèvent à 385 503 KDT en 2012 contre 327 672 KDT en 2011 et 324 184 KDT en 2010 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>2 012</b>	<b>2 011</b>	<b>2 010</b>
Achats matières premières	262 128	237 949	237 334
Achats matières consommables	5 007	4 692	4 795
Achats emballages	105 047	73 561	72 677
Achats pièces de rechange	6 633	5 171	5 016
Electricité	7 494	6 679	6 262
Eaux	828	728	724
Gaz	628	627	657
Carburants	1 352	948	941
Rabais et ristournes sur achats	(4 333)	(3 439)	(5 154)
Achat de prestation de services	659	705	891
Frais sur achats	60	51	41
<b>Total</b>	<b>385 503</b>	<b>327 672</b>	<b>324 184</b>

**Note 18 : Charges de personnel**

Les charges de personnel s'élèvent à 37 899 KDT en 2012 contre 35 889 KDT en 2011 et 27 355 KDT en 2010 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>2 012</b>	<b>2 011</b>	<b>2 010</b>
Appointements et salaires	30 432	28 729	22 067
Avantages en nature	457	387	419
Tickets restaurants	225	187	110
Cotisations assurance	701	565	525
Congés payés	20	140	59
Charges sociales	4 758	4 652	3 504
Autres charges de personnel	1 306	1 229	671
<b>Total</b>	<b>37 899</b>	<b>35 889</b>	<b>27 355</b>

**Note 19 : Dotations aux amortissements et aux provisions**

Les dotations aux amortissements et aux provisions s'élevèrent à 30 351 KDT en 2012 contre 20 840 KDT en 2011 et 22 030 KDT en 2010 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>2 012</b>	<b>2 011</b>	<b>2 010</b>
Dotations aux amortissements	18 829	15 211	13 679
Dotation aux provisions pour risques et charges	6 272	1 440	2 078
Dotation aux provisions pour dépréciation du stock	1 012	(166)	164
Dotation aux provisions pour dépréciations des créances	377	864	138
Dotation aux provisions pour dépréciations des autres actifs	(14)	207	55
Dotation aux provisions pour dépréciations des titres de participations	1 299	2 503	5 466
Dotation aux résorptions des frais préliminaires	1 045	781	450
Provision pour dépréciation des immobilisations	1 531	-	
<b>Total</b>	<b>30 351</b>	<b>20 840</b>	<b>22 030</b>

**Note 20 : Autres charges d'exploitation**

Les autres charges d'exploitation s'élevèrent à 31 265 KDT en 2012, contre 25 159 KDT en 2011 et 29 301 KDT en 2010 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>2 012</b>	<b>2 011</b>	<b>2 010</b>
Services extérieurs	1 216	1 090	992
Sous-traitance	82	98	358
Charges locatives	2 722	3 475	4 415
Autres charges d'exploitation	4 270	3 306	4 015
Entretiens et réparations	2 372	2 079	2 150
Charges d'assurance	697	599	495
Etudes et recherches	637	378	454
Honoraires et rémunérations d'intermédiaire	3 334	2 629	2 093
Impôts et taxes	2 257	1 129	1 048
Fournitures de bureaux	425	324	290
Cotisations et dons	5 525	4 308	5 236
Publicité	1 171	632	1 224
Transport sur achats	111	112	685
Transport sur ventes	45	52	228
Voyages et déplacements	968	884	1 165
Frais de télécommunications	300	289	403
Charges diverses ordinaires	2 957	2 394	2 736
Redevances	2 176	1 381	1 314
<b>Total</b>	<b>31 265</b>	<b>25 159</b>	<b>29 301</b>

**Note 21 : Charges financières nettes**

Les charges financières nettes s'élèvent à 3 968 KDT en 2012 contre 4 951 KDT en 2011 et 5 104 KDT en 2010 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>2 012</b>	<b>2 011</b>	<b>2 010</b>
Agios et intérêts bancaires	2 733	3 380	3 430
Intérêts sur emprunts	1 009	1 388	1 297
Intérêts sur comptes courants	(90)	-	-
Pertes/gains de changes	306	183	377
Autres charges	10	-	-
<b>Total</b>	<b>3 968</b>	<b>4 951</b>	<b>5 104</b>

**Note 22 : Produits financiers**

Les produits financiers s'élèvent à 431 KDT en 2012 contre 312 KDT en 2011 et 220 KDT en 2010 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>2 012</b>	<b>2 011</b>	<b>2 010</b>
Produits des participations	17	-	-
Produits des placements	414	312	220
<b>Total</b>	<b>431</b>	<b>312</b>	<b>220</b>

**Note 23 : Autres gains ordinaires**

Les autres gains ordinaires s'élèvent à 1 873 KDT en 2012 contre 228 KDT en 2011 et 132 KDT en 2010 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>2 012</b>	<b>2 011</b>	<b>2 010</b>
Autres gains ordinaires	884	97	130
Produits sur cession d'immobilisations	44	131	2
Reprise sur provision	945	-	-
<b>Total</b>	<b>1 873</b>	<b>228</b>	<b>132</b>

**Note 24 : Autres pertes ordinaires**

Les autres pertes ordinaires s'élevèrent à 925 KDT en 2012 contre un solde nul en 2011 et 952 KDT en 2010 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>2 012</b>	<b>2 011</b>	<b>2 010</b>
Pertes sur créances irrécouvrables	35	-	-
Pertes sur cession d'immobilisations	837	-	705
Réduction de valeur	-	-	-
Autres pertes ordinaires	53	-	247
<b>Total</b>	<b>925</b>	<b>-</b>	<b>952</b>

**Note 25: Impôts sur les bénéfices**

L'impôt sur les bénéfices s'élevèrent à 6 837 KDT en 2012 contre 6 402 KDT en 2011 et 4 796 KDT en 2010 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>2 012</b>	<b>2 011</b>	<b>2 010</b>
Impôt différé	(1 188)	(724)	(783)
Impôt exigible	8 025	7 126	5 579
<b>Impôts différés</b>	<b>6 837</b>	<b>6 402</b>	<b>4 796</b>

**Note 26 sur l'écart de conversion**

L'écart de conversion présente un solde de 123 KDT au 31 décembre 2012 et est relatif à l'actualisation de l'emprunt en devises TETRAPAK chez SBC. L'écart de conversion est résorbé linéairement sur la durée de remboursement de l'emprunt. Le détail de cette actualisation au 31 décembre 2012 se présente comme suit:

<b>Libellé</b>	<b>2 012</b>	<b>2 011</b>	<b>2 010</b>
Gain/Perte de change	146	-	-
Gain/Perte de changes comptabilisés en résultat	(23)	-	-
<b>Ecart de conversion</b>	<b>123</b>	<b>-</b>	<b>-</b>



**Note 27 : Frais préliminaires :**

Les frais préliminaires présentent un solde de 730 KDT au 31 décembre 2012 contre 864 KDT au 31 décembre 2011 et 1 322 KDT au 31 décembre 2010, ils se détaillent comme suit :

Libellé	2 012	2 011	2 010
Valeur brute	3 386	2 474	2 151
Résorptions cumulées	(2 656)	(1 610)	(829)
<b>Frais préliminaires nettes</b>	<b>730</b>	<b>864</b>	<b>1 322</b>

Les frais préliminaires sont résorbés linéairement sur une durée de 3 années.

**Note 28 : Modifications comptables**

Les modifications comptables pour un montant de 149 KDT en 2012 correspondent essentiellement à un complément de provision pour indemnité de départ à la retraite pour 300 KDT chez la SOCOGES.

Les modifications comptables pour un montant de 318 KDT en 2011 correspondent essentiellement à un complément de provision pour risques et charges chez STIAL pour 600 KDT et à une annulation des redevances au profit de la BTM pour (-576) KDT chez SBC.

**Note 29 : Amortissements, Provisions & Reprises de provisions**

Les dotations aux amortissements, aux provisions et les reprises sur provisions totalisent 29 306 KDT au titre de l'exercice 2012 contre 20 059 KDT au titre de l'exercice 2011, et se détaillent comme suit :

Libellé	2 012	2 011
Dotations aux amortissements	18 829	15 211
Dotation aux provisions pour risques et charges	6 272	1 440
Dotation aux provisions pour dépréciation du stock	1 012	(166)
Dotation aux provisions pour dépréciations des créances	377	864
Dotation aux provisions pour dépréciations des autres actifs	(14)	207
Dotation aux provisions pour dépréciations des titres de participations	1 299	2 503
Provision pour dépréciation des immobilisations	1 531	-
<b>Total</b>	<b>29 306</b>	<b>20 059</b>

**Note 30 : Résorptions**

Les résorptions se composent exclusivement des dotations aux résorptions des frais préliminaires et se détaillent comme suit :

Libellé	2 012	2 011
Dotation aux résorptions des frais préliminaires	1 045	781
<b>Total</b>	<b>1 045</b>	<b>781</b>

**Note 31 : Variation du besoin en fonds de roulement**

Les variations des postes du besoin en fonds de roulement se présentent comme suit :

Libellé	Variation 2012-2011	Variation 2011-2010
Stocks	(15 692)	8 204
Clients	(238)	(1 263)
Autres actifs courants	(6 555)	4 504
Fournisseurs	20 626	(6 621)
Autres passifs courants	6 722	569

**Note 32 : Dividendes et autres distributions (actionnaires de la société mère et aux minoritaires)**

Les dividendes et autres distributions totalisent 12 620 KDT au titre de l'exercice 2012 contre 10 039 KDT au titre de l'exercice 2011 et se détaillent comme suit :

Libellé	Exercice 2012	Exercice 2011
Distribution de dividendes STIAL - Part Groupe	10 968	8 683
Distribution de dividendes CLC - Part Groupe	1 647	1 352
Distribution de dividendes CLC - Hors Groupe	5	4
<b>Total brut</b>	<b>12 620</b>	<b>10 039</b>

**Note 33: Trésorerie nette**

La trésorerie nette présente un solde de (9 767) KDT au 31 décembre 2012 contre (19 205) KDT au 31 décembre 2011 et se détaille comme suit :

	Solde au 31/12/2012	Solde au 31/12/2011
<b>Liquidités et équivalents de liquidités</b>	<b>20 670</b>	<b>17 106</b>
<i>Banques</i>	19 697	14 644
<i>Caisses</i>	256	297
<i>Chèques à l'encaissement</i>	45	1 249
<i>Effets à l'encaissement</i>	627	915
<i>Effets à l'escompte</i>	45	1
<b>Concours bancaires</b>	<b>30 437</b>	<b>36 311</b>
<i>Concours bancaires</i>	8 093	15 902
<i>Crédits financement cycle d'exploitation</i>	22 344	20 409
<b>Trésorerie nette à la clôture de l'exercice</b>	<b>(9 767)</b>	<b>(19 205)</b>

**Note 34: Engagements hors bilan :**

Les engagements reçus au 31 décembre 2012, 2011 et 2010 se présentent comme suit :

Libellé	Société	Solde au 31/12/2012	Solde au 31/12/2011	Solde au 31/12/2010
<b>Débit en compte</b>	CLC	9 000	9 000	8 500
<b>Engagement sur signature &amp; financement devises</b>	CLC	9 000	9 000	10 000
	SBC		487	135
<b>Escompte commercial</b>	CLC	4 000	4 000	3 700
<b>Financement de Stock</b>	CLC	25 000	25 000	22 000
<b>Admission temporaire</b>	SBC	30		
	STIAL		5	
<b>Cautions de garantie</b>	CLN	135	135	135
	CLSB	157		
	SBC	73	189	189
	STIAL	51	205	75
<b>Crédit documentaire</b>	CLN		577	
<b>Lettre de crédit</b>	STIAL			75
<b>Nantissement titres fonciers, fonds de commerce et matériel</b>	CF	5 750	5 750	2 750
	CLN	21 300		
<b>Total</b>		<b>74 496</b>	<b>54 347</b>	<b>47 559</b>

**Note 35 : Soldes intermédiaires de gestion :**

Produits			Charges				Soldes				
	2 012	2 011	2 010		2012	2011	2010		2012	2011	2010
Revenus et autres produits d'exploitation	503 536	446 604	414 389	Achat consommés	385 503	327 672	324 184				
Production stockée	11 688	-10 986	11 884								
<b>Total</b>	<b>515 224</b>	<b>435 618</b>	<b>426 272</b>	<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>Production</b>	<b>515 224</b>	<b>435 618</b>	<b>426 272</b>
<b>Production</b>	<b>515 224</b>	<b>435 618</b>	<b>426 272</b>	<b>Achat consommés</b>	<b>385 503</b>	<b>327 672</b>	<b>324 184</b>	<b>Marge sur coût matières</b>	<b>129 721</b>	<b>107 946</b>	<b>102 089</b>
Marge sur coût matière	129 721	107 946	102 089	Autres charges externes	29 008	24 029	28 252				
<b>Total</b>	<b>129 721</b>	<b>107 946</b>	<b>102 089</b>	<b>Total</b>	<b>29 008</b>	<b>24 029</b>	<b>28 253</b>	<b>Valeur Ajoutée Brute</b>	<b>100 713</b>	<b>83 917</b>	<b>73 836</b>
Valeur Ajoutée Brut	100 713	83 917	73 836	Impôt et taxes	2 257	1 129	1 048				
				Charges de personnel	37 899	35 889	27 355				
<b>Total</b>	<b>100 713</b>	<b>83 917</b>	<b>73 836</b>	<b>Total</b>	<b>40 156</b>	<b>37 018</b>	<b>28 403</b>	<b>Excédent brut (ou insuffisance d'exploitation)</b>	<b>60 557</b>	<b>46 899</b>	<b>45 433</b>
Excédent brut d'exploitation	60 557	46 899	45 433	Autres charges ordinaires	925	0	952				
Autres produits ordinaires	1 873	228	132	Charges financières nettes	3 968	4 951	5 104				
Produits Financiers	431	312	220	Dotations aux amortissements et aux provisions ordinaires	30 351	20 840	22 030				
				Impôt sur le résultat ordinaire	6 837	6 402	4 796				
<b>Total</b>	<b>62 861</b>	<b>47 438</b>	<b>45 785</b>	<b>Total</b>	<b>42 081</b>	<b>32 194</b>	<b>32 882</b>	<b>Résultat des activités ordinaires</b>	<b>20 780</b>	<b>15 245</b>	<b>12 903</b>
Résultat positif des activités ordinaires	20 780	15 244	12 903	Résultat négatif des activités ordinaires	-	-	-				
<b>Total</b>	<b>20 780</b>	<b>15 245</b>	<b>12 903</b>	<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>Résultat net après modification comptable</b>	<b>20 780</b>	<b>15 245</b>	<b>12 903</b>

#### 4.3.11 NOTES COMPLEMENTAIRES

##### 1) Note sur la liste des filiales avec indication du pays de résidence

Entités	Pays de résidence
Délice Holding	Tunisie
CLC	Tunisie
CLN	Tunisie
CLSB	Tunisie
SBC	Tunisie
CF	Tunisie
DP	Tunisie
STIAL	Tunisie
SOCOGES	Tunisie

##### 2) Note sur les méthodes utilisées en matière de comptabilisation des stocks

Entités	Matières premières	Pièces de rechange	Produits finis	Marchandises
CLC	Premier entrée, premier sortie	Coût moyen pondéré	Premier entrée, premier sortie	Premier entrée, premier sortie
CLN	Premier entrée, premier sortie	Coût moyen pondéré	Premier entrée, premier sortie	Premier entrée, premier sortie
CLSB	Premier entrée, premier sortie	Coût moyen pondéré	Premier entrée, premier sortie	Premier entrée, premier sortie
SBC	Premier entrée, premier sortie	Coût moyen pondéré	Premier entrée, premier sortie	Premier entrée, premier sortie
CF	Premier entrée, premier sortie	Coût moyen pondéré	Premier entrée, premier sortie	Premier entrée, premier sortie
DP	Premier entrée, premier sortie	Coût moyen pondéré	Premier entrée, premier sortie	Premier entrée, premier sortie
STIAL	Premier entrée, premier sortie	Coût moyen pondéré	Premier entrée, premier sortie	Premier entrée, premier sortie
SOCOGES		Coût moyen pondéré		Premier entrée, premier sortie

##### 3) Note sur la détermination du résultat par action

	2012	2011	2010
<b>Résultat net consolidé (A)</b>	<b>20 953</b>	<b>15 939</b>	<b>13 879</b>
Nombre des actions en début de période	54 907 262	54 907 262	54 907 262
Nombre des actions en fin de période	54 907 262	54 907 262	54 907 262
Nombre moyen des actions (B)	54 907 262	54 907 262	54 907 262
<b>Résultat par action en dinars (A/B)</b>	<b>0,382</b>	<b>0,29</b>	<b>0,253</b>

#### 4) Les engagements hors bilan donnés ;

Les engagements donnés au 31 décembre 2012, 2011 et 2010 se présentent comme suit :

Libellé	Société	Solde au 31/12/2012	Solde au 31/12/2011	Solde au 31/12/2010
<b>Débit en compte</b>	CLC	9 000	9 000	8 500
<b>Engagement sur signature &amp; financement devises</b>	CLC	9 000	9 000	10 000
	SBC		487	135
<b>Escompte commercial</b>	CLC	4 000	4 000	3 700
<b>Financement de Stock</b>	CLC	25 000	25 000	22 000
<b>Admission temporaire</b>	SBC	30		
	STIAL		5	
<b>Cautions de garantie</b>	CLN	135	135	135
	CLSB	157		
	SBC	73	189	189
	STIAL	51	205	75
<b>Crédit documentaire</b>	CLN		577	
<b>Lettre de crédit</b>	STIAL			75
<b>Nantissement titres fonciers, fonds de commerce et matériel</b>	CF	5 750	5 750	2 750
	CLN	21 300		
<b>Total</b>		<b>74 496</b>	<b>54 347</b>	<b>47 559</b>

#### 4.3.12 NOTES EXPLICATIVES

##### 1) Elimination de la plus-value réalisée par la CLC lors de la restructuration du Groupe (suite à l'apport de titres au capital de la société Délice Holding)

Le management du Groupe a jugé que la plus-value réalisée dans le cadre de la restructuration du Groupe suite à l'apport de la CLC dans le capital de la holding, de titres de participation doit figurer parmi les réserves consolidées pour les raisons suivantes :

- La plus-value est réalisée avant la date d'entrée en périmètre de la CLC (soit lors de la première augmentation de capital de Délice Holding) (selon les hypothèses d'élaboration des états financiers pro-forma). Il ne s'agit pas d'un profit interne et la plus-value est incluse dans les capitaux propres de la CLC lors de la deuxième augmentation de capital de DELICE HOLDING.
- Dans l'hypothèse d'élimination de cette plus-value du résultat de la CLC en contrepartie de la valeur des titres apportés à Délice Holding, et lors des travaux de partage, le montant de cette plus-value viendra en augmentation des réserves de consolidation.
- Le principe de retour au coût historique ne pourrait être appliqué au cas d'augmentation de capital. (ceci engendra la réduction du capital de la holding à hauteur de la plus-value réalisée alors que la règle est de ne pas modifier les capitaux des sociétés du Groupe).

##### 2) Insertion d'une colonne arrêtée au 31/12/2010 au niveau des états des flux

Le modèle utilisé pour l'arrêté de la situation financière est le modèle autorisé. La détermination des flux d'exploitation est basée sur la variation des éléments du BFR. Ainsi, et pour présenter les flux d'exploitation de l'exercice 2010, il est indispensable d'avoir les soldes Clients, Fournisseurs d'exploitation, stocks, autres actifs et autres passifs consolidés de l'exercice 2009. En l'absence d'une situation consolidée arrêtée au 31.12.2009, la société est dans l'impossibilité de déterminer d'une manière fiable les flux générés par l'exploitation pour la période 2009-2010.

##### 3) Exclusion de la participation « SDA HAFSIA » du périmètre de consolidation

Conformément au paragraphe 11 de la norme comptable n°35 relative aux états financiers consolidés, une filiale doit être exclue de la consolidation lorsque le contrôle est destiné à être temporaire parce que la filiale est acquise et détenue dans l'unique perspective de sa sortie ultérieure dans un avenir proche.

Le conseil d'administration de la CLC du 22 Mai 2013 a autorisé la cession des titres SDA Hafsia

#### **4) Exclusion de la participation « PPA » du périmètre de consolidation**

Conformément au paragraphe 11 de la norme comptable n°35 relative aux états financiers consolidés, une filiale doit être exclue de la consolidation lorsque le contrôle est destiné à être temporaire parce que la filiale est acquise et détenue dans l'unique perspective de sa sortie ultérieure dans un avenir proche.

La société « PPA » est détenue dans l'intention d'être cédée.

#### **5) Nécessité d'accords contractuels entre la famille Meddeb pour justifier le contrôle collectif du Groupe**

Conformément à l'annexe B de la norme internationale IFRS 3, un reGroupement d'entreprises impliquant des entités ou des entreprises sous contrôle commun est un reGroupement d'entreprises dans lequel la totalité des entités ou entreprises se regroupant sont contrôlées in fine par la même partie ou les mêmes parties, tant avant qu'après le reGroupement d'entreprises, et ce contrôle n'est pas temporaire. Une entité peut être contrôlée par une personne, ou par un Groupe de personnes agissant ensemble selon un accord contractuel.

L'actionnaire majoritaire (M. Mohamed Meddeb) contrôle le Groupe tant avant qu'après l'opération de restructuration.

#### **6) Application du principe de prééminence de la réalité économique sur l'apparence juridique pour les participations détenues par les SICAR(s)**

L'article premier de la loi n° 2003-49 du 25 juin 2003 relative aux opérations d'achat avec l'engagement de revente des valeurs mobilières a défini le portage comme étant «une opération d'achat de valeurs mobilières à un prix convenu à la date d'achat qui comprend obligatoirement et irrévocablement, respectivement l'engagement du vendeur de racheter les valeurs mobilières objet de l'opération et l'engagement de l'acheteur de les lui rétrocéder à une date et à un prix convenu à la date de l'achat».

Les actions de portage comportent des droits de vote potentiels exerçables ou convertibles à une date future. Elles sont prises en considération pour le calcul du pourcentage de contrôle.

Dans les comptes consolidés, cette opération de portage, assimilée à un financement externe, est retraitée comme suit :

- Inscription à l'actif des titres objet du portage pour la valeur en principal figurant au contrat avec en contrepartie le poste «emprunt» de même valeur ;
- Comptabilisation en charges financières de la rémunération prévue au cours de chaque exercice ;
- L'année du rachat et lors du paiement effectif des titres, le compte «emprunt» est soldé par le compte «titres».

#### 4.3.13 NOTE RECTIFICATIVE RELATIVE A LA NOTE 32 DES ETATS FINANCIERS

##### **Note 32 : Dividendes et autres distributions (actionnaires de la société mère et aux minoritaires)**

Les dividendes et autres distributions totalisent 12 620 KDT au titre de l'exercice 2012 contre 10 039 KDT au titre de l'exercice 2011 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>Exercice 2012</b>	<b>Exercice 2011</b>
Distribution de dividendes STIAL	10 968	8 683
Distribution de dividendes CLC	1 647	1 352
Distribution de dividendes CLC	5	4
<b>Total brut</b>	<b>12 620</b>	<b>10 039</b>



#### 4.3.14 AVIS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES ETATS FINANCIERS CONSOLIDES PROFORMA DES EXERCICES CLOS AU 31 DECEMBRE 2010, 2011 ET 2012

**Deloitte.**

Cabinet MS Louzir  
Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Rue du Lac d'Annecy  
1053 - Les berges du Lac  
Tel: +216 71 862 430  
Fax : + 216 71 862 437  
[www.deloitte.tn](http://www.deloitte.tn)

**FINOR**

Immeuble International City Center – Tour des bureaux – Centre Urbain Nord – 1082 Tunis  
Tel : +216 70 728 450  
Fax : +216 70 728 405  
E-mail : [administration@finor.com.tn](mailto:administration@finor.com.tn)

### DELICE HOLDING (DH)

#### AVIS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES ETATS FINANCIERS CONSOLIDES PRO FORMA DES EXERCICES CLOS AUX 31 DECEMBRE 2010, 2011 ET 2012

*Messieurs les Administrateurs de la société « DELICE HOLDING »,*

En notre qualité de commissaires aux comptes de la Société « Délice Holding », nous avons procédé à l'examen des états financiers consolidés pro forma ci-joints du Groupe constitué par ladite société et ses filiales, qui comprennent le bilan consolidé, l'état de résultat consolidé et le tableau consolidé des flux de trésorerie pour les exercices clos aux 31 décembre 2010, 2011 et 2012, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables, des hypothèses retenues et d'autres informations explicatives. Ces états financiers consolidés pro forma ont été préparés dans le cadre de l'opération d'introduction en bourse de la société « Délice Holding ».

Ces informations pro forma ont été préparées aux seules fins d'illustrer l'effet que le projet de restructuration et d'introduction en bourse aurait pu avoir sur les états financiers consolidés au 31 décembre 2010, au 31 décembre 2011 et au 31 décembre 2012 si l'opération avait pris effet au 1er janvier 2010. Par leur nature même, elles décrivent une situation hypothétique et ne sont pas nécessairement représentatives de la situation financière ou des performances qui auraient pu être constatées si l'opération ou l'événement était survenu à une date antérieure à celle de sa survenance réelle ou envisagée.

Les états financiers consolidés pro forma de la société « Délice Holding », sont préparés au 31 décembre 2010, 2011 et 2012, à partir des états financiers individuels historiques audités par les commissaires aux comptes. Les états financiers consolidés pro forma comprennent l'ensemble des sociétés comprises dans le périmètre en décembre 2013 (tenant compte de toutes les opérations de restructuration induites par la création de la société « Délice Holding »).

#### ***Responsabilité de la direction dans l'établissement et la présentation des états financiers consolidés pro forma***

La direction de la société est responsable de l'arrêté, de l'établissement et de la présentation sincère des états financiers pro forma, conformément au système comptable des entreprises, et en application des hypothèses retenues telles que décrites au paragraphe V des notes aux états financiers.

#### ***Responsabilité de l'auditeur***

Notre responsabilité consiste à émettre un avis sur le caractère adéquat de l'établissement desdits états financiers pro forma.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard des normes professionnelles applicables en Tunisie. Ces diligences, qui ne comportent pas d'examen des informations financières sous-jacentes à l'établissement des états financiers pro forma consolidés, ont consisté principalement à vérifier que les bases à partir desquelles ces états financiers ont été établis concordent avec les documents sources ainsi que les hypothèses retenues pour la préparation

desdits états financiers, à examiner les éléments probants justifiant les retraitements pro forma et à nous entretenir avec la direction de la société « DELICE HOLDING » pour collecter les informations et explications que nous avons estimées nécessaires.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre avis.

**Avis**

A notre avis, les états financiers consolidés pro forma des exercices clos aux 31 décembre 2010, 2011 et 2012 de la société « DELICE HOLDING » annexés au présent rapport ont été adéquatement établis sur la base des hypothèses retenues et que ces hypothèses sont conformes aux méthodes comptables de l'émetteur.

Ce rapport est émis aux seules fins du dépôt auprès du Conseil du Marché Financier de Tunis dans le cadre de l'opération d'introduction en bourse de la société « DELICE HOLDING » et ne peut être par conséquent utilisé dans aucun autre contexte.

Ce rapport annule et remplace celui émis le 04 février 2014.

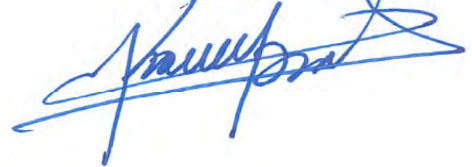
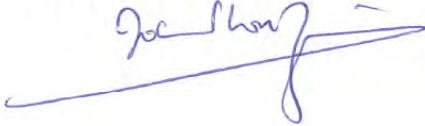
**Tunis, le 15 mai 2014**

**Cabinet M.S.Louzir  
Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

**FINOR**

**Mohamed LOUZIR**

**Karim DEROUICHE**



#### 4.3.15 EVOLUTION DU BENEFICE NET ET DU RESULTAT D'EXPLOITATION

En mille dinars	2012	2011	2010
Résultat d'exploitation	30 206	26 058	23 403
Résultat net avant impôt	27 617	21 647	17 699
Résultat net consolidé part du Groupe	20 953	15 939	13 879
Capitaux propres avant affectation part du Groupe	87 357	77 177	70 755
Capital social	549 073	549 073	549 073
Nombre d'actions	54 907 262	54 907 262	54 907 262
Résultat net consolidé part du Groupe/Capitaux propres part du Groupe	24,0%	20,7%	19,6%
Résultat avant impôt/capitaux propres part du Groupe	23,8%	28,0%	25,0%
Résultat d'exploitation par action (DT)	0,550	0,475	0,426
Résultat net avant impôt par action	0,378	0,394	0,322
Résultat net consolidé part du Groupe par action	0,382	0,290	0,253
Résultat net consolidé part du Groupe/capital social	3,8%	2,9%	2,5%

#### 4.3.16 EVOLUTION DE LA MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT

En mille dinars	2012	2011	2010
Résultat net consolidé part du Groupe	20 953	15 939	13 879
+ Dotations aux amortissements et aux provisions	30 351	20 840	22 030
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>51 304</b>	<b>36 779</b>	<b>35 909</b>

#### 4.3.17 EVOLUTION DE LA STRUCTURE FINANCIERE

En mille dinars	2012	2011	2010
Capitaux propres y compris les intérêts minoritaires	92 808	82 719	76 878
Passifs non courants	41 837	41 570	46 214
Capitaux permanents	134 645	124 289	123 092
actifs non courants	114 602	104 663	101 248
<b>Fonds de roulement</b>	<b>20 043</b>	<b>19 626</b>	<b>21 844</b>
<b>Actifs courants</b>	<b>116 311</b>	<b>95 201</b>	<b>107 551</b>
Stocks	42 120	27 440	35 478
Clients et comptes rattachés	11 387	11 526	11 127
Autres actifs courants	62 804	56 235	60 946
<b>Passifs courants</b>	<b>88 865</b>	<b>60 371</b>	<b>65 661</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	52 495	31 869	38 490
Autres passifs courants*	36 370	28 502	27 171
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>27 446</b>	<b>34 830</b>	<b>41 890</b>
Liquidités et équivalent de liquidités	23 035	21 106	19 331
Concours bancaires et Crédits de financement du cycle d'exploitation	30 437	36 311	39 377
<b>Trésorerie nette</b>	<b>-7 403</b>	<b>-15 204</b>	<b>-20 046</b>

\*: Autres passifs courants + Emprunts échéance à moins d'un an + Intérêts courus

#### 4.3.18 RENTABILITE DES CAPITAUX PROPRES

En mille dinars	2012	2011	2010
Résultat net consolidé part du Groupe	20 953	15 939	13 879
Capitaux propres avant résultat net part du Groupe	87 357	77 177	70 755
<b>Rentabilité des capitaux propres (ROE)</b>	<b>23,99%</b>	<b>20,65%</b>	<b>19,62%</b>

**4.3.19 INDICATEURS DE GESTION ET RATIOS FINANCIERS**

<b>En mille dinars</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Actifs non courants	114 602	104 663	101 248
Actifs courants	139 346	116 307	126 882
Stocks	42 120	27 440	35 478
Clients et comptes rattachés	11 387	11 526	11 127
Liquidités et équivalents de liquidités	23 035	21 106	19 331
Total bilan	253 948	220 970	228 130
Capitaux propres avant résultat de l'exercice	71 855	66 780	62 999
Capitaux propres avant affectation (y compris la part des minoritaires)	92 808	82 719	76 878
Passifs non courants	41 837	41 570	46 214
Dettes à long terme	29 963	35 969	42 053
Passifs courants	119 303	96 682	105 038
Endettement Net	49 774	62 436	72 023
Fournisseurs et comptes rattachés	52 495	31 869	38 490
Capitaux permanents	134 645	124 289	123 092
Total passifs	161 140	138 252	151 252
Revenus	478 644	425 269	408 286
Achats consommés	385 503	327 672	324 184
Marge / coût matières	129 721	107 946	102 089
Production	515 224	435 618	426 273
Charges de personnel	37 899	35 889	27 355
Résultat d'exploitation	30 206	26 058	23 403
Résultat net part du Groupe	20 953	15 939	13 879

Désignation	2012	2011	2010
<b>Ratios de structure</b>			
Total Actifs non courants/Total Bilan	45,13%	47,37%	44,38%
Stocks / Total Bilan	16,59%	12,42%	15,55%
Total Actifs courants/Total bilan	54,87%	52,63%	55,62%
Capitaux propres avant affectation/ Total Bilan	36,55%	37,43%	33,70%
Capitaux propres/ Passifs non courants	221,83%	198,99%	166,35%
Total Passifs non courants/Total Bilan	16,47%	18,81%	20,26%
Endettement Net/Capitaux propres avant affectation	53,63%	75,48%	93,68%
Total Passifs courants/Total Bilan	46,98%	43,75%	46,04%
Total Passifs/Total Bilan	63,45%	62,57%	66,30%
Capitaux permanents/Total Bilan	53,02%	56,25%	53,96%
<b>Ratios de gestion</b>			
Charges de personnel/ revenus	7,92%	8,44%	6,70%
Résultat d'exploitation/revenus	6,31%	6,13%	5,73%
Charges financières nettes / revenus	0,83%	1,16%	1,25%
Résultat d'exploitation/Charges financières nettes	761,24%	526,32%	458,52%
Revenus/ Capitaux propres avant affectation	515,74%	514,11%	531,08%
<b>Ratios de solvabilité</b>			
Capitaux propres avant affectation/capitaux permanents	68,93%	66,55%	62,46%
<b>Ratios de liquidité</b>			
Actifs courants/Passifs courants	116,80%	120,30%	120,80%
(Actifs courants - Stocks)/ Passifs courants	81,50%	91,92%	87,02%
Liquidités et équivalents de liquidité/ passifs courants	19,31%	21,83%	18,40%
<b>Ratios de rentabilité</b>			
Résultat Net part du Groupe / Capitaux propres part du Groupe avant résultat (ROE)	31,55%	26,03%	24,40%
Résultat Net part du Groupe / Capitaux permanents part du Groupe avant résultat	19,36%	15,50%	13,46%
Marge Brute d'exploitation / Total production	25,18%	24,78%	23,95%
Résultat Net/ Revenus	4,34%	3,58%	3,16%
<b>Ratio d'endettement</b>			
Dettes à long terme / capitaux propres (Gearing)	32,28%	43,48%	54,70%
Endettement net*/Résultat d'exploitation	164,78%	239,60%	307,75%
<b>Ratio de rentabilité des capitaux investis</b>			
Résultat d'exploitation/ (Total Actifs- Passifs courants)	22,43%	20,97%	19,01%
<b>Autres ratios</b>			
Délai moyen de règlement fournisseurs (en jours)**	41,544	29,672	36,222
Délai de recouvrement clients ( en jours)***	7,258	8,269	8,314

\* Endettement Net= Emprunts + Concours bancaires et autres passifs financiers - liquidités et équivalents de liquidités

\*\*Fournisseurs \*360/(achats consommés\*1,18)

\*\*\* Clients\*360/( Revenus\*1,18)

#### 4.3.20 EMPRUNTS EMIS OU GARANTIS PAR LES SOCIETES DU GROUPE DELICE

Néant

#### 4.3.21 ETATS FINANCIERS CONSOLIDES DE DELICE HOLDING AU 31/12/2013

Les règles d'établissement et de présentation des états financiers consolidés arrêtés au 31/12/2013, soulèvent les observations suivantes par rapport au système comptables des entreprises, notamment en ce qui concerne :

- La non constatation d'une provision sur les titres de participations SDA El Hafsia au 31/12/2013 : la société SDA El Hafsia présente au 31/12/2013, une situation nette négative en raison des déficits cumulés. En effet, ces titres de participation ont été provisionnés à raison de 29% au 31/12/2013 par la société Delta Plastic, société filiale de Délice Holding. Il est à signaler, que les notes aux états financiers de la société Delta Plastic mentionnent qu'il faut provisionner la totalité de ladite participation.  
A rappeler que la position de non constatation de provision par le groupe Délice Holding est du selon la société à une expertise récente de la participation SDA El Hafsia qui a révélé que l'actif net corrigé est supérieur à la valeur nette comptable de cette participation (voir note en page 182)
- La constatation d'une provision sur la rubrique « liquidités et équivalent de liquidités » pour un montant de 238 748 dt. A signaler que toute perte en liquidité doit être constatée en tant que telle. (Voir réponse de la société en page 181)

Par ailleurs, les notes aux états financiers consolidés arrêtés au 31/12/2013 ne comportent pas toutes les notes obligatoires, notamment:

- Une note portant sur l'effet de l'acquisition et de la sortie de filiales sur la situation financière à la date de clôture, sur les résultats de l'exercice et sur les montants correspondants de l'exercice précédent conformément aux dispositions du paragraphe 26 de la NC 35 relative aux états financiers consolidés. (Voir réponse de la société en page 182)
- Une note comportant la liste des filiales indiquant, notamment le pays\_d'enregistrement ou de résidence et ce, conformément aux dispositions du paragraphe 26 de la NC 35 relative aux états financiers consolidés. (Voir réponse de la société en page 181)
- Une note sur le détail des participations, conformément à la NC 7 relative aux placements, indiquant le pourcentage de détention.
- Une note sur les méthodes utilisées en matière de comptabilisation des stocks et ce, conformément aux dispositions du paragraphe 44 de la NC 04 relative aux Stocks. (Voir réponse de la société en page 181)
- Une note sur les autres actifs non courants comptabilisés, comportant toutes les informations exigées par la NC 10 relative aux Charges reportées. (Voir réponse de la société en page 181)
- Une note sur les mouvements de capitaux propres telle qu'exigée par les dispositions du paragraphe 83 de la NC01 norme générale. (Voir réponse de la société en page 182)
- Un état sur les engagements hors bilan faisant distinction entre engagements reçus et engagements donnés et ce, conformément aux dispositions de la NC 14 relative aux éventualités et événements postérieurs à la date de clôture.

Il est à signaler que le groupe « Délice Holding » n'a pas fourni toutes les notes complémentaires demandées notamment celles portant sur :

- le détail des participations, conformément à la NC 7 relative aux placements, indiquant le pourcentage de détention.
- les autres actifs non courants comptabilisés, comportant toutes les informations exigées par la NC 10 relative aux Charges reportées.
- les mouvements de capitaux propres telle qu'exigée par les dispositions du paragraphe 83 de la NC01 norme générale.
- un état des engagements hors bilan faisant distinction entre engagements reçus et engagements donnés et ce, conformément aux dispositions de la NC 14 relative aux éventualités et événements postérieurs à la date de clôture.

Par ailleurs, les états financiers consolidés arrêtés au 31/12/2013 renferment certaines erreurs ou omissions. La société n'a pas fourni les notes rectificatives nécessaires. Il s'agit de :

- Note rectificative ou explicative des montants figurants dans les rubriques « stocks », « créances clients », « autres actifs », « fournisseurs et autres dettes » et « autres passifs courants ». Ils ne correspondent pas avec les montants figurant au bilan.
- Note rectificative de la note 6 « clients et comptes rattachés » : les clients et comptes rattachés présentent un solde net de 27 239 515 dt et non de 27 689 520 dt.
- Note rectificative de la note 21 « dotations aux amortissements et aux provisions » : les dotations aux amortissements et aux provisions s'élèvent à 26 306 952 dt et non à 26 311 004 dt.

La société s'engage, pour l'établissement de ses états financiers consolidés, à se conformer aux dispositions du système comptable des entreprises et ce, pour les états financiers consolidés arrêtés au 31/12/2014.

## I- ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

**Groupe DELICE**  
**BILAN CONSOLIDE**  
(Exprimé en dinars tunisiens)

Actifs	Notes	Au 31 décembre 2013
<b>Actifs non courants</b>		
Immobilisations incorporelles		2 139 982
-Amortissements Immobilisations incorporelles		(1 748 255)
	<b>(1)</b>	<b>391 727</b>
Immobilisations corporelles		276 575 028
-Amortissements immobilisations corporelles		(132 096 974)
	<b>(2)</b>	<b>144 478 054</b>
Immobilisations financières		11 755 350
-Provisions pour dépréciation des immobilisations financières		(2 060 375)
		<b>9 694 976</b>
Autres actifs non courants	<b>(3)</b>	1 985 729
Actifs d'impôts différés	<b>(4)</b>	6 385 904
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>162 936 390</b>
<b>Actifs courants</b>		
Stocks		53 481 539
- Provisions pour dépréciation des stocks		(2 401 576)
	<b>(5)</b>	<b>51 079 963</b>
Clients et comptes rattachés		30 498 486
-Provisions dépréciation des clients		(3 258 971)
	<b>(6)</b>	<b>27 239 515</b>
Autres actifs courants		63 229 117
-Provisions dépréciation des autres actifs courants		(794 256)
	<b>(7)</b>	<b>62 434 861</b>
Liquidités et équivalents de liquidités		26 918 477
-Provisions liquidités		(238 748)
	<b>(8)</b>	<b>26 679 729</b>
<b>Total des actifs courants</b>		<b>167 434 068</b>
<b>Total Actifs</b>		<b>330 370 457</b>



**Groupe DELICE**  
**BILAN CONSOLIDE**  
(Exprimé en dinars tunisiens)

<b>Capitaux propres et passifs</b>	<b>Notes</b>	
Capital social		549 072 620
Réserves de restructuration		(472 190 804)
<b>Total des capitaux propres consolidés avant résultat de l'exercice</b>		<b>76 881 816</b>
Résultat de l'exercice		25 001 566
<b>Total Capitaux propres consolidés avant affectation</b>		<b>101 883 382</b>
Intérêts des minoritaires	(10)	5 350 821
<b>Total Capitaux propres et intérêts des minoritaires</b>	<b>(9)</b>	<b>107 234 203</b>
<b>Passifs non courants</b>		
Emprunts	(11)	39 055 077
Provisions	(12)	12 073 838
Passifs d'impôts différés	(13)	854 815
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>51 983 730</b>
<b>Passifs courants</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	(14)	83 396 233
Autres passifs courants	(15)	30 769 566
Concours bancaires et autres passifs financiers	(16)	56 986 725
<b>Total des passifs courants</b>		<b>171 152 524</b>
<b>Total passifs</b>		<b>223 136 254</b>
<b>Total Capitaux propres, passifs et intérêts des minoritaires</b>		<b>330 370 457</b>

**Groupe DELICE**  
**ETAT DE RESULTAT CONSOLIDE**  
(exprimé en dinars tunisiens)

	Notes	2013
Revenus	(17)	529 773 046
Autres produits d'exploitation	(18)	50 241 196
<b>Total produits d'exploitation</b>		<b>580 014 242</b>
Variation des stocks des PF et des encours		4 861 352
Achats consommés	(19)	(436 553 845)
Charges de personnel	(20)	(42 345 648)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(21)	(26 306 952)
Autres charges d'exploitation	(22)	(34 323 271)
<b>Total des charges d'exploitation</b>		<b>(534 668 364)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>45 345 878</b>
Charges financières nettes	(23)	(5 941 045)
Produits financiers	(24)	616 634
Autres gains ordinaires	(25)	539 470
Autres pertes ordinaires	(26)	(6 760 283)
<b>Résultat des activités ordinaires avant impôt</b>		<b>33 800 653</b>
Impôts sur les bénéfices	(27)	(9 888 352)
Impôt différé	(27)	725 261
<b>Résultat des activités ordinaires après impôt</b>		<b>24 637 562</b>
Part revenant aux intérêts minoritaires	(10)	(364 004)
Part revenant au Groupe		25 001 566

**Groupe DELICE**  
**ETAT DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE**  
(exprimé en dinars tunisiens)

	Notes	2013
<b>Résultat net (Groupe)</b>		<b>25 001 566</b>
<u>Ajustement pour:</u>		
*Part revenant aux intérêts minoritaires	(10)	(364 004)
*Amortissements, Provisions & Reprises de provisions	(28)	18 126 730
*Transfert de charge		(308 031)
*Plus-value sur cession d'immobilisations		2 569 519
*Variation des:		
-Autres actifs non courants		(737 652)
- Stocks		(9 039 778)
- Créances clients		(10 238 419)
- Autres actifs		(7 452 946)
- Fournisseurs et autres dettes		13 430 684
-Autres passifs courants		9 402 878
-Autres éléments sans incidence sur la trésorerie		3 587 184
*Impôt différé	(27)	(725 261)
*Intérêts Emprunts		317 803
<b>Flux de trésorerie provenant de (affectés à) l'exploitation</b>		<b>43 570 272</b>
Variation de trésorerie provenant de l'acquisition et des cessions nettes des plus-values d'immobilisations corporelles et incorporelles		(56 958 039)
Variation de trésorerie provenant des immobilisations financières		(6 687 966)
Décaissements provenant de l'acquisition d'autres actifs non courants		
<b>Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités d'investissement</b>		<b>(63 646 005)</b>
Encaissement suite à l'augmentation du capital		18 010 000
Dividendes et autres distributions	(29)	(15 836 723)
Encaissements provenant des subventions d'investissement		455 628
Variation de trésorerie provenant des emprunts		12 400 033
<b>Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de financement</b>		<b>15 028 937</b>
<b>Variation de trésorerie</b>		<b>(5 046 795)</b>
Trésorerie au début de l'exercice		<b>16 300 201</b>
Trésorerie à la clôture de l'exercice	(30)	<b>11 253 406</b>

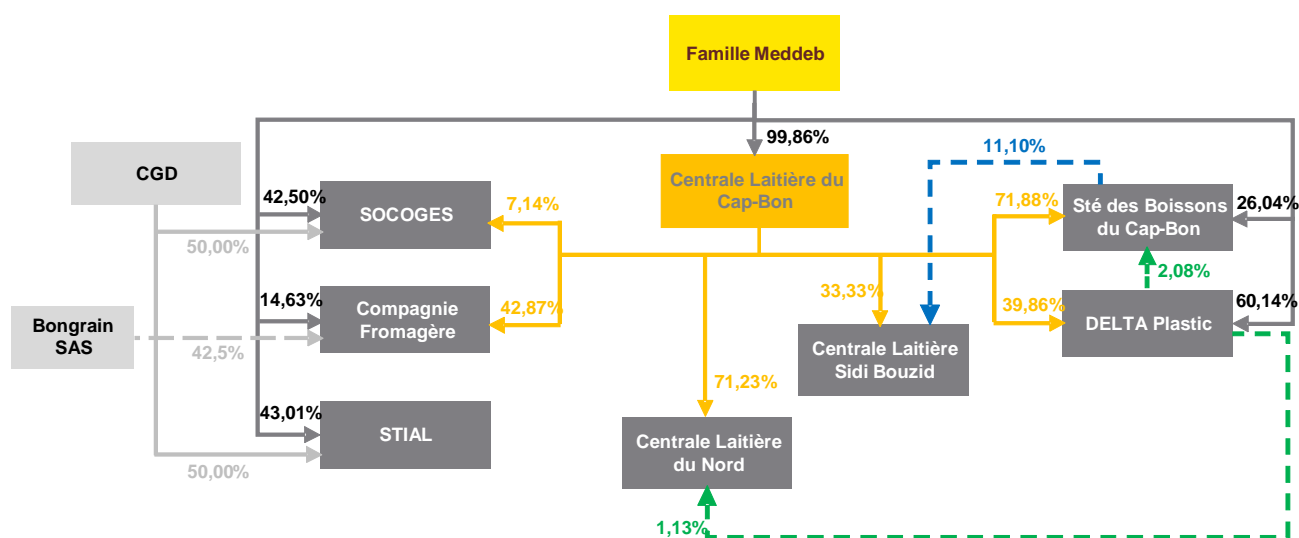
## II- PRESENTATION DU GROUPE

Le **Groupe DELICE** est composé de neuf sociétés : DELICE Holding, CLC, CLN, CLSB, SBC, CF, Delta Plastic, STIAL et SOCOGES exerçant dans **le secteur de l'industrie alimentaire**

- ✓ La société «DELICE Holding» est une société anonyme de droit tunisien, constituée le 20 Mai 2013. Lors de la création de la société, le capital s'élevait à 10.000 dinars divisés en 100 actions de 10 dinars chacune. Conformément à la première résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire tenue le 07 Août 2013, les actionnaires ont décidé d'augmenter le capital social d'un montant de 154.178.880 dinars pour le porter à 154.188.880 dinars, et ce par l'émission de 15.417.888 actions nouvelles, de 10 dinars chacune. L'assemblée générale extraordinaire tenue le 27 décembre 2013, a décidé d'augmenter le capital social d'un montant de 394.883.740 dinars pour le porter à 549.072.620 dinars, et ce par l'émission de 39.488.374 actions nouvelles de 10 dinars chacune.
- ✓ La société Centrale Laitière du Cap-Bon « CLC » est une société anonyme créée en 1993, spécialisée dans la fabrication, le conditionnement et la commercialisation du lait et dérivés sauf le yaourt et les boissons de toutes natures.
- ✓ La société Centrale Laitière Du Nord « CLN » est une société anonyme spécialisée dans la transformation du lait et la production de ses dérivés ainsi que la commercialisation des produits laitiers et ses dérivés ainsi que tous produits agroalimentaires.
- ✓ La Centrale Laitière de Sidi-Bouزيد « CLSB » est une société anonyme de droit tunisien. Elle est créée le 13 Juin 2011 et a pour objet la fabrication, le conditionnement et la commercialisation du lait et dérivés, et la production et vente de tout produit agroalimentaire.
- ✓ La société des boissons du Cap-Bon «SBC» est une société anonyme spécialisée dans la fabrication, le stockage, le reconditionnement et la commercialisation de toute nature de boisson principalement le jus, les boissons gazeuses et non gazeuses et celles à bases de fruits
- ✓ La société Compagnie Fromagère « CF » est une société anonyme spécialisée dans la fabrication de produits destinés à l'alimentation humaine à partir de caillé de lait animal ou de dérivés de lait. Elle a été créée en 2008 dans le cadre d'un partenariat entre le Groupe DELICE et le Groupe BONGRAIN.
- ✓ DELTA Plastic est une société à responsabilité limitée créée en 2002 sise à la zone industrielle de Soliman et spécialisée dans la production des bouteilles et des emballages en plastique. L'activité de DELTA Plastic consiste exclusivement dans le travail à façon pour le compte de la société du Groupe STIAL. Elle produit les bouteilles en plastique pour l'emballage des produits DUNUP.
- ✓ La Société Tunisienne de l'Industrie Alimentaire « STIAL » est une société anonyme créée en 1978 spécialisée dans la fabrication et la vente de yaourt et autres dérivés de produits laitiers.
- ✓ La société de commerce et de gestion « SOCOGES » est une société à responsabilité limitée spécialisée dans la commercialisation et la distribution de tous produits, notamment les produits laitiers, alimentaires, agricoles et industriels. La SOCOGES assure la distribution des produits des sociétés du Groupe.

### III- STRUCTURE DU GROUPE AU 31/12/2012

La structure du Groupe au 31/12/2012 (avant restructuration) se présente comme suit :



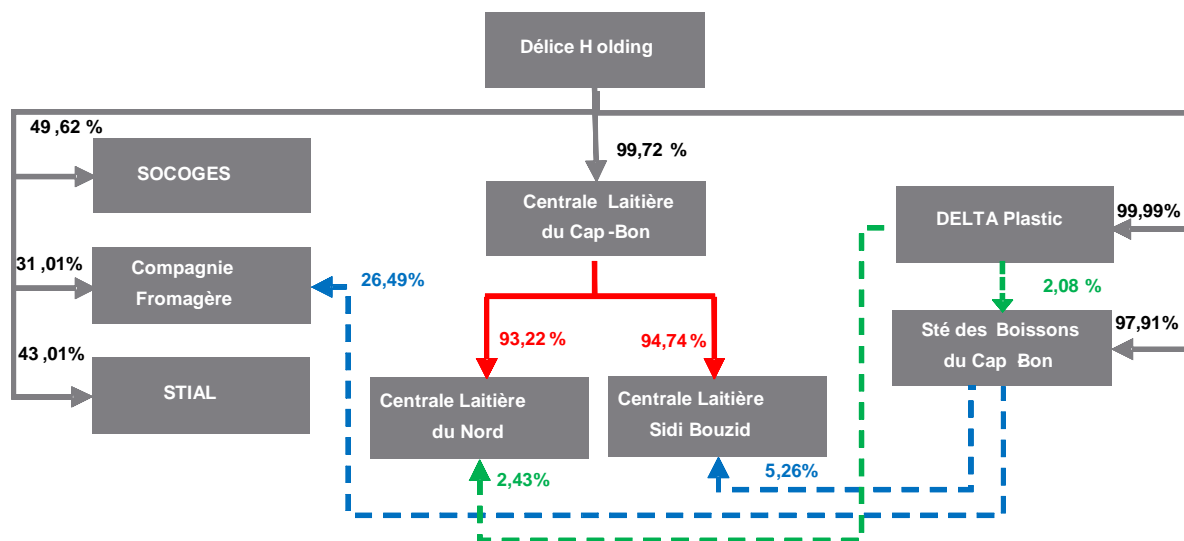
### IV- PROJET DE RESTRUCTURATION

Le projet de restructuration engagé en 2013 se résume en quatre principales étapes :

- Etape 1 : Mouvement dans les capitaux des sociétés suivantes : Augmentation du capital des sociétés Compagnie Fromagère et CLSB et réduction du capital de la société SOCOGES (par résorption des pertes).
- Etape 2 : Apport des titres de participation détenus par la famille Meddeb et la société CLC dans les sociétés du Groupe (autres que CLC) au capital de la société mère DELICE Holding. La valeur d'apport des titres de participation est fixée à **154 179 KDT**.
- Etape 3 : Cession des Titres de participation détenus par CLC dans la société DELICE Holding à une société hors Groupe (MEDDEB Consulting) à **27 237 KDT**.
- Etape 4 : Apport des titres de participation détenus par la famille Meddeb dans la CLC au capital de la société DELICE Holding à **394 884 KDT**.

## V- PERIMETRE DE CONSOLIDATION AU 31/12/2013

Le périmètre de consolidation du Groupe DELICE Holding est présenté au niveau du schéma suivant :



## **VI- PRINCIPES ET METHODES COMPTABLES DE CONSOLIDATION**

### **VI.1. PRINCIPES DE CONSOLIDATION**

Les états financiers consolidés du Groupe DELICE Holding sont préparés et présentés conformément aux principes comptables généralement admis en Tunisie tels que définis par la loi 96-112 et le décret 96-2459 du 30 décembre 1996.

Les états financiers consolidés regroupent les comptes de toutes les filiales dont le Groupe détient directement ou indirectement le contrôle exclusif. Les états financiers consolidés regroupent également toutes les coentreprises dont le Groupe exerce un contrôle conjoint.

#### **a) Contrôle exclusif**

Le Groupe possède le contrôle exclusif d'une filiale lorsqu'il est en mesure de diriger les politiques financières et opérationnelles de cette filiale afin de tirer avantages de ses activités.

Ce contrôle résulte :

- ✓ soit de la détention directe ou indirecte, par l'intermédiaire de filiales, de plus de la moitié des droits de vote de l'entreprise consolidée ;
- ✓ soit du pouvoir sur plus de la moitié des droits de vote en vertu d'un accord avec d'autres investisseurs ;
- ✓ soit des statuts ou d'un contrat ;
- ✓ soit du pouvoir de nommer ou de révoquer la majorité des membres du conseil d'administration ou de l'organe de direction équivalent ;
- ✓ soit du pouvoir de réunir la majorité des droits de vote dans les réunions du conseil d'administration ou de l'organe de direction équivalent.

Par ailleurs, le contrôle est présumé exister dès lors que le Groupe détient directement ou indirectement 40% au moins des droits de vote dans une autre entreprise, et qu'aucun autre associé n'y détienne une fraction supérieure à la sienne.

Il est à noter que pour la détermination du périmètre de consolidation, le Groupe DELICE Holding a opté pour la prise en compte des contrats de rétrocessions conclus avec les sociétés d'investissements à capital risque (SICAR) dans certaines sociétés, dans le calcul du pourcentage d'intérêts et de contrôle. Ces contrats constituent un engagement de la part de l'une des sociétés du Groupe de racheter des titres qui font l'objet d'une convention de rétrocession ou d'un pacte d'actionnaires.

Ayant pour objet de décrire la réalité économique du Groupe et conformément au principe de la prééminence de la réalité économique sur l'apparence juridique, l'hypothèse de base retenue, consiste à retraiter les participations qui font l'objet de ces contrats au bilan et à l'état de résultat comme s'ils avaient été acquises à crédit.

Par conséquent le Groupe a décidé de comptabiliser ces titres dans le compte « Titres de participation » par le crédit du compte « Emprunt ».

#### **b) Contrôle conjoint**

Le contrôle conjoint tel que défini par la NCT 37 est le partage en vertu d'un accord contractuel du contrôle d'une activité économique.

### **VI.1. METHODES DE CONSOLIDATION**

Toutes les sociétés sous contrôle exclusif du Groupe sont consolidées selon la méthode d'intégration globale. Le contrôle exclusif provient notamment du fait que les dirigeants (Directeurs Généraux et membres du Conseil d'Administration) sont désignés par la société DELICE Holding et qu'aucun autre Groupe ou société ne dispose d'un contrôle.

La société STIAL est détenue à concurrence de 50% par le partenaire stratégique étranger Compagnie Gervais Danone (CGD), 43,01% par DELICE Holding et 6,99% par Monsieur Kamel Meddeb (frère du PDG de DELICE Holding).

Le pacte d'actionnaires de la société STIAL stipule que :

- Les principales décisions stratégiques et opérationnelles sont prises au niveau du conseil d'administration de la STIAL qui est composé de 4 administrateurs, dont 2 sont désignés par DELICE Holding et 2 désignés par le partenaire étranger. Les décisions ne peuvent être prises qu'en cas d'accord entre les deux actionnaires DELICE Holding et le Partenaire étranger.
- Le conseil délègue au directeur général à l'intérieur des lignes directrices la gestion quotidienne de la société dont la finalité est la réalisation des objectifs assignés.

La société SOCOGES est détenue à concurrence 50% par le partenaire stratégique étranger CGD, 49,62% par DELICE Holding et 0,36% par Monsieur Kamel Meddeb gérant de la SOCOGES.

La structure de capital des deux sociétés et le partage des décisions stratégiques financières et opérationnelles au niveau de la société STIAL prouvent l'existence d'un contrôle conjoint sur les deux sociétés.

Les méthodes de consolidation appliquées pour chaque société du périmètre de consolidation sont les suivantes :

<b>Société</b>	<b>% de contrôle</b>	<b>% d'intérêts Groupe</b>	<b>Type de contrôle</b>	<b>Méthode de comptabilisation</b>
DELICE Holding	100%	100%	Société mère	
CLC	99,72%	99,72%	Contrôle exclusif	Intégration globale
CLN	95,65%	95,38%	Contrôle exclusif	Intégration globale
CLSB	99,99%	99,72%	Contrôle exclusif	Intégration globale
SBC	99,99%	99,99%	Contrôle exclusif	Intégration globale
CF	57,50%	57,49%	Contrôle exclusif	Intégration globale
Delta plastic	99,99%	99,99%	Contrôle exclusif	Intégration globale
STIAL	43,01%	43,01%	Contrôle conjoint	Intégration proportionnelle
SOCOGES	49,62%	49,62%	Contrôle conjoint	Intégration proportionnelle

### **a) L'intégration globale**

L'intégration globale consiste à combiner ligne à ligne les états financiers individuels de la société mère DELICE Holding et de ses filiales en additionnant les éléments semblables d'actifs, de passifs, de capitaux propres, de produits et de charges. Afin que les états financiers consolidés présentent l'information financière du Groupe comme celle d'une entreprise unique, les étapes ci-dessous sont alors suivies :

- ✓ homogénéisation des méthodes d'évaluation et de présentation des états financiers du Groupe ;
- ✓ élimination des opérations intra-Groupe et des résultats internes ;
- ✓ détermination de l'impact de la fiscalité différée sur les retraitements ayant une incidence sur le résultat et/ou les capitaux propres consolidés ;
- ✓ cumul arithmétique des comptes individuels ;
- ✓ élimination des titres de participation du Groupe dans chaque société consolidée et détermination des écarts d'acquisition positif et/ou négatif et
- ✓ identification de la « Part du Groupe » et des « intérêts minoritaires » dans l'actif net des sociétés consolidées.

### **b) L'intégration proportionnelle**

L'application de la consolidation proportionnelle signifie que le bilan consolidé du Co-entrepreneur inclut sa quote-part des actifs contrôlés conjointement et sa quote-part des passifs dont il est conjointement responsable. L'état de résultat consolidé du Co-entrepreneur comprend sa quote-part des produits et charges de l'entité contrôlée conjointement.



### c) Traitement de l'écart d'acquisition

Conformément à la norme comptable nationale (NCT 38) et internationale (IFRS 3)<sup>35</sup>, le reGroupement d'entreprises ayant abouti à la création de la société DELICE Holding est un reGroupement d'entreprises sous contrôle commun qui est hors champ d'application de ces deux normes. De ce fait il n'est pas fait application de la méthode d'acquisition, par conséquent :

- Les actifs et passifs des entreprises regroupées sont repris à leur valeur comptable nette.
- Aucun goodwill n'est constaté suite au reGroupement. Toute différence entre la valeur des apports et les capitaux propres des entités regroupées est enregistrée dans les réserves consolidées.

#### VII- PRINCIPALES METHODES COMPTABLES D'ÉVALUATION ET DE PRESENTATION

Les états financiers consolidés sont libellés en dinars tunisiens et préparés en respectant notamment les hypothèses sous-jacentes et les conventions comptables, plus précisément:

- ✓ hypothèse de la continuité de l'exploitation ;
- ✓ hypothèse de la comptabilité d'engagement ;
- ✓ convention de la permanence des méthodes ;
- ✓ convention de la périodicité ;
- ✓ convention de prudence ;
- ✓ convention du coût historique et
- ✓ convention de l'unité monétaire.

#### VII.1. IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Les immobilisations sont comptabilisées à leurs coûts d'acquisition hors taxes récupérables. Les dotations aux amortissements des immobilisations du Groupe sont calculées selon la méthode linéaire.

Les taux d'amortissement appliqués se présentent comme suit :

Désignation	Taux annuels
Constructions	5%
Matériel de transport	20%
Agencements, aménagements et installations	10%
Matériel et outillages	10%
Mobiliers, matériels de bureau	10%
Chambres froides (frigos)	33%
Matériels informatiques	15%
Logiciels	33%

Les dotations sur les acquisitions de l'exercice sont calculées en respectant la règle du prorata temporis.

#### VII.2. TITRES DE PARTICIPATION

Les titres de participation figurent au bilan consolidé à leurs coûts d'acquisition.

Les titres de participation font l'objet de provisions pour dépréciation lorsque leur valeur d'inventaire est inférieure à leur coût d'acquisition. La valeur d'inventaire est déterminée sur la base de différents critères dont,

<sup>35</sup> Selon le paragraphe 10 de la norme internationale IFRS 3, un reGroupement d'entreprises impliquant des entités ou des activités sous contrôle commun est un reGroupement d'entreprises dans lequel la totalité des entités ou activités se regroupant sont contrôlées in fine par la même partie ou les mêmes parties, tant avant qu'après le reGroupement d'entreprises, et ce contrôle n'est pas temporaire.

la valeur de marché, les perspectives de rentabilité et les capitaux propres réévalués. Les dividendes reçus des sociétés non consolidées sont comptabilisés en produits au cours de l'année de leur encaissement.

Les titres de participations détenus par le Groupe dans les sociétés consolidées ont été éliminés selon la méthode décrite au § IV-2.

### **VII.3. STOCKS**

Les stocks du Groupe sont essentiellement composés de stocks de matières premières, stocks d'emballages, pièces de rechange, matières consommables, des encours et des produits finis.

Les stocks de produits finis sont valorisés selon la méthode du coût de production incluant :

- Le coût des consommations de matières premières et emballages ;
- Les coûts directement attribuables à la production (principalement consommations d'énergie, consommation de pièces de rechange et de consommables, les charges de personnel directes, les amortissements des immobilisations directement rattachés au cycle de production...);
- Une quote-part des coûts indirects de production

Les stocks de matières premières, d'emballages et de pièces de rechange sont valorisés au coût d'achat incluant le prix d'achat, les droits de douane à l'importation et les taxes non récupérables ainsi que les frais de transport, d'assurance et d'autres coûts directement liés à l'acquisition des éléments achetés.

### **VII.4. REVENUS**

Les revenus sont, soit les entrées de fonds ou autres augmentations d'actif d'une entreprise, soit les règlements des dettes de l'entreprise (soit les deux) résultant de la livraison de marchandises, de la prestation de services ou de la réalisation d'autres opérations qui s'inscrivent dans le cadre des activités principales ou centrales des sociétés du Groupe. Les revenus sont pris en compte au moment de la livraison aux clients ou au moment de la réalisation de services. Ils sont comptabilisés en net des remises et ristournes accordées aux clients.

### **VII.5. IMPOT DIFFERE**

Les sociétés du Groupe DELICE Holding sont soumises à l'impôt sur les sociétés (IS) selon les règles et les taux en vigueur en Tunisie.

Il a été tenu compte d'un impôt différé pour les retraitements de consolidation ayant une incidence sur le résultat.

Un actif d'impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles déductibles dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable, sur lequel ces différences temporelles déductibles pourront être imputées, sera disponible.

Un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables.

## VIII- NOTES EXPLICATIVES

### VIII.1 – Notes relatives aux rubriques du bilan :

#### Note 1 : Immobilisations corporelles et incorporelles

La valeur nette des immobilisations s'élève à **144 869 781** dinars au 31 décembre 2013 et se détaille comme suit :

<i>Montants en TND</i>	Valeur Brute au 31/12/2012	Acquisitions 2013	Cession et reclassements 2013	Valeur Brute au 31/12/2013	Amortissements cumulés 31/12/2012	Dotations 2013	Régularisation 2013	Amortissements cumulés 31/12/2013	VCN 2012	VCN 2013
Logiciels	1 824 621	40 754	-	1 865 366	1 551 299	150 046	-	1 701 335	273 322	164 030
Concessions de marques et brevets	46 920	-	-	46 920	46 920	-	-	46 920	-	-
Immobilisations incorporelles en cours	50 901	176 796	-	227 696	-	-	-	-	50 901	227 696
<b>Total immobilisations incorporelles</b>	<b>1 922 442</b>	<b>217 549</b>	<b>-</b>	<b>2 139 982</b>	<b>1 598 219</b>	<b>150 046</b>	<b>-</b>	<b>1 748 255</b>	<b>324 223</b>	<b>391 727</b>
Terrains	6 165 420	1 734 605	-	7 900 025	-	-	-	-	6 165 420	7 900 025
Constructions	18 596 237	2 668 799	424 420	21 689 455	7 791 742	1 021 227	(119 667)	8 693 602	10 804 495	12 995 853
Matériel industriel	125 048 787	6 461 112	(2 007 555)	129 502 344	75 694 047	9 953 722	(4 286 373)	81 361 387	49 354 740	48 140 956
Outillage industriel	2 901 073	565 554	152 843	3 619 470	1 309 904	426 943	(57 282)	1 679 567	1 591 170	1 939 903
Matériel de transport	21 725 036	2 983 070	881 621	25 589 729	14 433 159	2 993 675	(1 767 400)	15 659 435	7 291 877	9 930 294
Agencements, aménagements et installations divers	25 808 068	1 972 985	3 819 868	31 600 921	12 208 824	2 586 471	(76 111)	14 767 580	13 599 245	16 833 341
Equipements de bureau	1 199 593	89 819	25 940	1 308 480	879 833	96 915	48 397	976 748	319 760	331 731
Matériel informatique	4 568 652	313 334	372 605	5 254 592	3 074 394	567 308	-	3 650 119	1 494 258	1 604 473
Matériel d'emballage	2 025 310	598 946	12 447	2 636 703	1 400 513	388 331	(237 715)	1 542 713	624 798	1 093 991
Frigos	1 772 465	305	-	1 772 770	1 532 869	164 168	-	1 697 036	239 596	75 734
Immobilisations à statut juridique particulier	1 474 362	-	-	1 474 362	131 513	221 154	-	352 667	1 342 849	1 121 695
Immobilisations en cours	5 076 283	42 518 682	(11 292 528)	36 302 437	-	-	-	-	5 076 283	36 302 437
Avances et acomptes sur immobilisations	1 509 146	6 487 716	(73 121)	7 923 741	-	-	-	-	1 509 146	7 923 741
Provisions constituées	-	-	-	-	1 062 329	1 107 525	(453 730)	1 716 120	(1 062 329)	(1 716 120)
<b>Total immobilisations corporelles</b>	<b>217 870 434</b>	<b>66 394 926</b>	<b>(7 683 461)</b>	<b>276 575 028</b>	<b>119 519 127</b>	<b>19 527 440</b>	<b>(6 949 883)</b>	<b>132 096 974</b>	<b>98 351 307</b>	<b>144 478 054</b>
<b>Total immobilisations incorporelles et corporelles</b>	<b>219 792 875</b>	<b>66 612 475</b>	<b>(7 683 461)</b>	<b>278 715 010</b>	<b>121 117 345</b>	<b>19 677 486</b>	<b>(6 949 883)</b>	<b>133 845 229</b>	<b>98 675 530</b>	<b>144 869 781</b>

**Note 2 : Immobilisations financières :**

Les immobilisations financières nettes présentent un solde net de **9 694 976** dinars au 31/12/2013 et se détaillent comme suit :

Libellé	Solde au 31/12/2013
Titres de participation (*)	11 007 212
Dépôts et cautionnements	689 751
Prêts au personnel	58 387
<b>Immobilisations financières brutes</b>	<b>11 755 350</b>
Provisions sur titres de participation	(2 048 587)
Provisions sur dépôts et cautionnements	(11 787)
<b>Immobilisations financières nettes</b>	<b>9 694 976</b>

(\*) Les titres de participations se détaillent comme suit :

Libellé	Valeur brute	Provision
Titres de participation SDA Hafsia	4 230 000	-
Titres de participation Banque Zitouna	4 000 000	-
Titres de participation PPA	1 749 913	(1 275 913)
Titres de participation MED PLAST	600 000	(600 000)
Titres de participation SMADEA	173 770	-
Titres de participation Bonprix	173 071	(172 674)
Titres de participation BTS	43 526	-
Titres de participation SICAR SUD	21 882	-
Titres de participation SODINO	15 000	-
Titres de participation UNITED	50	-
	<b>11 007 212</b>	<b>(2 048 587)</b>

**Note 3 : Autres actifs non courants**

Les autres actifs non courants présentent un solde net de **1 985 729** dinars au 31 décembre 2013 et se détaillent comme suit :

Libellé	Solde au 31/12/2013
Ecart de conversion	1 084 807
Frais préliminaires	836 005
Charges à répartir	64 917
<b>Total</b>	<b>1 985 729</b>

**Note 4 : Actifs d'impôts différés**

Les actifs d'impôts différés présentent un solde de **6 385 904** dinars au 31 décembre 2013 et se détaillent comme suit :

Libellé	Solde au 31/12/2013
Actifs d'impôts différés CLN	2 986 310
Actifs d'impôts différés CF	1 522 106
Actifs d'impôts différés CLC	588 387
Actifs d'impôts différés STIAL	547 742
Actifs d'impôts différés SBC	473 195
Actifs d'impôts différés Delta plastic	268 164
Actifs d'impôts différés CLSB	-
Actifs d'impôts différés SOCOGES	-
<b>Actif d'impôt différé</b>	<b>6 385 904</b>

**Note 5 : Stocks**

Les stocks présentent un solde net de **51 079 963** dinars au 31 décembre 2013 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>Solde au 31/12/2013</b>
Matières premières	19 876 032
Produits finis	14 648 842
Stock pièces de rechanges	10 779 474
Stock emballages	6 256 836
Matière consommable	921 746
Stocks divers	624 352
Produits en cours	351 304
Produits de nettoyage	22 953
<b>Total des stocks brut</b>	<b>53 481 539</b>
Provisions pour dépréciation des stocks	(2 401 576)
<b>Total des stocks net</b>	<b>51 079 963</b>

**Note 6 : Clients et comptes rattachés**

Les clients et comptes rattachés présentent un solde net de **27 689 520** dinars au 31 décembre 2013 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>Solde au 31/12/2013</b>
Clients locaux	23 746 416
Client effets à recevoir	4 212 941
Clients douteux	2 384 291
Clients étrangers	154 838
<b>Total brut</b>	<b>30 498 486</b>
Provisions sur créances clients	(3 258 971)
<b>Total net</b>	<b>27 239 515</b>

**Note 7 : Autres actifs courants**

Les autres actifs courants présentent un solde net de **62 434 861** dinars au 31 décembre 2013 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>Solde au 31/12/2013</b>
Débiteurs divers	30 124 775
Fournisseurs avances et acomptes	10 184 935
Etat subventions à recevoir	8 548 148
Etat impôts et taxes	5 581 328
Produits à recevoir	5 247 071
Autres actifs courants	1 054 774
Acomptes provisionnels	1 031 582
Prêts au personnel	910 245
Etat retenue à la source	244 698
Charges constatées d'avance	221 371
Dépôts et cautions	39 197
Comptes d'attente actif	27 213
Personnel avances et acomptes	13 781
<b>Total brut</b>	<b>63 229 117</b>
-Provisions dépréciation des autres actifs courants	(794 256)
<b>Total net</b>	<b>62 434 861</b>

**Note 8 : Liquidités et équivalents de liquidité**

Les liquidités et équivalents de liquidités présentent un solde de **26 679 729** dinars au 31 décembre 2013 et se détaillent comme suit :

Libellé	Solde au 31/12/2013
Banques	26 417 357
Effets à l'escompte	219 278
Caisses	257 681
Chèques à l'encaissement	24 161
<b>Total brut</b>	<b>26 918 477</b>
- Provisions	(238 748)
<b>Total net</b>	<b>26 679 729</b>

**Note 9 : Capitaux propres**

Les capitaux propres se détaillent comme suit :

Société	Résultat consolidé	Réserves consolidés	Ecart d'acquisition
<b>DH</b>	<b>(69 048)</b>	-	<b>324</b>
Intérêts minoritaires	-	-	-
Part du Groupe	(69 048)	-	324
<b>CF</b>	<b>(723 254)</b>	<b>5 095 153</b>	<b>(1 787 328)</b>
Intérêts minoritaires	(307 426)	5 095 153	-
Part du Groupe	(415 828)	-	(1 787 328)
<b>CLC</b>	<b>9 247 652</b>	<b>152 217</b>	<b>(341 338 937)</b>
Intérêts minoritaires	26 215	152 217	-
Part du Groupe	9 221 438	-	(341 338 937)
<b>CLN</b>	<b>(1 802 007)</b>	<b>465 098</b>	<b>(6 306 005)</b>
Intérêts minoritaires	(83 189)	465 098	-
Part du Groupe	(1 718 818)	-	(6 306 005)
<b>CLSB</b>	-	<b>1 200</b>	<b>0</b>
Intérêts minoritaires	-	1 200	-
Part du Groupe	-	-	0
<b>Delta plastic</b>	<b>712 280</b>	<b>204</b>	<b>(9 759 522)</b>
Intérêts minoritaires	62	204	-
Part du Groupe	712 218	-	(9 759 522)
<b>SBC</b>	<b>3 279 842</b>	<b>954</b>	<b>(15 327 165)</b>
Intérêts minoritaires	334	954	-
Part du Groupe	3 279 508	-	(15 327 165)
<b>STIAL</b>	<b>15 171 208</b>	-	<b>(97 274 183)</b>
Part du Groupe	15 171 208	-	(97 274 183)
<b>SOCOGES</b>	<b>(1 179 112)</b>	-	<b>(397 988)</b>
Part du Groupe	(1 179 112)	-	(397 988)
<b>Total général</b>	<b>24 637 562</b>	<b>5 714 825</b>	<b>(472 190 804)</b>

**Note 10 : Intérêts des minoritaires**

Les intérêts des minoritaires présentent un solde de **5 350 821** dinars au 31 décembre 2013 et se détaillent comme suit :

Intérêts minoritaires	Dans le résultat	Dans le capital	Dans les réserves	Total
DH	-	-	-	-
CF	(307 426)	6 418 000	(1 322 847)	4 787 726
CLC	26 215	66 900	85 317	178 432
CLN	(83 189)	770 300	(305 202)	381 909
CLSB	-	1 200	-	1 200
Delta plastic	62	100	104	266
SBC	334	694	260	1 288
STIAL	-	-	-	-
SOCOGES	-	-	-	-
<b>Total général</b>	<b>(364 004)</b>	<b>7 257 194</b>	<b>(1 542 369)</b>	<b>5 350 821</b>

**Note 11 : Emprunts**

Les emprunts présentent un solde de **39 055 077** dinars au 31 décembre 2013 et se détaillent comme suit :

Libellé	Solde au 31/12/2013
Emprunts bancaire	21 516 273
Emprunts fournisseurs d'immobilisations	5 600 589
Emprunts liés aux contrats de portage	11 034 800
Emprunts leasing	903 415
<b>Total</b>	<b>39 055 077</b>

**Note 12 : Provisions**

Les provisions pour risques et charges présentent un solde de **12 073 838** dinars au 31 décembre 2013 et se détaillent comme suit :

Libellé	Solde au 31/12/2013
Provisions	12 073 838
<b>Total</b>	<b>12 073 838</b>

**Note 13 : Passifs d'impôt différé**

Les emprunts présentent un solde de **854 815** dinars au 31 décembre 2013 et se détaillent comme suit :

Libellé	Solde au 31/12/2013
CLC-Passif d'impôt différé	854 815
<b>Total</b>	<b>854 815</b>

**Note 14 : Fournisseurs et comptes rattachés**

Les fournisseurs et comptes rattachés présentent un solde de **83 396 233** au 31 décembre 2013 et se détaillent comme suit :

Libellé	Solde au 31/12/2013
Fournisseurs d'exploitation	49 649 537
Fournisseurs effets à payer	7 012 974
Fournisseurs d'immobilisations	14 207 864
Fournisseurs retenue de garantie	530 592
Fournisseurs factures non parvenues	11 995 266
<b>Total</b>	<b>83 396 233</b>

**Note 15 : Autres passifs courants**

Les autres passifs courants présentent un solde de **30 769 566** dinars au 31 décembre 2013 et se détaillent comme suit :

Libellé	Solde au 31/12/2013
Clients avances et acomptes	5 991 232
Comptes de personnel	1 880 219
Etat impôts/taxes	5 790 634
Autres passifs courants	8 860 188
Retenues	49 803
Créditeurs divers	5 502 158
Cotisations sociales	2 436 164
Assurance au personnel	259 168
<b>Total</b>	<b>30 769 566</b>

**Note 16 : Concours bancaires et autres passifs financiers**

Les concours bancaires et autres passifs financiers présentent un solde de **56 986 725** dinars au 31 décembre 2013 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>Solde au 31/12/2013</b>
Concours bancaires	15 445 792
Crédits financement cycle d'exploitation	31 263 867
Emprunts liés aux contrats de portage à moins d'un an	928 800
Emprunts échéance à moins d'un an	9 070 080
Intérêts courus	278 186
<b>Total</b>	<b>56 986 725</b>

**VIII.2 – Notes relatives aux rubriques de l'état de résultat :****Note 17 : Revenus**

Les revenus s'élèvent à **529 773 045** dinars en 2013 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>2013</b>
Ventes SOCOGES	309 009 531
Ventes CLC	166 875 463
Ventes SBC	22 643 501
Ventes CLN	16 988 538
Ventes STIAL	7 383 404
Ventes CF	6 458 901
Ventes Delta plastic	2 264 174
Ristournes et rabais	(1 850 466)
<b>Total</b>	<b>529 773 046</b>

**Note 18 : Autres produits d'exploitation**

Les autres produits d'exploitation s'élèvent à **50 241 196** dinars en 2013 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>2013</b>
Autres subventions d'exploitations	31 097 859
Autres produits d'exploitation	13 644 688
Subventions d'exploitations (stockage de lait)	4 128 471
Produits des activités annexes	819 176
Subventions d'investissement	545 174
Transfert de charge	5 828
<b>Total</b>	<b>50 241 196</b>

**Note 19 : Achats consommés**

Les achats consommés s'élèvent à **436 553 845** dinars en 2013 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>2013</b>
Achats matières premières	224 588 387
Achats emballages	114 552 286
Achat de prestation de services	77 970 172
Electricité	8 563 002
Achats matières consommables	4 765 527
Achats pièces de rechange	4 232 846
Achats de marchandises consommées	3 795 249
Carburants	1 528 830
Eaux	874 806
Gaz	717 103
Frais sur achats	78 804
Rabais et ristournes sur achats	(5 113 167)
<b>Total</b>	<b>436 553 845</b>

**Note 20 : Charges de personnel**

Les charges de personnel s'élèvent à **42 345 648** dinars en 2013 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>2013</b>
Appointements et salaires	33 285 269



Charges sociales	5 116 808
Autres charges de personnel	2 121 479
Cotisations assurance	755 151
Avantages en nature	614 776
Tickets restaurants	267 213
Congés payés	184 953

**Total** **42 345 648**

**Note 21 : Dotations aux amortissements et aux provisions**

Les dotations aux amortissements et aux provisions s'élèvent à **26 311 004** dinars en 2013 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>31/12/2013</b>
Dotations aux amortissements	18 569 961
Dotation aux provisions pour risques et charges	3 926 484
Dotation aux provisions pour dépréciations des titres de participations	2 095 913
Dotation aux provisions pour dépréciation du stock	1 066 194
Dotation aux provisions pour dépréciations des créances	199 780
Dotation aux résorptions des frais préliminaires	448 620
<b>Total</b>	<b>26 306 952</b>

**Note 22 : Autres charges d'exploitation**

Les autres charges d'exploitation s'élèvent à **34 323 271** dinars en 2013 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	
Cotisations et dons	5 308 292
Honoraires rémunération d'intermédiaire	4 371 127
Autres charges d'exploitation	4 106 648
Charges locatives	3 530 400
charges divers ordinaires	3 480 491
Entretien réparation	2 994 612
Redevances	2 498 168
Services extérieurs	1 895 923
Impôts et taxes	1 772 164
Sous-traitance	842 476
Publicité	832 683
Voyages et déplacements	762 244
Charges d'assurance	760 728
Frais de télécommunications	426 467
Transport sur achats	372 700
Etudes et recherches	316 829
Transport sur ventes	51 319
<b>Total</b>	<b>34 323 271</b>

**Note 23 : Charges financières nettes**

Les charges financières nettes s'élèvent à **5 941 045** dinars en 2013 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	
Agios et intérêts bancaires	2 946 796
Intérêts sur emprunts	1 722 796
Pertes/gains de changes	953 650
Intérêts / Portage	317 803
<b>Total</b>	<b>5 941 045</b>

**Note 24 : Produits financiers**

Les autres produits financiers s'élèvent à **616 634** dinars en 2013 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>2013</b>
Produits des placements	501 854
Intérêts des comptes courants	113 343
Produits des participations	1 437

<b>Total</b>	<b>616 634</b>
--------------	----------------

**Note 25 : Autres gains ordinaires**

Les autres gains ordinaires s'élèvent à **539 470** dinars en 2013 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>2013</b>
Produits sur cession d'immobilisations	449 097
Autres gains ordinaires	90 373
<b>Total</b>	<b>539 470</b>

**Note 26 : Autres pertes ordinaires**

Les autres pertes ordinaires s'élèvent à **6 760 283** dinars en 2013 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	
Autres pertes ordinaires	4 099 145
Réduction de valeur	1 697 548
Pertes sur cession d'immobilisations	963 590
<b>Total</b>	<b>6 760 283</b>

**Note 27 : Impôts sur les bénéfices**

L'impôt sur les bénéfices s'élèvent à **9 163 091** en 2013 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>31/12/2013</b>
Impôt différé	(725 261)
Impôt exigible	9 888 352
<b>Impôts différés</b>	<b>9 163 091</b>

### VIII.3 – Notes relatives aux rubriques à l'état des flux de trésorerie :

#### **Note 28 : Amortissements, Provisions & Reprises de provisions**

Les dotations aux amortissements, aux provisions et les reprises sur provisions totalisent 18 126 730 dinars au titre de l'exercice 2013 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>2013</b>
Dotations aux amortissements	18 569 961
Dotation aux provisions pour risques et charges	3 926 484
Dotation aux provisions pour dépréciation du stock	1 066 194
Dotation aux provisions pour dépréciations des créances	199 780
Dotation aux provisions pour dépréciations des frais préliminaires	448 620
Dotation aux provisions pour dépréciations des titres de participations	2 095 913
Reprises sur amortissements et provisions	(8 180 222)
	<b>18 126 730</b>

#### **Note 29 : Dividendes et autres distributions (actionnaires de la société mère et aux minoritaires)**

Les dividendes et autres distributions totalisent 15 836 723 dinars au titre de l'exercice 2013 et se détaillent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>2013</b>
Distribution de dividendes STIAL - Part Groupe	(13 160 981)
Distribution de dividendes CLC - Part Groupe	(1 701 000)
Distribution de dividendes SBC - Part Groupe	(630 000)
Distribution de dividendes SBC - Delta Plastic	(344 742)
<b>Total brut</b>	<b>(15 836 723)</b>

#### **Note 30: Trésorerie nette**

La trésorerie nette présente un solde de 11 253 407 dinars au 31 décembre 2013 et se détaille comme suit :

	<b>Solde au 31/12/2013</b>
<b>Liquidités et équivalents de liquidités</b>	<b>26 699 199</b>
	<i>Banques</i> 26 417 357
	<i>Caisses</i> 257 681
	<i>Chèques à l'encaissement</i> 24 161
<b>Concours bancaires</b>	<b>15 445 792</b>
<b>Trésorerie nette à la clôture de l'exercice</b>	<b>11 253 407</b>

#### **Note 31: Engagements hors bilan :**

Les engagements hors bilan au 31 décembre 2013 se présentent comme suit :

<b>Libellé</b>	<b>Société</b>	<b>Montant</b>
<b>Nantissement Titres Fonciers, Fonds de Commerce et Matériel</b>	CF	5 750 000
	CLN	21 300 000
	CLC	53 500 000
<b>Crédit Documentaire</b>	CLN	532 231
	STIAL	2 864 785
<b>Cautions de Garantie</b>	CLN	223 200
	CLSB	3 325 640
	SBC	72 500
	STIAL	1 458 144
<b>Engagement par Signature</b>	SBC	1 728 727
<b>Admission Temporaire</b>	STIAL	474 160

### VIII.4 – Autres notes :

#### **Note 32: Evénements post clôture :**

Ces états financiers sont autorisés pour la publication par le conseil d'administration du 02 Mai 2014. Par conséquent, ils ne reflètent pas les événements survenus postérieurement à cette date.

**Note 33 : Soldes intermédiaires de gestion :**

Produits		Charges		Soldes	
	2 013		2 013		2 013
Revenus et autres produits d'exploitation	580 014 242	Achat consommés	436 553 845		
* Production stockée	4 861 352	ou (Déstockage de production)			
* Production immobilisée					
<b>Total</b>	<b>584 875 593</b>	<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>Production</b>	<b>584 875 593</b>
<b>Production</b>	<b>584 875 593</b>	<b>Achat consommés</b>	<b>436 553 845</b>	<b>Marge sur coût matières</b>	<b>148 321 748</b>
Marge sur coût matière	148 321 748	Autres charges externes	32 551 107		
<b>Total</b>	<b>148 321 748</b>	<b>Total</b>	<b>32 551 107</b>	<b>Valeur Ajoutée Brute (1) et (2)</b>	<b>115 770 641</b>
Valeur Ajoutée Brut	115 770 641	Impôt et taxes	1 772 164		
<b>Total</b>	<b>115 770 641</b>	Charges de personnel	42 345 648		
		<b>Total</b>	<b>44 117 812</b>	<b>Excédent brut (ou insuffisance d'exploitation)</b>	<b>71 652 830</b>
Excédent brut d'exploitation	71 652 830	ou insuffisance brute d'exploitation	-		
Autres produits ordinaires	539 470	Autres charges ordinaires	6 760 283		
Produits Financiers	616 634	Charges financières nettes	5 941 045		
Transfert et reprise de charges		Dotations aux amortissement et aux provisions ordinaires	26 306 952		
<b>Total</b>	<b>72 808 933</b>	Impôt sur le résultat ordinaire	9 163 091	<b>Résultat des activités ordinaires( positif ou négatif)</b>	<b>24 637 562</b>
		<b>Total</b>	<b>48 171 371</b>		
Résultat positif des activités ordinaires	24 637 562	Résultat négatif des activités ordinaires	-		
Gain extraordinaires	-	Pertes extraordinaires	-		
Effets positif des modifications comptable	-	Effet négatif des modifications comptables	-		
<b>Total</b>	<b>24 637 562</b>	Impôt sur élément extraordinaire et modifications comptables	-	<b>Résultat net après modification comptable</b>	<b>24 637 562</b>
		<b>Total</b>	<b>-</b>		

#### 4.3.22 NOTES COMPLEMENTAIRES

##### 1) Note sur la liste des filiales avec indication du pays de résidence

Entités	Pays de résidence
Délice Holding	Tunisie
CLC	Tunisie
CLN	Tunisie
CLSB	Tunisie
SBC	Tunisie
CF	Tunisie
DP	Tunisie
STIAL	Tunisie
SOCOGES	Tunisie

##### 2) Note sur les méthodes utilisées en matière de comptabilisation des stocks

Entités	Matières premières	Pièces de rechange	Produits finis	Marchandises
CLC	Premier entrée, premier sortie	Coût moyen pondéré	Premier entrée, premier sortie	Premier entrée, premier sortie
CLN	Premier entrée, premier sortie	Coût moyen pondéré	Premier entrée, premier sortie	Premier entrée, premier sortie
CLSB	Premier entrée, premier sortie	Coût moyen pondéré	Premier entrée, premier sortie	Premier entrée, premier sortie
SBC	Premier entrée, premier sortie	Coût moyen pondéré	Premier entrée, premier sortie	Premier entrée, premier sortie
CF	Premier entrée, premier sortie	Coût moyen pondéré	Premier entrée, premier sortie	Premier entrée, premier sortie
DP	Premier entrée, premier sortie	Coût moyen pondéré	Premier entrée, premier sortie	Premier entrée, premier sortie
STIAL	Premier entrée, premier sortie	Coût moyen pondéré	Premier entrée, premier sortie	Premier entrée, premier sortie
SOCOGES		Coût moyen pondéré		Premier entrée, premier sortie

##### 3) Note sur la détermination du résultat par action

	<b>2013</b>
<b>Résultat net consolidé (A)</b>	<b>25 002</b>
Nombre des actions en début de période	54 907 262
Nombre des actions en fin de période	54 907 262
Nombre moyen des actions (B)	54 907 262
<b>Résultat par action en dinars (A/B)</b>	<b>0,455</b>

##### 4) Note sur les autres actifs non courants

Le management de la société Délice Holding a jugé que le montant de cette rubrique n'est pas significatif par rapport au total bilan et pour préserver la pertinence des notes, ils ont estimé que la note n° 3 répond aux besoins des utilisateurs de l'information financière;

##### 5) Note sur les liquidités

L'état des flux a pour objectif d'expliquer la variation de la trésorerie au cours d'une période donnée. En ce qui concerne la provision de 238 748 DT, il s'agit d'un ancien écart au niveau de la caisse suite à une fraude. Une affaire en justice en cours est intentée par la société.

## **6) Note sur les capitaux propres :**

S'agissant du premier exercice de consolidation, le management de la société a estimé que la note présentée au niveau de la page 19 des états financiers consolidés au 31/12/2013 répond aux besoins des utilisateurs de l'information financière (le tableau de bouclage des capitaux propres n'est pas prévu pour un premier exercice de consolidation).

### **4.3.23 NOTES EXPLICATIVES**

#### **1) Exclusion de la participation « SDA HAFSIA » du périmètre de consolidation**

Conformément au paragraphe 11 de la norme comptable n°35 relative aux états financiers consolidés, une filiale doit être exclue de la consolidation lorsque le contrôle est destiné à être temporaire parce que la filiale est acquise et détenue dans l'unique perspective de sa sortie ultérieure dans un avenir proche.

Le conseil d'administration de la CLC du 22 Mai 2013 a autorisé la cession des titres SDA Hafsia

#### **2) Non constatation de provision au titre de la participation « SDA HAFSIA » au 31/12/2013**

En vertu de la norme comptable n°07 relative aux placements, à la date de clôture, il est procédé à l'évaluation des placements à long terme à leur valeur d'usage. Les moins-values par rapport au coût font l'objet de provision.

Pour déterminer la valeur d'usage, il convient de tenir compte de plusieurs facteurs tels que la valeur de marché, l'actif net, les résultats et les perspectives de rentabilité de l'entreprise émettrice ainsi que la conjoncture économique et l'utilité procurée à l'entreprise. De manière générale, il est nécessaire de rassembler le maximum d'informations en vue d'aboutir à une estimation correcte des placements à long terme.

Une expertise récente de la participation « SDA HASIA » détenue en vue de la vente à sa valeur comptable a révélé que l'actif net corrigé est supérieur à la valeur comptable de la participation d'où la non nécessité de constatation de provision.

#### **3) Exclusion de la participation « PPA » du périmètre de consolidation**

Conformément au paragraphe 11 de la norme comptable n°35 relative aux états financiers consolidés, une filiale doit être exclue de la consolidation lorsque le contrôle est destiné à être temporaire parce que la filiale est acquise et détenue dans l'unique perspective de sa sortie ultérieure dans un avenir proche.

La société « PPA » est détenue dans l'intention d'être cédée.

#### **4) Une note sur l'effet de l'acquisition et de la sortie des filiales**

Le paragraphe 26 de la NCT 35 précise que les informations suivantes doivent être fournies dans les états financiers consolidés, le cas échéant :

(i) [...] ;

(iv) l'effet de l'acquisition et de la sortie de filiales sur la situation financière à la date de clôture, sur les résultats de l'exercice et sur les montants correspondants de l'exercice précédent.

Vu l'absence de variation du périmètre de consolidation, la société n'a pas présenté de note aux états financiers.

#### 4.3.24 NOTE RECTIFICATIVE DE LA NOTE 1 « IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES »

Montants en TND	Valeur Brute au 31/12/2012	Acquisitions 2013	Cession et reclassements 2013	Valeur Brute au 31/12/2013	Amortissements cumulés 31/12/2012	Dotations 2013	Régularisation 2013	Amortissements cumulés 31/12/2013	VCN 2012	VCN 2013
Logiciels	1 824 612	40 754	0	1 865 366	1 551 289	150 046	0	1 701 335	273 323	164 030
Concessions de marques et brevets	46 920	0	0	46 920	46 920	0	0	46 920	0	0
Immobilisations incorporelles en cours	50 901	176 796	0	227 696	0	0	0	0	50 901	227 696
<b>Total immobilisations incorporelles</b>	<b>1 922 433</b>	<b>217 549</b>	<b>0</b>	<b>2 139 982</b>	<b>1 598 209</b>	<b>150 046</b>	<b>0</b>	<b>1 748 255</b>	<b>324 224</b>	<b>391 727</b>
Terrains	6 165 420	1 734 605	0	7 900 025	0	0	0	0	6 165 420	7 900 025
Constructions	18 596 237	2 668 799	424 420	21 689 455	7 792 042	1 021 227	-119 667	8 693 602	10 804 195	12 995 853
Matériel industriel	125 048 787	6 461 112	-2 007 555	129 502 344	75 694 047	9 953 713	-4 286 373	81 361 387	49 354 740	48 140 956
Outillage industriel	2 901 073	565 554	152 843	3 619 470	1 309 906	426 943	-57 282	1 679 567	1 591 167	1 939 903
Matériel de transport	21 725 036	2 983 070	881 621	25 589 729	14 443 519	2 983 316	-1 767 400	15 659 435	7 281 517	9 930 294
Agencements, aménagements et installations divers	25 808 068	1 972 985	3 819 868	31 600 921	12 257 220	2 586 471	-76 111	14 767 580	13 550 848	16 833 341
Equipements de bureau	1 199 593	89 819	19 068	1 308 480	829 051	99 300	48 397	976 748	370 542	331 731
Matériel informatique	4 568 652	313 334	372 605	5 254 592	3 082 811	567 308	0	3 650 119	1 485 841	1 604 473
Matériel d'emballage	2 025 310	598 946	12 447	2 636 703	1 400 513	379 915	-237 715	1 542 713	624 797	1 093 991
Frigos	1 772 465	305	0	1 772 770	1 532 869	164 168	0	1 697 036	239 596	75 734
Immobilisations à statut juridique particulier	1 474 362	0	0	1 474 362	131 513	221 154	0	352 667	1 342 849	1 121 695
Immobilisations en cours	5 076 283	42 518 682	-11 292 528	36 302 437	0	0	0	0	5 076 283	36 302 437
Avances et acomptes sur immobilisations	1 509 146	6 487 716	-73 121	7 923 741	0	0	0	0	1 509 146	7 923 741
Provisions constituées	0	0	0	0	661 525	1 107 925	-53 330	1 716 120	-661 525	-1 716 120
<b>Total immobilisations corporelles</b>	<b>217 870 434</b>	<b>66 394 926</b>	<b>-7 690 333</b>	<b>276 575 028</b>	<b>119 135 016</b>	<b>19 511 441</b>	<b>-6 549 483</b>	<b>132 096 974</b>	<b>98 735 416</b>	<b>144 478 054</b>
<b>Total immobilisations incorporelles et corporelles</b>	<b>219 792 866</b>	<b>66 612 475</b>	<b>-7 690 333</b>	<b>278 715 010</b>	<b>120 733 225</b>	<b>19 661 487</b>	<b>-6 549 483</b>	<b>133 845 229</b>	<b>99 059 640</b>	<b>144 869 781</b>

#### 4.3.25 NOTE RECTIFICATIVE DE LA NOTE 29 DES ETATS FINANCIERS CONSOLIDES AU 31/12/2013

Libellé	Exercice 2013
Distribution de dividendes STIAL	13 160 981
Distribution de dividendes CLC	1 701 000
Distribution de dividendes SBC	630 000
Distribution de dividendes SBC -DP	344 742
<b>Total brut</b>	<b>15 836 723</b>

**Deloitte.**

Cabinet MS Louzir  
Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Rue du Lac d'Annecy  
1053 - Les berges du Lac  
Tel: +216 71 862 430  
Fax : + 216 71 862 437  
[www.deloitte.tn](http://www.deloitte.tn)

**FINOR**

Immeuble International City Center – Tour des  
bureaux – Centre Urbain Nord – 1082 Tunis  
Tel : +216 70 728 450  
Fax : +216 70 728 405  
E-mail : [administration@finor.com.tn](mailto:administration@finor.com.tn)

## DELICE HOLDING SA

### RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES ETATS FINANCIERS CONSOLIDES DE L'EXERCICE CLOS AU 31 DECEMBRE 2013

#### *Messieurs les Actionnaires de la société « DELICE HOLDING »,*

En exécution du mandat de commissariat aux comptes qui nous a été confié par votre assemblée générale, nous avons l'honneur de vous présenter notre rapport sur le contrôle des états financiers consolidés de la société « Délice Holding » pour l'exercice clos du 31 décembre 2013, tels qu'annexés au présent rapport et faisant apparaître un total du bilan de 330 370 457 dinars et un bénéfice consolidé de 25 001 566 dinars, ainsi que sur les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi et les normes professionnelles.

#### **I- Rapport sur les états financiers consolidés**

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés ci-joints de la Société « Délice Holding » comprenant le bilan arrêté au 31 décembre 2013, ainsi que l'état de résultat, l'état de flux de trésorerie, et des notes contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

#### **1. Responsabilité de la direction dans l'établissement et la présentation des états financiers consolidés**

La direction de la société est responsable de l'arrêté, de l'établissement et de la présentation sincère des états financiers consolidés, conformément au système comptable des entreprises. Cette responsabilité comprend : la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation sincère d'états financiers consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

#### **2. Responsabilité de l'auditeur**

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers consolidés sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en Tunisie. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique et de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans les états financiers consolidés. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

En procédant à cette évaluation, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et la présentation sincère des états financiers consolidés afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers consolidés.



Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

### **1. Opinion**

A notre avis, les états financiers consolidés de la société « Délice Holding », annexés au présent rapport, sont réguliers et sincères et donnent, pour tout aspect significatif, une image fidèle de la situation financière, du résultat des opérations et des flux de trésorerie de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans le périmètre de consolidation pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, conformément aux principes comptables généralement admis en Tunisie.

### **I- Vérifications spécifiques**

Nous avons également procédé aux vérifications spécifiques prévues par la loi et les normes professionnelles.

Sur la base de ces vérifications, nous n'avons pas d'observations à formuler sur la sincérité et la concordance avec les états financiers consolidés des informations d'ordre comptable données dans le rapport de gestion du groupe au titre de l'exercice 2013.

**Tunis, le 24 Mai 2014**

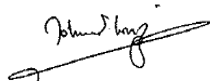
### **Les Commissaires aux Comptes**

**Cabinet M.S.Louzir  
Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

**FINOR**

**Mohamed LOUZIR**

**Karim DEROUICHE**



#### 4.3.27 EVOLUTION DU BENEFICE NET ET DU RESULTAT D'EXPLOITATION

En mille dinars	2013
Résultat d'exploitation	45 346
Résultat net avant impôt	33 801
Résultat net consolidé part du Groupe	25 002
Capitaux propres avant affectation part du Groupe	101 883
Capital social	549 073
Nombre d'actions	54 907
Résultat net consolidé part du Groupe/Capitaux propres part du Groupe	24,5%
Résultat avant impôt/capitaux propres part du Groupe	33,2%
Résultat d'exploitation par action (DT)	0,826
Résultat net avant impôt par action	0,616
Résultat net consolidé part du Groupe par action	0,455
Résultat net consolidé part du Groupe/capital social	4,6%

#### 4.3.28 EVOLUTION DE LA MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT

En mille dinars	2013
Résultat net consolidé part du Groupe	25 002
+ Dotations aux amortissements et aux provisions	26 307
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>51 309</b>

#### 4.3.29 EVOLUTION DE LA STRUCTURE FINANCIERE

En mille dinars	2013
Capitaux propres y compris les intérêts minoritaires	107 234
Passifs non courants	51 984
Capitaux permanents	159 218
actifs non courants	162 936
<b>Fonds de roulement</b>	<b>-3 718</b>
<b>Actifs courants</b>	<b>140 754</b>
Stocks	51 080
Clients et comptes rattachés	27 240
Autres actifs courants	62 435
<b>Passifs courants</b>	<b>114 166</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	83 396
Autres passifs courants	30 770
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>26 589</b>
Liquidités et équivalent de liquidités	26 680
Concours bancaires et Crédits de financement du cycle d'exploitation	-56 987
<b>Trésorerie nette</b>	<b>-30 307</b>

#### 4.3.30 RENTABILITE DES CAPITAUX PROPRES

En mille dinars	2013
Résultat net consolidé part du Groupe	25 002
Capitaux propres avant résultat net part du Groupe	101 883
<b>Rentabilité des capitaux propres (ROE)</b>	<b>24,5%</b>

#### 4.3.31 INDICATEURS DE GESTION ET RATIOS FINANCIERS

<b>En mille dinars</b>	<b>2013</b>
Actifs non courants	162 936
Actifs courants	167 434
Stocks	51 080
Clients et comptes rattachés	27 240
Liquidités et équivalents de liquidités	26 680
Total bilan	330 370
Capitaux propres avant résultat de l'exercice	76 882
Capitaux propres avant affectation (y compris la part des minoritaires)	107 234
Passifs non courants	51 984
Passifs courants	171 153
Endettement Net	69 362
Fournisseurs et comptes rattachés	83 396
Capitaux permanents	159 218
Total passifs	223 136
Revenus	529 773
Achats consommés	436 554
Marge / coût matières	148 322
Production	584 876
Charges de personnel	42 346
Résultat d'exploitation	45 346
Résultat net part du groupe	25 002

Désignation	2013
<b>Ratios de structure</b>	
Total Actifs non courants/Total Bilan	49,32%
Stocks / Total Bilan	15,46%
Total Actifs courants/Total bilan	50,68%
Capitaux propres avant affectation/ Total Bilan	32,46%
Capitaux propres/ Passifs non courants	206,28%
Total Passifs non courants/Total Bilan	15,73%
Endettement Net/Capitaux propres avant affectation	64,68%
Total Passifs courants/Total Bilan	51,81%
Total Passifs/Total Bilan	67,54%
Capitaux permanents/Total Bilan	48,19%
<b>Ratios de gestion</b>	
Charges de personnel/ revenus	7,99%
Résultat d'exploitation/revenus	8,56%
Charges financières nettes / revenus	1,12%
Résultat d'exploitation/Charges financières nettes	763,26%
Revenus/ Capitaux propres avant affectation	494,03%
<b>Ratios de solvabilité</b>	
Capitaux propres avant affectation/capitaux permanents	67,35%
<b>Ratios de liquidité</b>	
Actifs courants/Passifs courants	97,83%
(Actifs courants - Stocks)/ Passifs courants	67,98%
Liquidités et équivalents de liquidité/ passifs courants	15,59%
<b>Ratios de rentabilité</b>	
Résultat Net part du Groupe / Capitaux propres part du Groupe avant résultat (ROE)	32,52%
Résultat Net part du Groupe / Capitaux permanents part du Groupe avant résultat	19,40%
Marge Brute d'exploitation / Total production	25,36%
Résultat Net/ Revenus	4,72%
<b>Ratio d'endettement</b>	
Dettes à long terme/ capitaux propres (Gearing)	36,42%
Endettement net*/Résultat d'exploitation	152,96%
<b>Ratio de rentabilité des capitaux investis</b>	
Résultat d'exploitation/ (Total Actifs- Passifs courants)	0,285
<b>Autres ratios</b>	
Délai moyen de règlement fournisseurs (en jours)**	58,281
Délai de recouvrement clients (en jours) ***	15,687

\* Endettement Net= Emprunts + Concours bancaires et autres passifs financiers - liquidités et équivalents de liquidités

\*\*Fournisseurs \*360/(achats consommés\*1,18)

\*\*\* Clients\*360/( Revenus\*1,18)

#### 4.3.32 EMPRUNTS EMIS OU GARANTIS PAR LES SOCIÉTÉS DU GROUPE DELICE

Néant

## CHAPITRE 5 : ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE CONTROLE DES COMPTES

### 5.1 MEMBRE DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

#### 5.1.1 MEMBRE DES ORGANES D'ADMINISTRATION DE LA SOCIETE DELICE HOLDING

Membre	Représenté par	Qualité	Mandat	Adresse
Mr. Mohamed MEDDEB	Lui-même	Président	2013-2015*	Tunis
Mr Mohamed Ali MEDDEB	Lui-même	Membre	2013-2015*	Tunis
Mr Ahmed MEDDEB	Lui-même	Membre	2013-2015*	Tunis
Mr Boubaker Mehri	Lui-même	Membre	2013-2015*	Tunis
Mlle Cyrine MEDDEB	Elle-même	Membre	2013-2015**	Tunis

\*: Nomination décidée par l'AGC du 16/05/2013

\*\*Nomination décidée par le Conseil d'Administration du 12/08/2013 et approuvée par l'AGO du 09/01/2014.

#### 5.1.2 FONCTIONS DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION DANS LA SOCIETE DELICE HOLDING

Membre	Fonction au sein de la société	Mandat/ Date d'entrée en fonction	Adresse
Mr. Mohamed MEDDEB *	PDG	2013-2015	Tunis
Mlle Cyrine MEDDEB**	DGA	2013-2015	Tunis
Mr. Mohamed Ali MEDDEB***	DGA	2013-2015	Tunis

\*: Nomination décidée par le conseil d'administration du 16/05/2013

\*\* : Nommé par le Conseil d'Administration du 12/09 /2013

\*\*\*: Nommé par le Conseil d'Administration du 02/05/2014

#### 5.1.3 PRINCIPALES ACTIVITES EXERCEES PAR LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION EN DEHORS DE LA SOCIETE AU COURS DES TROIS DERNIERES ANNEES

Membre du Conseil d'Administration	Activités exercée au cours des trois dernières années en dehors de la société	Société
Mr. Mohamed MEDDEB	Président Directeur Général	CLC
	Président Directeur Général	CLSB
	Président Directeur Général	SBC
	Président Directeur Général	CF
	Président Directeur Général	STIAL
	Gérant	Delta Plastic
	Gérant	IMED
	Président Directeur Général	SDA Hafsia

#### 5.1.4 MANDATS D'ADMINISTRATEURS LES PLUS SIGNIFICATIFS DANS D'AUTRES SOCIETES

Membre	Mandat d'administration dans d'autres sociétés
Mr. Mohamed MEDDEB	CLC
	CLSB
	SBC
	CF
	STIAL
	CLN
	SDA Hafsia
Mr. Mohamed Ali MEDDEB	CLC
	CF
Mr. Boubaker Mehri	CLN
	CLSB
	CF

### 5.1.5 FONCTIONS DES REPRESENTANTS PERMANENTS DES PERSONNES MORALES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS L'ETABLISSEMENT QU'ILS REPRESENTENT

Néant

### 5.2 INTERETS DES DIRIGEANTS DANS LA SOCIETE DELICE HOLDING AU 31/12/2013

#### 5.2.1 REMUNERATIONS ET AVANTAGES EN NATURE ATTRIBUES AUX MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION AU TITRE DE L'EXERCICE 2013

Le conseil d'administration réuni le 02 mai 2014 a nommé Monsieur Mohamed Ali MEDDEB en qualité de Directeur Général Adjoint avec effet rétroactif, et ce, à compter du mois de décembre 2013 et a fixé sa rémunération comme suit :

- Une partie fixe sous forme d'un salaire mensuel net de 7.000 dinars.
- Une partie variable en fonction du niveau d'atteinte des objectifs.

La charge supportée par la société à ce titre en 2013 est de 11.260 dinars.

Les rémunérations servies directement par les filiales aux dirigeants de DELICE HOLDING SA, se détaillent comme suit :

- Des rémunérations brutes et avantages ont été servis au Président Directeur Général par les filiales Centrale Laitière du Cap-Bon, la Société Boissons du Cap-Bon et la Société Tunisienne des Industries Alimentaires pour respectivement, 505.619 dinars, 404.523 dinars et 1.485.205 dinars ;

Par ailleurs, la Société Tunisienne des Industries Alimentaires a mis à la disposition du Président Directeur Général une voiture de fonction avec la prise en charge des dépenses y afférentes.

- Une rémunération Brute a été servie à un administrateur par la filiale Centrale Laitière du Cap-Bon pour un montant de 348.890 dinars

Par ailleurs, ladite société a mis à sa disposition une voiture de fonction avec la prise en charge des dépenses y afférentes.

#### 5.2.2 PRETS ET GARANTIES ACCORDES EN FAVEUR DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION AU 31/12/2013

Néant.

### 5.3 CONTROLE

Commissaires aux comptes	Adresse	Mandat
FINOR, société d'expertise comptable inscrite au tableau de l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie représentée par Mr. Karim DEROUICHE,	Immeuble International City Center – Tour des bureaux Centre Urbain Nord – 1082 – Tunis.	2013-2015*
Le Cabinet M.S. LOUZIR, membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, membre de l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie représentée par Monsieur Mohamed LOUZIR,	Immeuble SOLARIS, 4 <sup>ème</sup> étage – App 1 & 2, Rue du Lac d'Annecy 1053, Les berges du Lac – Tunis..	2013-2015**

\*: Nomination par l'AGC du 16/05/2013

\*\* : Nomination par l'AGO du 09/01/2014

### 5.4 NATURE ET IMPORTANCE DES OPERATIONS CONCLUES DEPUIS LE DEBUT DU DERNIER EXERCICE AVEC LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION AINSI QU'AVEC UN CANDIDAT A UN POSTE DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU UN ACTIONNAIRE DETENANT PLUS DE 5% DU CAPITAL

Néant.

## CHAPITRE 6 : RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ÉVOLUTION RÉCENTE ET LES PERSPECTIVES D'AVENIR

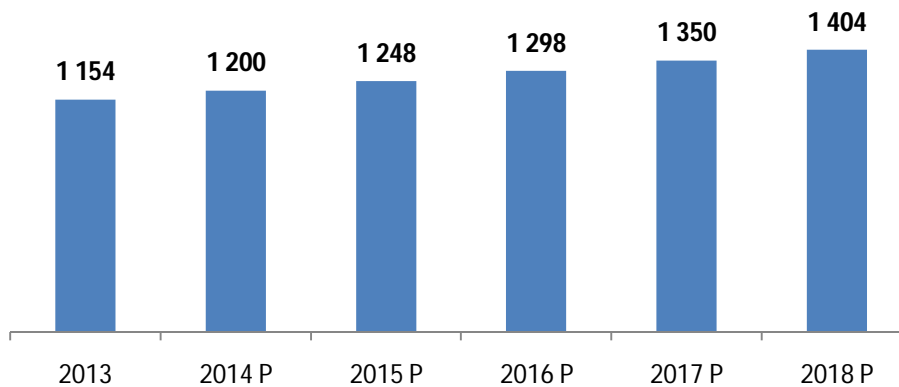
### 6.1 ÉVOLUTION PRÉVISIONNELLE DES ACTIVITÉS DE L'INDUSTRIE LAITIÈRE ET DU COMMERCE SUR LE MARCHÉ LOCAL

#### 6.1.1 ÉVOLUTION PRÉVISIONNELLE DE CHAQUE ACTIVITÉ PAR MAILLON

##### PRÉVISIONS DE LA PRODUCTION LAITIÈRE<sup>36</sup>

Grâce à de nombreux facteurs de croissance, la production globale de lait à l'échelle nationale devrait atteindre 1 404 millions de litres en 2018 enregistrant ainsi une évolution annuelle moyenne de 4%.

Evolution prévisionnelle de la production du lait 2013 – 2018 (millions de litres)



Source : GIVLAIT + Groupe Délice Holding

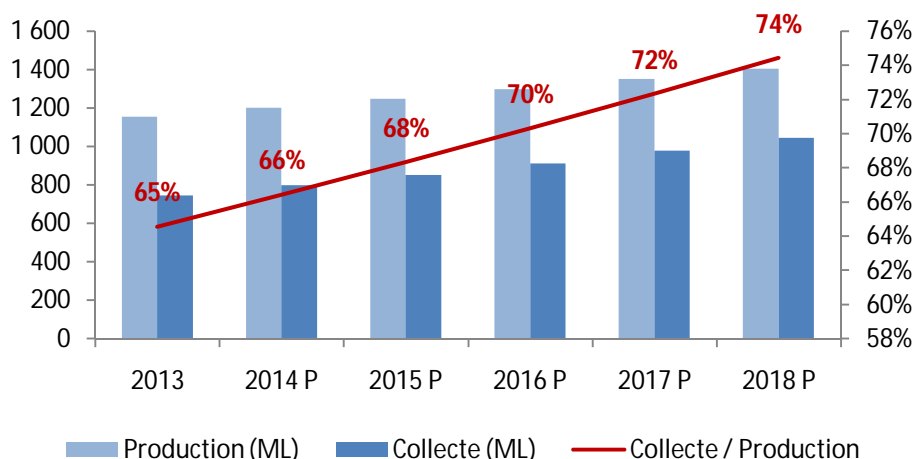
Parmi les principaux facteurs de croissance, on peut citer :

- L'évolution continue du nombre de vaches de race pure ;
- L'effort continu entrepris pour l'augmentation de la productivité par vache ;
- L'évolution du marché du lait à la consommation ;
- Le développement du nombre d'unités et par conséquent de la capacité de transformation du lait.

##### PRÉVISIONS DE LA COLLECTE<sup>37</sup>

Le volume total de la collecte de lait a atteint 745 millions de litres en 2013. La collecte nationale devrait dépasser le milliard de litres à l'horizon 2018 enregistrant une évolution moyenne annuelle de l'ordre de 7%.

Evolution prévisionnelle de la collecte du lait 2013 – 2018 (millions de litres)



Source : GIVLAIT + Groupe Délice Holding

<sup>36</sup> Source : prévisions Groupe Délice Holding

<sup>37</sup> Source : prévisions Groupe Délice Holding

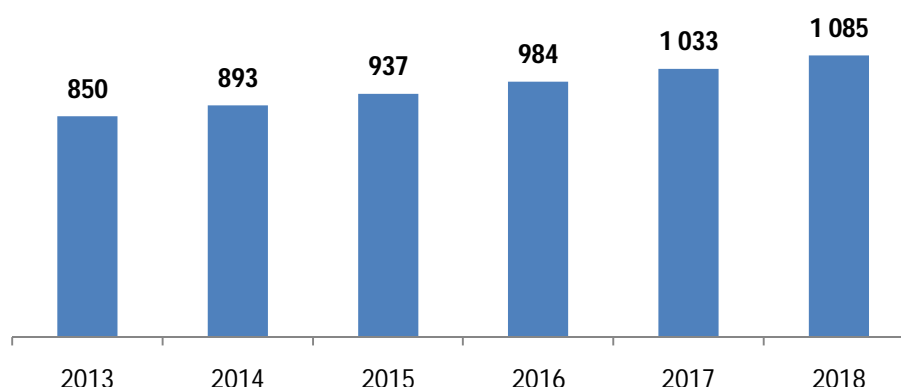
Outre les facteurs de croissance du maillon de la production nationale, les principaux facteurs de croissance du volume de la collecte sont :

- Développement de la capacité de transformation : entrée en production de nouvelles centrales (Centrale Laitière de Sidi-Bouزيد en 2014),
- Les différents programmes de développement et d'aide aux centres de collecte mis en œuvre par les centrales laitières (accord des crédits exemptés d'intérêts pour l'acquisition des divers équipements au profit de ces centres de collecte et particulièrement les tanks réfrigérés pour le stockage optimal du lait cru).

#### PREVISIONS DE LA TRANSFORMATION<sup>38</sup>

Le volume total du lait destiné vers l'industrie et qui englobe le lait collecté par les centres de collecte ainsi que, le lait des fermes qui livrent directement aux unités industrielles, a atteint 850 millions de litres en 2013. Ce volume devrait dépasser le milliard de litres à l'horizon 2017 enregistrant une évolution moyenne annuelle de l'ordre 5%.

#### Evolution prévisionnelle de la transformation du lait 2013 – 2018 (millions de litres)



Source : GIVLAIT + Groupe Délice Holding

Le développement de la capacité de transformation suite à l'entrée en production de nouvelles centrales (Centrale Laitière de Sidi-Bouزيد et Natilait à Utique, gouvernorat de Bizerte) est le principal facteur de cette croissance.

#### ▪ Le lait de boisson

Le volume de lait cru transformé en lait de boisson (UHT et stérilisé) a atteint 510 millions de litres en 2013. Ce volume tend à croître de 4% annuellement.

#### ▪ Les yaourts et laits fermentés

Le volume de lait cru transformé en produits laitiers frais (principalement en yaourt de tous types ainsi que le Leben et Raieb) a atteint 155 millions de litres en 2013. Ce volume tend à croître de 10% annuellement.

#### ▪ Les fromages

Le volume de lait cru transformé en fromages a atteint 135 millions de litres en 2013. Ce volume tend à croître de 4% annuellement.

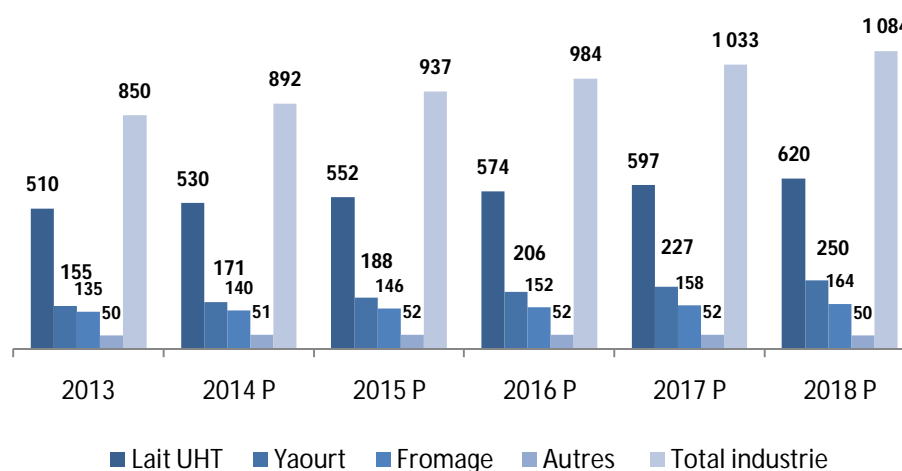
#### ▪ La poudre de lait et les autres produits dérivés

Le volume de lait cru transformé en poudre de lait et autres dérivés a atteint 50 millions de litres en 2013 et restera aux alentours de 51 million de litres sur la période 2014-2018.

<sup>38</sup> Source : prévisions Groupe Délice Holding



## Evolution prévisionnelle de la transformation du lait par famille de produits 2013 – 2018 (millions de litres)

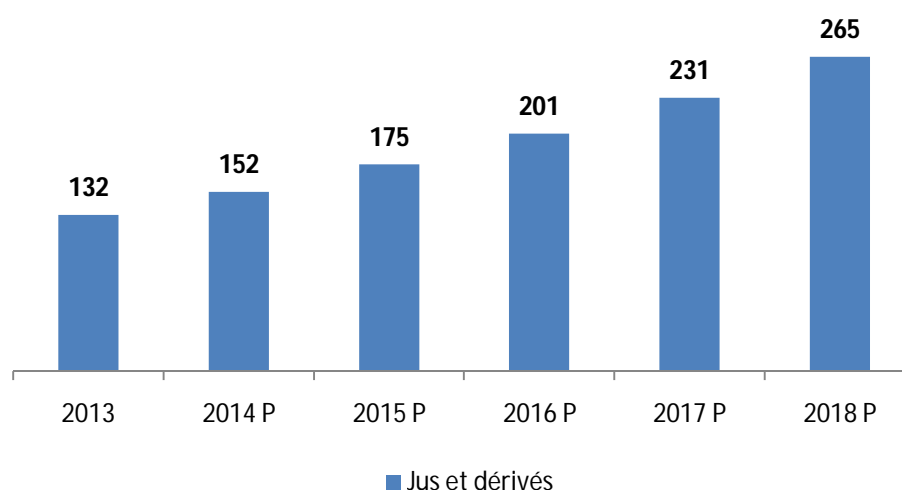


Source : GIVLAIT + Groupe Délice Holding

### PREVISIONS DE L'ACTIVITE "BOISSONS ET JUS"<sup>39</sup>

Le marché du jus a atteint en 2013 un volume total de l'ordre de 132 millions de litres. Ce volume est appelé à enregistrer une croissance annuelle moyenne de 14%.

#### Evolution prévisionnelle de la production du jus, boissons gazeuses et dérivés 2013 – 2018 (millions de litres)



Source : estimations Groupe Délice Holding

Les principaux facteurs de croissance de ce marché sont :

- Le fort potentiel d'innovation et de lancement de nouveaux produits et gammes de produits (Jus Limonada) ;
- Le développement de nouveaux concepts de packaging et formats adaptés au pouvoir d'achat du consommateur ;
- Le taux de consommation per capita (PCC) du marché local (12 litres/Capita) qui demeure inférieur à celui des pays voisins comme l'Algérie (25,51 litres/Capita) et la Lybie (58,02 litres/Capita).

#### 6.1.2 PRESENTATION DES PROJETS PREVUS:

##### ▪ **Projet Centrale Laitière de Sidi-bouزيد :**

De part son engagement dans la contribution du développement régional en général et le développement de la filière laitière en particulier, le Groupe Délice s'est engagé depuis Janvier 2011 dans la réalisation de la Centrale Laitière de Sidi-Bouزيد qui constitue un jalon d'envergure dans l'industrie de transformation de lait en Tunisie.

<sup>39</sup> Source : prévisions Groupe Délice Holding

La Centrale Laitière de Sidi-Bouزيد est entrée en activité au courant de mois d'Avril 2014, a été bâtie moyennant un investissement total de **60 MDT** pour une capacité journalière de **400 000 litres**. Cette capacité sera portée à **600 000 litres** pour un total investissement de **80 MDT** à l'horizon 2018 (année de croisière).

▪ **Projet de développement de l'amont laitier : micro-crédits**

Ce projet est le fruit de la collaboration entre le Groupe Délice, l'Association Française pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE) et l'institut de l'élevage qui a pour objectif d'intensifier la production laitière chez des petits éleveurs des régions défavorisées (Gouvernorats de Siliana, El Kef, Nabeul et l'Ariana) par le biais d'un programme concerté alliant actions techniques, microcrédit et organisation des producteurs autour des centres de collecte de lait.

Les cinq axes du projet sont :

- Planter des mini-tanks pour la collecte de lait ;
- Développer l'appui technique auprès des éleveurs ;
- Financer les éleveurs pour l'achat de génisses et autres besoins ;
- Participer aux actions de développement local ;
- Créer un fonds de garantie élevage.

▪ **Nouvelles formes de packaging**

Ce projet, à l'échelle du Groupe, consiste en la création de nouvelles formes de packaging permettant le lancement et la mise sur le marché de produits finis à des prix plus accessibles pour les consommateurs. Ce projet reflète l'intention du Groupe de sauvegarder le pouvoir d'achat du consommateur tunisien en lui offrant des gammes de produits à des prix compétitifs.

## 6.2 EVOLUTION RECENTE DE L'ACTIVITE DE LA SOCIETE DELICE HOLDING

### 6.2.1 INDICATEURS D'ACTIVITE CONSOLIDES AU 30/06/2014

En mille dinars	30/06/2014*	30/06/2013	Evolution 30/06/2014//30/06/2013	2013
<b>Revenus consolidés</b>	<b>294 742</b>	<b>260 204</b>	<b>13,27%</b>	<b>529 773</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>318 901</b>	<b>288 889</b>	<b>10,39%</b>	<b>584 875</b>
<b>Investissements</b>	<b>52 969</b>	<b>20 673</b>	<b>156,22%</b>	<b>66 612</b>
Investissements corporels et incorporels	52 634	20 336	158,82%	66 612
Investissements financiers	335	337	-0,59%	
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>93 109</b>	<b>96 870</b>	<b>-3,88%</b>	<b>96 042</b>
Endettement à moyen et long terme	41 139	36 792	11,82%	39 055
Endettement à court terme	51 969	60 078	-13,50%	56 987

\* Données non auditées.

Au 31/06/2014, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe Délice a atteint 294,7MDT contre 260,2 MDT au 30/06/2013, soit en hausse de 13,27%.

Les investissements se sont élevés à 52,9 MDT contre 20,7 MDT au 30/06/2013, soit une augmentation de 156,22%.

L'endettement a légèrement diminué de 3,88% pour s'élever à 93,1 MDT au 30/06/2014 contre 96,9MDT au 30/06/2013. Les dettes à long terme ont augmenté de 11,82% expliquée, essentiellement, par les dettes à long terme contractées par la CLSB pour financer l'implantation de son usine, alors que les dettes à court terme ont diminué de 13,50% entre les deux périodes.

## 6.2.2 INDICATEURS DE L'ACTIVITE INDUSTRIELLE DU GROUPE DELICE AU 30/06/2014

### 6.2.2.1 INDICATEURS D'ACTIVITE DU POLE "LAIT ET DERIVES" AU 30/06/2014

En mille dinars	30/06/2014*	30/06/2013	Evolution 30/06/2014//30/06/2013	2013
<b>Revenus</b>	<b>199 877</b>	<b>169 047</b>	<b>18,24%</b>	<b>344 405</b>
<b>Subvention d'exploitation</b>	<b>17 801</b>	<b>14 967</b>	<b>18,93%</b>	<b>30 600</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>233 970</b>	<b>185 006</b>	<b>26,47%</b>	<b>390 735</b>
<b>Production (000 Litre)</b>	<b>191 128</b>	<b>166 865</b>	<b>14,54%</b>	<b>305 007</b>
<b>Investissements</b>	<b>38 254</b>	<b>12 809</b>	<b>198,64%</b>	<b>40 909</b>
Investissements corporels et incorporels	37 919	10 459	262,54%	40 909
Investissements financiers	335	2 350	-85,74%	
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>85 336</b>	<b>65 757</b>	<b>29,77%</b>	<b>67 035</b>
Endettement à moyen et long terme	35 757	14 373	148,77%	22 151
Endettement à court terme	49 579	51 384	-3,51%	44 884

\* Données non auditées.

Au 30/06/2014, le chiffre d'affaires consolidé des sociétés du Pôle Lait et Dérivés a atteint 199,9MDT contre 169,0 MDT au 30/06/2013, soit en hausse de 18,24%. Il est à signaler que la CLSB est entrée en activité en fin Avril 2014.

Les investissements se sont élevés à 38,3 MDT contre 12,8MDT au 30/06/2013, soit une augmentation de 198,6%.

L'endettement a augmenté de 29,77% pour s'élever à 85,3 MDT au 30/06/2014 contre 65,8MDT au 30/06/2013. Cette importante hausse est expliquée, essentiellement, par les dettes à long terme contractées par la CLSB pour financer l'implantation de son usine.

### 6.2.2.2 INDICATEURS D'ACTIVITE DU POLE "PRODUITS LAITIERS FRAIS" AU 30/06/2014

En mille dinars	30/06/2014*	30/06/2013	Evolution 30/06/2014//30/06/2013	2013
<b>Revenus</b>	<b>141 313</b>	<b>128 072</b>	<b>10,34%</b>	<b>265 023</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>141 620</b>	<b>129 960</b>	<b>8,97%</b>	<b>269 340</b>
<b>Production (Tonne)</b>	<b>60 781</b>	<b>57 716</b>	<b>5,31%</b>	<b>119 741</b>
<b>Investissements</b>	<b>14 070</b>	<b>6 554</b>	<b>114,67%</b>	<b>21 052</b>
Investissements corporels et incorporels	14 070	6 222	126,12%	20 286
Investissements financiers	0	332	-100,00%	766
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>1 327</b>	<b>1 987</b>	<b>-33,23%</b>	<b>8 588</b>
Endettement à moyen et long terme	870	1 061	-18,01%	954
Endettement à court terme	457	926	-50,66%	7 634

\* Données non auditées.

Le chiffre d'affaire cumulé du Pôle Produits Frais est passé de 128,1 MDT au 30/06/2013 à 141,3MDT au 30/06/2014 soit une hausse de 10,34% suite à une augmentation de la production en volume pour la STIAL de 5,31%.

Les investissements du pôle ont enregistré une hausse de 114,7% entre les deux périodes passant de 6,6mDT au 30/06/2013 à 14,1MDT au 30/06/2014. Cette importante augmentation est due principalement aux investissements effectués par la STIAL.

Coté endettement, le pôle présente un niveau d'endettement faible (1,3 MDT au 30/06/2014).

### 6.2.2.3 INDICATEURS D'ACTIVITE DU POLE "FROMAGE" AU 30/06/2014

En mille dinars	30/06/2014*	30/06/2013	Evolution 30/06/2014//30/06/2013	2013
<b>Revenus</b>	<b>7 801</b>	<b>6 662</b>	<b>17,10%</b>	<b>11 950</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>8 408</b>	<b>6 414</b>	<b>31,09%</b>	<b>11 930</b>
<b>Production (tonne)</b>	<b>1 297</b>	<b>1 302</b>	<b>-0,38%</b>	<b>2 555</b>
<b>Investissements</b>	<b>940</b>	<b>4 984</b>	<b>-81,14%</b>	<b>10 603</b>
Investissements corporels et incorporels	940	4 984	-81,14%	10 603
Investissements financiers				
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>3 760</b>	<b>5 429</b>	<b>-30,74%</b>	<b>6 789</b>
Endettement à moyen et long terme	2 760	2 680	3,00%	2 286
Endettement à court terme	1 000	2 750	-63,63%	4 503

\* Données non auditées.

Au 30/06/2014, le chiffre d'affaires de la Compagnie Fromagère a atteint 7,8MDT contre 6,7 MDT au 30/06/2013, soit une hausse de 17,1% malgré une baisse de la production en volume de 0,38% entre les deux périodes.

Les investissements se sont élevés à 1MDT contre 4,1MDT au 30/06/2013, soit une baisse de 81,1%.

L'endettement a diminué de 30,7% pour s'élever à 3,8 MDT au 30/06/2014 contre 5,4MDT au 30/06/2013.

#### 6.2.2.4 INDICATEURS L'ACTIVITE DU POLE "BOISSONS" AU 30/06/2014

En mille dinars	30/06/2014*	30/06/2013	Evolution 30/06/2014//30/06/2013	2013
<b>Revenus</b>	<b>18 374</b>	<b>18 292</b>	<b>0,45%</b>	<b>38 179</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>18 333</b>	<b>18 205</b>	<b>0,70%</b>	<b>40 508</b>
<b>Production (000 Litre)</b>	<b>25 642</b>	<b>27 526</b>	<b>-6,84%</b>	<b>59 032</b>
<b>Investissements</b>	<b>5 211</b>	<b>5 426</b>	<b>-3,96%</b>	<b>4 414</b>
Investissements corporels et incorporels	5 211	1 427	265,22%	2 890
Investissements financiers	0	4 000		1 524
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>2 686</b>	<b>6 456</b>	<b>-58,40%</b>	<b>4 094</b>
Endettement à moyen et long terme	1 753	2 628	-33,30%	2736
Endettement à court terme	933	3 828	-75,63%	1 358

\* Données non auditées.

Au 30/06/2014, le chiffre d'affaires de la SBC a atteint 18,4MDT contre 18,3 MDT au 30/06/2013, soit une légère amélioration de 0,45% malgré la baisse de la production en volume de 6,84% entre les deux périodes.

Les investissements se sont élevés à 5,2MDT contre 5,4MDT au 30/06/2013, soit une baisse de 3,96%.

L'endettement a baissé de 58,40% pour s'élever à 2,7MDT au 30/06/2014 contre 6,5MDT au 30/06/2013.

#### 6.2.3 INDICATEURS DE L'ACTIVITE COMMERCIALE DU GROUPE DELICE HOLDING AU 30/06/2014

En mille dinars	30/06/2014*	30/06/2013	Evolution 30/06/2014//30/06/2013	2013
<b>Revenus</b>	<b>348 588</b>	<b>303 823</b>	<b>14,73%</b>	<b>627 766</b>
<b>Coût d'achat de marchandises vendues</b>	<b>339 090</b>	<b>296 651</b>	<b>14,31%</b>	<b>610 750</b>
<b>Charges financières</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>3596,86%</b>	<b>35</b>
<b>Produits des placements</b>	<b>72</b>	<b>165</b>	<b>-56,36%</b>	<b>293</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>7 751</b>	<b>9 734</b>	<b>-20,37%</b>	<b>12 618</b>
<b>Délai moyen de règlement des fournisseurs (en jours)</b>	<b>40</b>	<b>39</b>	<b>2,56%</b>	<b>21</b>
<b>Nombre de points de vente</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>		<b>n.d.</b>
<b>Surface totale des points de vente</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>		<b>n.d.</b>
<b>Masse salariale</b>	<b>4 687</b>	<b>3 971</b>	<b>18,03%</b>	<b>8 048</b>
<b>Effectif moyen</b>	<b>400</b>	<b>389</b>	<b>2,83%</b>	<b>396</b>

\* Données non auditées.

La SOCOGES a enregistré une augmentation de son chiffre d'affaire de 14,73% entre le premier semestre 2014 et le 1<sup>er</sup> semestre 2013. De même, le coût des marchandises vendues a enregistré une hausse de 13,31%.

La trésorerie nette est passée de 9,7MDT au 30/06/2013 à 7,8MDT au 30/06/2014 soit une baisse de 20,37%

La masse salariale a augmenté de 18,03% entre les deux périodes suite à l'augmentation de l'effectif moyen de 2,83%.

## 6.2.4 INDICATEURS D'ACTIVITE INDIVIDUELS AU 30/06/2014

### 6.2.4.1 INDICATEURS D'ACTIVITE DE LA CLC AU 30/06/2014

En mille dinars	30/06/2014*	30/06/2013	Evolution 30/06/2014//30/06/2013	2013
<b>Revenus</b>	<b>179 214</b>	<b>158 944</b>	<b>12,75%</b>	<b>324 102</b>
<b>Subvention d'exploitation</b>	<b>17 151</b>	<b>14 967</b>	<b>14,59%</b>	<b>30 600</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>224 032</b>	<b>185 007</b>	<b>21,09%</b>	<b>365 480</b>
<b>Production (000 Litre)</b>	<b>113 681</b>	<b>115 405</b>	<b>-1,49%</b>	<b>209 150</b>
<b>Investissements</b>	<b>4 221</b>	<b>9 062</b>	<b>-53,42%</b>	<b>13 565</b>
Investissements corporels et incorporels	3 886	1 896	105,00%	6 429
Investissements financiers	335	8 666	-96,13%	7 136
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>54 865</b>	<b>44 974</b>	<b>21,99%</b>	<b>39 992</b>
Endettement à moyen et long terme	13 791	8 846	55,90%	13 791
Endettement à court terme	41 074	36 128	13,69%	26 201

\* Données non auditées.

### 6.2.4.2 INDICATEURS D'ACTIVITE DE LA CLN AU 30/06/2014

En mille dinars	30/06/2014*	30/06/2013	Evolution 30/06/2014//30/06/2013	2013
<b>Revenus</b>	<b>72 867</b>	<b>53 288</b>	<b>36,74%</b>	<b>100 286</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>74 228</b>	<b>55 251</b>	<b>34,35%</b>	<b>105 238</b>
<b>Production (000 Litre)</b>	<b>68 159</b>	<b>51 460</b>	<b>32,45%</b>	<b>95 857</b>
<b>Investissements</b>	<b>1 033</b>	<b>1 683</b>	<b>-38,62%</b>	<b>3 337</b>
Investissements corporels et incorporels	1 033	1 683	-38,60%	3 337
Investissements financiers				
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>10 543</b>	<b>19 991</b>	<b>-47,26%</b>	<b>20 767</b>
Endettement à moyen et long terme	3 466	5 527	-37,29%	5 360
Endettement à court terme	7 077	14 464	-51,07%	15 407

\* Données non auditées.

### 6.2.4.3 INDICATEURS D'ACTIVITE DE LA CLSB AU 30/06/2014

En mille dinars	30/06/2014*	30/06/2013	Evolution 30/06/2014//30/06/2013	2013
<b>Revenus</b>	<b>5 817</b>	<b>0</b>		
<b>Subvention d'exploitation</b>	<b>650</b>	<b>0</b>		
<b>Production (mDT)</b>	<b>9 938</b>	<b>0</b>		
<b>Production (000 Litre)</b>	<b>9 288</b>	<b>0</b>		
<b>Investissements</b>	<b>33 000</b>	<b>6 881</b>	<b>379,58%</b>	<b>31 143</b>
Investissements corporels et incorporels	33 000	6 881	379,56%	31 143
Investissements financiers				
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>19 928</b>	<b>792</b>	<b>2416,16%</b>	<b>6 276</b>
Endettement à moyen et long terme	18 500	0		3 000
Endettement à court terme	1 428	792	80,30%	3 276

\* Données non auditées.

### 6.2.4.4 INDICATEURS D'ACTIVITE DE LA STIAL AU 30/06/2014

En mille dinars	30/06/2014*	30/06/2013	Evolution 30/06/2014//30/06/2013	2013
<b>Revenus</b>	<b>141 313</b>	<b>128 072</b>	<b>10,34%</b>	<b>265 023</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>141 620</b>	<b>129 960</b>	<b>8,97%</b>	<b>269 340</b>
<b>Production (Tonne)</b>	<b>60 781</b>	<b>57 716</b>	<b>5,31%</b>	<b>119 741</b>
<b>Investissements</b>	<b>14 015</b>	<b>6 109</b>	<b>129,42%</b>	<b>19 825</b>
Investissements corporels et incorporels	14 015	6 077	130,63%	19 588
Investissements financiers		32		236
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>0</b>	<b>151</b>	<b>-100,00%</b>	<b>6 855</b>
Endettement à moyen et long terme		151	-100,00%	186
Endettement à court terme				6 669

\* Données non auditées.

#### 6.2.4.5 INDICATEURS D'ACTIVITE DE DELTA PLASTIC AU 30/06/2014

En mille dinars	30/06/2014*	30/06/2013	Evolution 30/06/2014//30/06/2013	2013
<b>Revenus</b>	<b>1 808</b>	<b>1 922</b>	<b>-5,94%</b>	<b>3 950</b>
<b>Production (mDT)</b>	<b>1 808</b>	<b>1 940</b>	<b>-6,79%</b>	<b>3 982</b>
<b>Production (Bouteille)</b>	<b>62 356 550</b>	<b>70 999 250</b>	<b>-12,17%</b>	<b>141 474 750</b>
<b>Investissements</b>	<b>55</b>	<b>445</b>	<b>-87,65%</b>	<b>1 228</b>
Investissements corporels et incorporels	55	145	-62,19%	698
Investissements financiers		300		530
<b>Structure de l'endettement</b>	<b>1 327</b>	<b>1 836</b>	<b>-27,74%</b>	<b>1 733</b>
Endettement à moyen et long terme	870	910	-4,41%	768
Endettement à court terme	457	926	-50,66%	965

\* Données non auditées.

#### 6.2.4.6 INDICATEURS D'ACTIVITE DE LA COMPAGNIE FROMAGERE AU 30/06/2014

(VOIR INDICATEURS D'ACTIVITE DU POLE "FROMAGE" AU 30/06/2014)

#### 6.2.4.7 INDICATEURS D'ACTIVITE DE LA SBC AU 30/06/2014

(VOIR INDICATEURS L'ACTIVITE DU POLE "BOISSONS" AU 30/06/2014)

#### 6.2.4.8 INDICATEURS D'ACTIVITE DE LA SOCOGES AU 30/06/2014

(VOIR INDICATEURS DE L'ACTIVITE COMMERCIALE DU GROUPE DELICE HOLDING AU 30/06/2014)

### 6.3 ORIENTATIONS STRATEGIQUES DU GROUPE DELICE HOLDING PAR BRANCHE D'ACTIVITE

#### 6.3.1 BRANCHE D'ACTIVITE INDUSTRIELLE

##### 6.3.1.1 POLE « LAIT ET DERIVES » :

La démarche stratégique du Groupe Délice s'oriente autour des principaux axes suivants :

- **Développement de l'amont laitier** par l'encouragement des producteurs de lait et des centres de collecte afin d'intensifier leurs productions laitières. Plusieurs mécanismes ont été mis en œuvre par le Groupe dont principalement le programme « TAYSIR » qui vise à fournir une assistance matérielle par le biais des micro-crédits au profit des éleveurs et une assistance technique par le biais de moyens humains et l'expertise du Groupe dans le domaine du lait.
- **L'implémentation dans les bassins laitiers** dans un objectif de réduction de coûts et d'amélioration de la qualité. La création de la Centrale Laitière de Sidi-Bouزيد (entrée en production fin Avril 2014) est une concrétisation de cette orientation stratégique.  
  
La région de Sidi-Bouزيد et les gouvernorats avoisinant de Kairouan, Gafsa et Kasserine sont considérés comme le deuxième bassin laitier en Tunisie en termes de capacité et de potentiel de production et de collecte.
- **Renforcement de la maîtrise de la qualité du lait** par le biais de plusieurs projets s'articulant autour de l'assistance et l'expertise technique (visites de vétérinaires et de zootechniciens) ainsi que l'implémentation du froid à la ferme et dans les centres de collecte grâce aux tanks et camions réfrigérés. Ces projets contribuent à l'amélioration de la qualité du lait cru et la diminution des taux de refus de lait non conforme.
- **Consolidation de la capacité industrielle** par les investissements d'extension dans les centrales et usines du Groupe (STIAL, CLSB et CF) en vue d'augmenter à la fois leur rentabilité et leurs capacités de production et être en mesure de réceptionner et traiter des volumes plus importants particulièrement en période haute lactation.

##### 6.3.1.2 POLE « PRODUITS LAITIERS FRAIS » :

La démarche stratégique du Groupe Délice consiste à développer la croissance de ce pôle en consolidant sa position de leader sur le marché. Cette démarche repose sur les 3 orientations suivantes :

- Produire des yaourts sains, délicieux et avec une qualité irréprochable ;
- Rendre ces produits présents partout localement et développer les ventes à l'export vers les pays limitrophes ;
- Développer son capital humain.

### 6.3.1.3 POLE « FROMAGES » :

La démarche stratégique au niveau de ce pôle repose principalement sur l'innovation et la recherche et développement en vue de la diversification des gammes de produits finis. Cette démarche repose sur deux piliers majeurs qui sont la qualité du fromage et sa saveur. La diversification de la gamme de produits (création des nouveaux produits et élargissement du mix-produits existents) contribue également à l'amélioration de la rentabilité de l'activité et vise à répondre aux nouvelles tendances de consommation et en tenant compte des habitudes culinaires locales.

### 6.3.1.4 POLE « BOISSONS » :

La démarche stratégique au niveau de ce pôle repose essentiellement sur l'innovation continue en vue de proposer aux consommateurs des nouveaux produits à des prix plus accessibles (jus Lemonada). A cet effet, un effort considérable est déployé en termes d'investissements dans la recherche et développement de nouveaux concepts de packaging et de nouvelles saveurs pour accompagner à la fois le pouvoir d'achat des consommateurs et ses préférences gustatives.

### 6.3.2 BRANCHE D'ACTIVITE COMMERCIALE

La stratégie commerciale de la SOCOGES est présentée en termes de :

#### ▪ Canaux de distribution :

Développer une structure capable de s'adapter aux évolutions des canaux de distribution locaux :

- Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) = 19% ;
- Proximité (épiciers) = 80% ;
- Hors domicile (cantines, restaurants et hôtellerie = 1%) ; et
- à l'export.

#### ▪ Politique de prix :

Une politique de prix légèrement élevée par rapport à la concurrence représentant un gage de sécurité et de qualité sauf pour le prix du Lait UHT ½ écrémé qui est fixé par l'Etat. Néanmoins les sociétés du Groupe proposent des produits accessibles visant à rendre les produits et leurs bénéfices santé à la portée de la majorité des consommateurs.

#### ▪ La position de la concurrence :

Le Groupe se différencie par rapport à la concurrence par une innovation conséquente, des produits ayant une forte qualité perçue par les clients et une bonne adaptabilité des produits aux différents moments et âges de consommation.

#### ▪ La mise en valeur des avantages concurrentiels :

Le Groupe table sur la popularité énorme de ses produits ayant pour finalité la santé. Il la fait véhiculer par le biais d'une communication d'envergure (un budget marketing et communication supérieures à 25 MDT depuis quelques années) sur les bienfaits de ces produits et l'aspect social et les valeurs du Groupe.

## 6.4 EVOLUTION PREVISIONNELLE DE L'ACTIVITE DE LA SOCIETE DELICE HOLDING

**La présente section contient des indications sur les objectifs du Groupe pour les exercices 2014 à 2018. Les objectifs présentés ci-dessous ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfices du Groupe mais résultent de ses orientations stratégiques et de son plan d'actions. Ces objectifs sont fondés sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe. Ces données, hypothèses et estimations sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. En outre, la matérialisation d'un ou plusieurs risques décrits à la section 3.3.11 « Facteurs de risques » du présent document de référence pourrait avoir un impact sur les activités, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe et donc remettre en cause sa capacité à réaliser les objectifs présentés ci-dessous. Le Groupe ne prend aucun engagement et ne donne aucune garantie sur la réalisation des objectifs figurant dans la présente section. La Société Délice Holding s'engage à publier ou communiquer d'éventuels rectificatifs ou de mises à jour de ces éléments.**

#### 6.4.1 EVOLUTION PREVISIONNELLE DE L'ACTIVITE DU GROUPE DELICE

Les objectifs de la société Délice Holding reposent principalement sur les hypothèses suivantes :

- Périmètre de consolidation inchangé par rapport à fin 2013;
- Aucune modification significative des principes comptables actuellement applicables à la société ;
- La société prévoit la distribution de 95% l'ensemble du bénéfice net distribuable en tant que dividendes (déduction faite des montants des augmentations futures du capital de la SOCOGES);
- Progression soutenue du chiffre d'affaires du Groupe ;
- Continuation du programme d'investissement ;

Les objectifs de croissance du Groupe sont basées sur les données financières consolidés, telle que présentées à la section 4.3.21 du présent document de référence.

Les objectifs du Groupe pour les exercices 2014 à 2018 sont présentés comme suit:

Désignation	TCAM 2013-2018	Commentaires
Production (valeur) = produits d'exploitation +Variation de Stock produits finis	<b>13,7%</b>	Suite à l'augmentation du chiffre d'affaires de 14,6%, la production augmentera avec un TCAM de 13,7% sur la période 2013-2018.
Chiffre d'affaire (subvention d'exploitation non incluse)	<b>14,6%</b>	Le chiffre d'affaires augmentera avec un TCAM de 14,6% sur la période 2013-2018.
Produits d'exploitation	<b>13,9%</b>	Les produits d'exploitation incluent principalement le chiffre d'affaire, les subventions d'exploitation et de stockage
Charges d'exploitation*	<b>12,9%</b>	Les charges d'exploitation seront augmentées avec un TCAM de 12,9% sur la période 2013-2018.
Fonds de Roulement**	<b>-305,7%</b>	Malgré une baisse de l'endettement à long terme de 3,3%, le FR sera augmenté avec un TCAM de 305,7% due principalement à l'augmentation moyenne des fonds propres de 21,5% sur la période 2013-2018.
Besoin en Fonds de roulement***	<b>-27,4%</b>	Le BFR consolidé va diminuer suite aux augmentations des comptes fournisseurs et autres passifs courants respectivement de 5,4% et 7,7 sur la période 2013-2018..
Trésorerie nette	<b>-234,2%</b>	L'effet combiné du FR (-305,7%) et du BFR (-27,4%) a pour conséquence une amélioration importante de la trésorerie du Groupe sur la période 2013-2018.
Actif immobilisé	<b>4,1%</b>	Les actifs immobilisés évolueront avec un TCAM de 4,1% sur la période 2013-2018 suite aux investissements futurs des différentes sociétés du Groupe.
Endettement****	<b>-9,7%</b>	L'endettement à long terme va diminuer suite au remboursement des échéances.
Actifs non courants	<b>3,2%</b>	Suite à la hausse de l'actif immobilisé de 4,1%, les actifs non courant vont augmenter de 3,2%.
Actif circulant	<b>13,9%</b>	Cette évolution est expliquée par l'augmentation des rubriques stocks, clients et autres actifs courants sur la période 2014-2018
Capitaux propres	<b>21,5%</b>	L'augmentation du résultat net des différentes sociétés du Groupe sur la période prévisionnelle a pour conséquence une évolution positive moyenne des fonds propres de 21,5% sur 2013-2018.
Passifs non courants	<b>-3,3%</b>	Les passifs non courants vont diminuer de 3,3% suite à la diminution de l'endettement de 10,1%
Passif circulant	<b>1,4%</b>	Les passifs courants vont légèrement augmenter en moyenne de 1,4% sur la période prévisionnelle suite à l'augmentation des rubriques fournisseurs et autres dettes et la diminution des concours bancaires et autres passifs financiers.

\* Charges d'exploitation= Achat d'approvisionnements consommés + Charges de Personnel + Dotations aux amortissements et aux provisions + Charges d'exploitation.

\*\* Fonds de Roulement = Fonds propres + Passifs non courants – Actifs non courants

\*\*\* Besoin en Fonds de roulement= Stocks (net de provision) + Clients et comptes rattachés (nets de provision) + Autres actifs courants (nets de provisions) – Fournisseurs et Comptes rattachés – autres passifs courants.

\*\*\*\* Dettes à moyen et long terme.



#### 6.4.2 EVOLUTION PREVISIONNELLE DES SOCIETE DU GROUPE DELICE

Société	Désignation	TCAM 2013-2018	Commentaires
CLC	Production (Volume)	2,2%	La production en volume augmentera de 2,2% sur la période 2013-2018.
	Production (valeur) = produits d'exploitation +Variation de Stock produits finis	5,4%	L'évolution de la production en valeur suit l'évolution des produits d'exploitation
	Chiffre d'affaires (subvention d'exploitation incluse)	5,6%	- Les prévisions de ventes tablent sur une croissance moyenne des volumes TCAM de 2,2% sur la période 2013-2018. - Une augmentation de prix aux alentours de +3% annuellement pour compenser une partie des inflations des prix matières et emballages.
	Produits d'exploitation	5,7%	Les produits d'exploitation suivent l'évolution du chiffre d'affaires
	Charges d'exploitation*	4,9%	- Une inflation des prix matières & Emballages de 3% annuellement composée de : ▪ Une inflation du prix du lait frais de 3% / an ; ▪ Une augmentation du taux de change €/TND de +8,4% en 2014 et de +3% à partir de 2015 ; ▪ Une inflation des prix des matières premières locales hors lait de 4%.
	Fonds de Roulement**	-44,4%	Malgré une augmentation des fonds propres, le FR sera diminué avec un TCAM de 44,4% due principalement à l'augmentation moyenne des autres actifs non courants de 8% sur la période 2013-2018.
	Besoin en Fonds de roulement***	-52,7%	Le BFR de la CLC va diminuer suite à l'encaissement de la vente de sa participation dans le capital de Délice Holding.
	Trésorerie nette	-149,0%	L'effet combiné du FR (-44,4%) et du BFR (-52,7%) a pour conséquence une amélioration de la trésorerie de la société sur la période 2013-2018.
	Actif immobilisé	9,0%	Les actifs immobilisés évolueront avec un TCAM de 9 % sur la période 2013-2018 suite aux investissements futurs de la CLC.
	Endettement****	-100,0%	L'endettement à long terme va diminuer suite au remboursement des échéances.
	Actifs non courants	8,0%	Ceci s'explique par la hausse de l'actif immobilisé de 8%.
	Actif circulant	-12,3%	Ceci s'explique par la baisse des postes clients, autres actifs courants et la trésorerie nette.
	Capitaux propres	3,3%	L'augmentation du résultat net sur la période prévisionnelle a pour conséquence une évolution positive moyenne des fonds propres de 3,3% sur 2013-2018.
	Passifs non courants	-17,2%	Les passifs non courants vont diminuer de 17,2% suite à la diminution de l'endettement de 100%
Passif circulant	-7,2%	Les passifs courants vont baisser en moyenne de 7,2% sur la période prévisionnelle suite à la diminution des concours bancaires et autres passifs financiers.	
	Désignation	TCAM 2013-2018	Commentaires
CLN	Production (Volume)	4,6%	La production en volume augmentera de 4,6% sur la période 2013-2018.
	Production (valeur) produits d'exploitation +Variation de Stock produits finis	5,80%	L'évolution de la production en valeur suit l'évolution des produits d'exploitation
	Chiffre d'affaires	6,8%	- Les prévisions de ventes tablent sur une croissance moyenne des volumes TCAM de 4,6% sur la période 2013-2018 ; - Une augmentation de prix aux alentours de +3% annuellement pour compenser une partie des inflations des prix matières et

			emballages.
	Produits d'exploitation	<b>5,9%</b>	Les produits d'exploitation suivent l'évolution du chiffre d'affaires
	Charges d'exploitation*	<b>5,2%</b>	- Une inflation des prix matières & Emballages de 3% annuellement composé de : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une inflation du prix du lait frais de 3% / an ;</li> <li>▪ Une augmentation du taux de change €/TND de +8,4% en 2014 et de +3% à partir de 2015 ;</li> <li>▪ Une inflation des prix des matières premières locales hors lait de 4%.</li> </ul>
	Fonds de Roulement**	<b>-186,1%</b>	le FR sera diminué avec un TCAM de 186,1% due principalement à l'augmentation moyenne des fonds propres de 17,5% sur la période 2013-2018.
	Besoin en Fonds de roulement***	<b>31,3%</b>	Cette évolution est expliquée par l'augmentation des stocks et des comptes clients et la diminution des autres passifs courants sur la période 2013-2018
	Trésorerie nette	<b>-24,8%</b>	L'importante évolution positive de FR a pour conséquence une amélioration moyenne de 24,8% de la trésorerie nette.
	Actif immobilisé	<b>-5,2%</b>	L'investissement à réaliser sur la période prévisionnelle sera moins important que les dotations annuelles des amortissements.
	Endettement****	<b>-2,1%</b>	L'endettement à long terme va diminuer suite au remboursement des échéances.
	Actifs non courants	<b>-5,4%</b>	Ceci s'explique par la baisse de l'actif immobilisé de 5,2%.
	Actif circulant	<b>12,7%</b>	Ceci s'explique par la hausse des postes stocks, clients et la trésorerie nette.
	Capitaux propres	<b>17,5%</b>	L'augmentation du résultat net sur la période prévisionnelle a pour conséquence une évolution positive moyenne des fonds propres de 17,5% sur 2013-2018.
	Passifs non courants	<b>-0,3%</b>	Les passifs non courants vont diminuer de 0,3% suite à la diminution de l'endettement de 2,1%.
	Passif circulant	<b>-3,9%</b>	Les passifs courants vont baisser en moyenne de 3,9% sur la période 2013-2018 suite à la diminution des concours bancaires et autres passifs financiers.

	Désignation	TCAM 2013-2018	Commentaires
<b>CLSB</b>	Production (Volume) <sup>(1)</sup>	<b>36,2%</b>	La production en volume augmentera de 36,2% sur la période 2014-2018.
	Production (valeur) produits d'exploitation +Variation de Stock produits finis	<b>189,5%</b>	L'évolution de la production en valeur suit l'évolution des produits d'exploitation
	Chiffre d'affaires (subvention d'exploitation incluse) <sup>(1)</sup>	<b>43,2%</b>	- Les prévisions de ventes tablent sur une croissance moyenne des volumes TCAM de 36,2% sur la période 2014-2018 ; - Une augmentation de prix aux alentours de +3% annuellement pour compenser une partie des inflations des prix matières et emballages.
	Produits d'exploitation	<b>189,3%</b>	Les produits d'exploitation suivent l'évolution du chiffre d'affaires
	Charges d'exploitation*	<b>179,6%</b>	- Une inflation des prix matières & Emballages de 3% annuellement composé de : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une inflation du prix du lait frais de 3% / an ;</li> <li>▪ Une augmentation du taux de change €/TND de +8,4% en 2014 et de +3% à partir de 2015 ;</li> <li>▪ Une inflation des prix des matières premières locales hors lait de 4%.</li> </ul>
	Fonds de Roulement**	<b>-208,1%</b>	le FR sera diminué avec un TCAM de 208,1% due principalement à l'augmentation moyenne des fonds propres de 19,2% sur la période 2013-2018 contre une augmentation des actifs non courants de 2,2% sur la même période.
Besoin en Fonds de roulement***	<b>-179,8%</b>	Cette évolution est expliquée par l'augmentation des rubriques stocks, clients et autres actifs courants sur la période 2013-2018	

Trésorerie nette	<b>-312,9%</b>	L'importante évolution positive de FR a pour conséquence une amélioration moyenne de 312,9% de la trésorerie nette.
Actif immobilisé	<b>2,4%</b>	Les actifs immobilisés évolueront avec un TCAM de 2,4% sur la période 2013-2018 suite aux investissements futurs de la CLSB.
Endettement****	<b>21,9%</b>	L'endettement à long terme va augmenter de 21,9% sur la période 2013-2018.
Actifs non courants	<b>2,2%</b>	Ceci s'explique par la hausse de l'actif immobilisé de 2,4%.
Actif circulant	<b>62,7%</b>	Cette évolution est expliquée par l'augmentation des rubriques stocks, clients et autres actifs courants sur la période 2013-2018
Capitaux propres	<b>19,5%</b>	L'augmentation du résultat net sur la période prévisionnelle a pour conséquence une évolution positive moyenne des fonds propres de 19,5% sur 2013-2018.
Passifs non courants	<b>21,9%</b>	Ceci s'explique par la hausse de l'endettement de 21,9%.
Passif circulant	<b>6,9%</b>	Cette évolution est expliquée par l'augmentation des rubriques fournisseurs et autres dettes sur la période 2013-2018

\* Charges d'exploitation= Achat d'approvisionnements consommés + Charges de Personnel + Dotations aux amortissements et aux provisions + Charges d'exploitation.

\*\* Fonds de Roulement = Fonds propres + Passifs non courants – Actifs non courants

\*\*\* Besoin en Fonds de roulement= Stocks (net de provision) + Clients et comptes rattachés (nets de provision) + Autres actifs courants (nets de provisions) – Fournisseurs et Comptes rattachés – autres passifs courants.

\*\*\*\* Dettes à moyen et long terme.

(1) Taux de Croissance Annuel Moyen (TCAM) calculé sur la période 2014-2018.

Société	Désignation	TCAM 2013-2018	Commentaires
STIAL	Production (Volume)	<b>11,2%</b>	La production en volume augmentera de 11,2% sur la période 2013-2018.
	Production (valeur) produits d'exploitation +Variation de Stock produits finis	<b>14,2%</b>	L'évolution de la production en valeur suit l'évolution des produits d'exploitation
	Chiffre d'affaires	<b>14,5%</b>	- Les prévisions de ventes tablent sur une croissance moyenne des volumes TCAM de 11,2% sur la période 2013-2018 ; - Une augmentation de prix aux alentours de +3% annuellement pour compenser une partie des inflations des prix matières et emballages.
	Produits d'exploitation	<b>14,2%</b>	Les produits d'exploitation suivent l'évolution du chiffre d'affaires
	Charges d'exploitation*	<b>14,0%</b>	- Une inflation des prix matières & Emballages de 4% annuellement composé de : ▪ Une inflation du prix du lait frais de 3% / an ; ▪ Une augmentation du taux de change €/TND de +8,4% en 2014 et de +3% à partir de 2015 ; ▪ Une inflation des prix des matières premières locales hors lait de 4%.
	Fonds de Roulement**	<b>22,0%</b>	Le FR sera augmenté avec un TCAM de 22,0% due principalement à l'augmentation moyenne des fonds propres de 10,9% sur la période 2013-2018.
	Besoin en Fonds de roulement***	<b>16,1%</b>	Le BFR de la STIAL va augmenter suite à l'augmentation des postes stocks, clients et autres actifs courants et la diminution des autres passifs courants. .
	Trésorerie nette	<b>67,3%</b>	Malgré l'augmentation du BFR, la trésorerie de la STIAL reste largement excédentaire.
	Actif immobilisé	<b>9,6%</b>	Les actifs immobilisés évolueront avec un TCAM de 9,6% sur la période 2013-2018 suite aux investissements futurs de la STIAL.
	Endettement****	<b>-100,0%</b>	La société STIAL est presque non endettée sur la période 2014-2018
	Actifs non courants	<b>9,6%</b>	Ceci s'explique par la hausse de l'actif immobilisé de 9,6%.
	Actif circulant	<b>11,8%</b>	Cette évolution est expliquée par l'augmentation des rubriques stocks, clients et autres actifs courants sur la période 2014-2018
Capitaux propres	<b>10,9%</b>	L'augmentation du résultat net sur la période prévisionnelle a pour	

			conséquence une évolution positive moyenne des fonds propres de 10,9% sur 2013-2018.
	Passifs non courants	<b>12,4%</b>	Les passifs non courants représentent exclusivement les provisions pour risques et charges constatées annuellement par la STIAL.
	Passif circulant	<b>9,9%</b>	Les passifs courants vont augmenter en moyenne de 9,9% sur la période prévisionnelle suite à l'évolution des fournisseurs.

	Désignation	TCAM 2013-2018	Commentaires
<b>Delta Plastic</b>	Production (Volume)	<b>12,8%</b>	La production en volume augmentera de 12,8% sur la période 2013-2018.
	Production (valeur) produits d'exploitation +Variation de Stock produits finis	<b>15,0%</b>	L'évolution de la production en valeur suit l'évolution des produits d'exploitation
	Chiffre d'affaires	<b>15,2%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les prévisions des ventes de bouteilles en sous-traitance par DP concordent avec celles se rapportant aux produits « Dan Up » et « Danino » à boire qui enregistrent une moyenne de croissance annuelle moyenne de 15,2% sur les 5 prochaines années</li> <li>- Une augmentation du prix de sous-traitance aux alentours de 3% annuellement pour compenser une partie des inflations des prix d'énergie et de la maintenance.</li> </ul>
	Produits d'exploitation	<b>15,1%</b>	Les produits d'exploitation suivent l'évolution du chiffre d'affaires
	Charges d'exploitation*	<b>6,0%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les coûts industriels ont été estimés sur la base des hypothèses suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une inflation des coûts de maintenance de 8% / an,</li> <li>▪ Une croissance des tarifs énergie de 8% / an,</li> </ul> </li> </ul>
	Fonds de Roulement**	<b>-242,9%</b>	le FR sera diminué avec un TCAM de 242,9% due principalement à l'augmentation moyenne des fonds propres de 16,3% sur la période 2013-2018 et la diminution des actifs non courants.
	Besoin en Fonds de roulement***	<b>-146,0%</b>	Cette évolution est expliquée par l'augmentation des rubriques stocks, clients et autres actifs courants sur la période 2013-2018
	Trésorerie nette	<b>-238,9%</b>	L'importante évolution positive de FR a pour conséquence une amélioration moyenne de 238,9% de la trésorerie nette.
	Actif immobilisé	<b>-29,3%</b>	L'investissement à réaliser sur la période prévisionnelle sera moins important que les dotations annuelles des amortissements.
	Endettement****	<b>-96,2%</b>	L'endettement à long terme va diminuer suite au remboursement des échéances.
	Actifs non courants	<b>-28,8%</b>	Ceci s'explique par la baisse de l'actif immobilisé de 29,3%.
	Actif circulant	<b>48,0%</b>	Cette évolution est expliquée par l'augmentation des rubriques stocks, clients et autres actifs courants sur la période 2014-2018
	Capitaux propres	<b>16,3%</b>	L'augmentation du résultat net sur la période prévisionnelle a pour conséquence une évolution positive moyenne des fonds propres de 16,3% sur 2013-2018.
	Passifs non courants	<b>-19,5%</b>	Ceci s'explique par la baisse de l'endettement de 96,2%.
	Passif circulant	<b>-0,3%</b>	Les passifs courants vont diminuer en moyenne de 0,3% sur la période prévisionnelle suite à l'augmentation des fournisseurs et autres passifs courants et la diminution des concours bancaires et autres passifs financiers.

\* Charges d'exploitation= Achat d'approvisionnements consommés + Charges de Personnel + Dotations aux amortissements et aux provisions + Charges d'exploitation.

\*\* Fonds de Roulement = Fonds propres + Passifs non courants – Actifs non courants

\*\*\* Besoin en Fonds de roulement= Stocks (net de provision) + Clients et comptes rattachés (nets de provision) + Autres actifs courants (nets de provisions) – Fournisseurs et Comptes rattachés – autres passifs courants.

\*\*\*\* Dettes à moyen et long terme.

Société	Désignation	TCAM 2013-2018	Commentaires
CF	Production (Volume)	<b>18,4%</b>	La production en volume augmentera de 18,4% sur la période 2013-2018.
	Production (valeur) produits d'exploitation +Variation de Stock produits finis	<b>31,7%</b>	L'évolution de la production en valeur suit l'évolution des produits d'exploitation
	Chiffre d'affaires	<b>31,6%</b>	- Les prévisions de ventes tablent sur un TCAM de 31,6% durant la période s'étalant de 2013 à 2018 ; - Une augmentation annuelle de prix de l'ordre de 6% pour compenser une partie des inflations des prix matières premières et emballages.
	Produits d'exploitation	<b>31,3%</b>	Les produits d'exploitation suivent l'évolution du chiffre d'affaires
	Charges d'exploitation*	<b>26,3%</b>	- Une inflation des prix matières & Emballages de 6% annuellement composé de : ▪ Une inflation du prix du lait frais de 3% / an ; ▪ Une augmentation du taux de change €/TND de +8,4% en 2014 et de +3% à partir de 2015 ; ▪ Une inflation des prix des matières premières locales hors lait de 4%.
	Fonds de Roulement**	<b>228,1%</b>	Le FR sera augmenté avec un TCAM de 228,1% due principalement à l'augmentation moyenne des fonds propres de 16,3% sur la période 2013-2018 et la diminution des actifs non courants de 9,4% sur la période prévisionnelle.
	Besoin en Fonds de roulement***	<b>24,5%</b>	Le BFR de la CF va augmenter suite à l'augmentation des postes stocks, clients et autres actifs courants. .
	Trésorerie nette	<b>-213%</b>	Malgré l'augmentation du BFR, la trésorerie de la CF sera largement excédentaire.
	Actif immobilisé	<b>-9,5%</b>	L'investissement à réaliser sur la période prévisionnelle sera moins important que les dotations annuelles des amortissements.
	Endettement****	<b>-104,0%</b>	L'endettement à long terme va diminuer suite au remboursement des échéances.
	Actifs non courants	<b>-9,4%</b>	Ceci s'explique par la baisse de l'actif immobilisé de 9,4%.
	Actif circulant	<b>36,1%</b>	Cette évolution est expliquée par l'augmentation des rubriques stocks, clients et autres actifs courants sur la période 2014-2018.
	Capitaux propres	<b>16,3%</b>	L'augmentation du résultat net sur la période prévisionnelle a pour conséquence une évolution positive moyenne des fonds propres de 16,3% sur 2013-2018.
	Passifs non courants	<b>-27,9%</b>	Ceci s'explique par la baisse de l'endettement de 104%.
Passif circulant	<b>10,1%</b>	Les passifs courants vont augmenter en moyenne de 10,1% sur la période prévisionnelle suite à l'évolution des autres passifs courants.	

\* Charges d'exploitation= Achat d'approvisionnements consommés + Charges de Personnel + Dotations aux amortissements et aux provisions + Charges d'exploitation.

\*\* Fonds de Roulement = Fonds propres + Passifs non courants – Actifs non courants

\*\*\* Besoin en Fonds de roulement= Stocks (net de provision) + Clients et comptes rattachés (nets de provision) + Autres actifs courants (nets de provisions) – Fournisseurs et Comptes rattachés – autres passifs courants.

\*\*\*\* Dettes à moyen et long terme.

Société	Désignation	TCAM 2013-2018	Commentaires
SBC	Production (Volume)	<b>26,9%</b>	La production en volume augmentera de 26,9% sur la période 2013-2018
	Production (valeur) produits d'exploitation +Variation de Stock produits finis	<b>22,0%</b>	L'évolution de la production en valeur suit l'évolution des produits d'exploitation
	Chiffre d'affaires	<b>23,4%</b>	- Les prévisions des ventes des jus et des boissons tablent sur croissance annuelle moyenne (TCAM) de l'ordre de 23,4% sur la période d'étalant de 2013 à 2018 ; - Une augmentation annuelle de prix de l'ordre de 5% pour compenser une partie des inflations des prix matières premières et emballages.
	Produits d'exploitation	<b>21,9%</b>	Les produits d'exploitation suivent l'évolution du chiffre d'affaires
	Charges d'exploitation*	<b>21,5%</b>	- Une inflation des prix matières & Emballages de 4% annuellement composé de : ▪ Une augmentation du taux de change €/TND de +8,4% en 2014 et de +3% à partir de 2015 ; ▪ Une inflation des prix des matières premières locales de 4%.
	Fonds de Roulement**	<b>38,6%</b>	Le FR sera augmenté avec un TCAM de 38,6% due principalement à l'augmentation moyenne des fonds propres de 21% et des passifs non courants de 13,7% sur la période 2013-2018 contre une augmentation moins proportionnelle de actifs non courants de 14% sur la période prévisionnelle.
	Besoin en Fonds de roulement***	<b>25,8%</b>	Le BFR de la SBC va augmenter suite à l'augmentation des postes stocks, clients et autres actifs courants. .
	Trésorerie nette	<b>-257,7%</b>	Malgré l'importante augmentation du BFR, la trésorerie de la SBC sera largement excédentaire.
	Actif immobilisé	<b>14,3%</b>	Les actifs immobilisés évolueront avec un TCAM de 14,3% sur la période 2013-2018 suite aux investissements futurs de la SBC.
	Endettement****	<b>14,2%</b>	L'endettement à long terme va augmenter avec un TCAM de 14,2%, due essentiellement à l'augmentation des crédits fournisseurs d'emballage.
	Actifs non courants	<b>14,0%</b>	Ceci s'explique par la hausse de l'actif immobilisé de 14,3%.
	Actif circulant	<b>26,3%</b>	Cette évolution est expliquée par l'augmentation des rubriques stocks, clients et autres actifs courants sur la période 2013-2018
	Capitaux propres	<b>21,0%</b>	L'augmentation du résultat net sur la période prévisionnelle a pour conséquence une évolution positive moyenne des fonds propres de 21% sur 2013-2018.
	Passifs non courants	<b>13,7%</b>	Ceci s'explique par la baisse de l'endettement de 14,2%.
	Passif circulant	<b>21,3%</b>	Les passifs courants vont augmenter en moyenne de 21,3% sur la période prévisionnelle suite à l'évolution des fournisseurs et autres passifs courants.

\* Charges d'exploitation= Achat d'approvisionnements consommés + Charges de Personnel + Dotations aux amortissements et aux provisions + Charges d'exploitation.

\*\* Fonds de Roulement = Fonds propres + Passifs non courants – Actifs non courants

\*\*\* Besoin en Fonds de roulement= Stocks (net de provision) + Clients et comptes rattachés (nets de provision) + Autres actifs courants (nets de provisions) – Fournisseurs et Comptes rattachés – autres passifs courants.

\*\*\*\* Dettes à moyen et long terme + Crédit fournisseurs à moyen terme



Société	Désignation	TCAM 2013-2018	Commentaires
SOCOGES	Chiffre d'affaires	<b>15%</b>	- Les prévisions des ventes de la SOCOGES tiennent compte de la croissance des ventes des autres filiales du Groupe Délice Holding. et tablent sur une croissance annuelle moyenne (TCAM) de l'ordre de 15% sur la période d'étalant de 2013 à 2018 ; - Les marges unitaires appliquées sur les ventes des produits du Groupe n'ont pas subi de révision et ce pour les 5 prochaines années.
	Produits d'exploitation	<b>15%</b>	Les produits d'exploitation suivent l'évolution du chiffre d'affaires
	Charges d'exploitation*	<b>15%</b>	- Une croissance des frais logistiques communs composé par l'effet prix combiné avec l'effet volume comme suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une inflation des salaires à l'ordre de 8% / an ;</li> <li>▪ Une inflation du prix du carburant de 8% / an ;</li> <li>▪ Une inflation des prix de la maintenance de 6% / an.</li> </ul>
	Fonds de Roulement**	<b>8,4%</b>	Le FR sera en hausse avec un TCAM de 8,4% due principalement à l'augmentation des fonds propres.
	Besoin en Fonds de roulement***	<b>16,2%</b>	Le BFR de la SOCOGES va diminuer suite à l'augmentation des postes fournisseurs et autres passifs courants et restera négatif tout au long de la période prévisionnelle.
	Trésorerie nette	<b>25,2%</b>	Suite à la baisse du BFR, la trésorerie restera positive sur les 5 prochaines années et va être améliorée avec un TCAM de 25,2% .
	Actif immobilisé	<b>10,4%</b>	Les actifs immobilisés évolueront avec un TCAM de 10,4% sur la période 2013-2018 suite aux investissements futurs de la SOCOGES principalement en matériel de transport.
	Endettement****	<b>0,0%</b>	Pas d'endettement pour la SOCOGES sur la période 2013-2018.
	Actifs non courants	<b>10,4%</b>	Ceci s'explique par la hausse de l'actif immobilisé de 10,4%.
	Actif circulant	<b>19,9%</b>	Cette évolution est expliquée par l'augmentation des rubriques stocks, clients et autres actifs courants sur la période 2013-2018
	Capitaux propres	<b>230,3%</b>	L'augmentation du résultat net sur la période prévisionnelle a pour conséquence une évolution positive moyenne des fonds propres de 230,3% sur 2013-2018.
	Passifs non courants	<b>13,0%</b>	Les passifs non courants représentent exclusivement les provisions pour risques et charges constatées annuellement par la SOCOGES.
	Passif circulant	<b>17,0%</b>	Les passifs courants vont augmenter en moyenne de 17% sur la période prévisionnelle suite à l'évolution des fournisseurs et autres passifs courants.

\* Charges d'exploitation= Achat d'approvisionnements consommés + Charges de Personnel + Dotations aux amortissements et aux provisions + Charges d'exploitation.

\*\* Fonds de Roulement = Fonds propres + Passifs non courants – Actifs non courants

\*\*\* Besoin en Fonds de roulement= Stocks (net de provision) + Clients et comptes rattachés (nets de provision) + Autres actifs courants (nets de provisions) – Fournisseurs et Comptes rattachés – autres passifs courants.

\*\*\*\* Dettes à moyen et long terme.

**PRESENTATION DE L'ÉVOLUTION DE L'INVESTISSEMENT ET DES TRANSACTIONS ENTRE LES PARTIES LIÉES**

<b>En mille dinars</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Investissement</b>						
CLC	6 429	10 786	14 882	6 531	3 624	3 624
CLN	3 337	4 595	2 500	2 500	2 500	2 500
CLSB	31 143	15 232	8 011	2 650	1 530	1 530
STIAL	19 588	26 694	26 622	26 969	25 633	13 886
CF	10 603	800	1 460	500	500	208
SBC	2 890	18 496	500	640	500	6 726
SOCOGES	11 458	11 683	11 795	11 330	9 280	8 916
<b>Total</b>	<b>85 448</b>	<b>88 285</b>	<b>65 770</b>	<b>51 120</b>	<b>43 567</b>	<b>37 390</b>
<b>Transactions avec les parties liées</b>						
Vente de la CLN à la CLC		94 503	105 207	111 475	118 224	120 827
Sous-traitance de SBC chez la CLC		1 350	1 524	1 715	1 921	2 142
Sous-traitance de SBC chez la CLN		343	0	0	0	0
Sous-traitance de la CF chez la CLN		555	577	602	617	617
Sous-traitance de STIAL Chez la DP		4 682	5 684	6 586	7 303	8 024
Vente de la CLC à la SOCOGES		339 599	365 691	386 325	406 053	427 484
Vente de la CLSB à la SOCOGES		39 726	92 004	124 211	138 744	168 194
Vente de la STIAL à la SOCOGES		285 943	324 573	368 171	417 034	471 670
Vente de la CLN à la SOCOGES		14 303	16 710	18 569	20 077	20 532
Vente de la SBC à la SOCOGES		43 758	54 765	66 996	81 481	98 042
Vente de la CF à la SOCOGES		20 080	26 639	31 670	37 815	42 489
<b>Total</b>		<b>844 842</b>	<b>993 376</b>	<b>1 116 322</b>	<b>1 229 269</b>	<b>1 360 022</b>



## 6.5 AVIS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PREVISIONS DES EXERCICES CLOS AU 31 DECEMBRE 2014, 2015, 2016, 2017 ET 2018 DE LA SOCIETE DELICE HOLDING

**Deloitte.**

Cabinet MS Louzir  
Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Rue du Lac d'Annecy  
1053 - Les berges du Lac  
Tel: +216 71 862 430  
Fax : + 216 71 862 437  
[www.deloitte.tn](http://www.deloitte.tn)

**FINOR**

Immeuble International City Center – Tour des bureaux – Centre Urbain Nord – 1082 Tunis  
Tel : +216 70 728 450  
Fax : +216 70 728 405  
E-mail : [administration@finor.com.tn](mailto:administration@finor.com.tn)

### DELICE HOLDING

#### AVIS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR PREVISIONS DE BENEFICES DES EXERCICES CLOS AU 31 DECEMBRE 2014, 2015, 2016, 2017 ET 2018

**Messieurs les Administrateurs de la société « DELICE HOLDING »,**

En notre qualité de commissaires aux comptes, nous avons établi le présent rapport sur les prévisions de bénéfices du groupe DELICE Holding incluses dans le document de référence déposé au CMF et relatives aux exercices clos au 31 décembre 2014, 2015, 2016, 2017 et 2018.

Ces prévisions ont été établies dans le cadre du projet d'introduction de ladite société à la bourse des valeurs mobilières de Tunis, et conformément aux dispositions de l'article 36 du règlement général de la bourse des valeurs mobilières de Tunis.

Ces prévisions et hypothèses significatives qui les sous-tendent préparées en conformité avec les normes comptables Tunisiennes relèvent de la responsabilité du conseil d'administration de la société.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes internationales d'audit. Ces normes requièrent la mise en œuvre des diligences permettant d'apprécier si les hypothèses les plus plausibles retenues par la direction et sur lesquelles sont basées les prévisions de bénéfices ne sont pas déraisonnables, de vérifier que les prévisions de bénéfices sont préparées de manière satisfaisantes sur la base des hypothèses retenues et de s'assurer qu'elles sont correctement présentées et préparées d'une manière cohérente avec les états financiers historiques de la société par référence aux normes comptables Tunisiennes.

A notre avis :

- Les prévisions ont été adéquatement établies sur la base indiquée dans le document de Référence déposé au CMF.
- La base comptable utilisée aux fins de ces prévisions est conforme aux méthodes comptables utilisées par le groupe DELICE Holding.

Nous rappelons que s'agissant de prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations diffèrent parfois de manière significative des prévisions présentées et que nous n'exprimons aucune conclusion sur la réalisation de ces prévisions.

Ce rapport est émis aux seules fins du placement publié en Tunisie et ne peut être utilisé dans un autre contexte.

Tunis, le 05 Août 2014

Cabinet M.S.Louzir  
Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

FINOR

Mohamed LOUZIR



Karim DEROUICHE

