

برنامج اللامركزية الفعالة والبلديات الجذابة (إدامة)

تقرير نهائي

دراسة أولية لمردودية الوحدة الصناعية لتجميع وتحويل وتخزين التمور لبلدية جمنه ولاية قبلي

برنامج اللامركزية الفعالة والبلديات الجذابة (إدامة)

تقرير نهائي

دراسة أولية لمردودية الوحدة الصناعية لتجميع وتحويل وتخزين التمور لبلدية جمنه ولاية قبلي

الفهرس:

4	أ- الإطار العام
4	1- مقدمة:
4	2- سياق تنفيذ المهمة
4	3- مرجعية البرنامج
5	4- الأهداف الخاصة للمهمة
5	5- النتائج المتوقعة
6	6- منهجية المرافقة
6	7- التعريف ببلدية جمنه
8	8- مبررات المشروع
10	ب- تحليل أولي لدراسة لوحدة صناعية لتجميع وتحويل وتخزين التمور
10	أولاً: تحليل الشكل القانوني للمشروع
11	1- بيع الرصيد العقاري
11	2- استثمار العقار من قبل البلدية كوحدة صناعية لتجميع وتحويل وتخزين التمور
13	أ- الشركات الفردية وشركات الأشخاص
13	1- شركة فردية
13	2- شركة تضامن
14	3- شركة ذات توصية بسيطة (شركة المقارضة البسيطة)
16	ت- شركات ذات مسؤولية محدودة
16	1- شركة ذات المسؤولية المحدودة
17	2- شركة الشخص الواحد ذات المسؤولية المحدودة
18	ج- شركات المساهمة
18	1- شركة خفية الاسم
19	ث- راي مسؤولي البلدية والخبير والمجتمع المحلي والجهوي في اختيار الشكل القانوني للشركة
19	1- تعريف بلدية جمنه: تم تعريفها سابقاً
19	2- تعريف شركة الاستثمار والتنمية بقبلي
20	3- صندوق الأمانات والودائع
21	4- تعريف جمعية واحات جمنه
22	ثانياً: تحليل فني أولي لمشروع الوحدة الصناعية
25	ثالثاً: التحليل التمويلي والمالي الأولي لمشروع الوحدة الصناعية
25	رابعاً: تحليل أولي في حوكمة وتسيير مشروع الوحدة الصناعية
32	الخلاصة

أ- الإطار العام

1- مقدمة:

تدرج هذه المهمة في إطار برنامج مبادرة اللامركزية الفعالة والبلديات الجذابة (إدامة) والتي ينفذها في تونس المركز الدولي للتنمية المحلية والحكم الرشيد بدعم مالي من الحكومة الهولندية. وفي هذا السياق تم تأمين مرافق وخبير فني للقيام بهذه المهمة المتمثلة في وضع خطة فنية وصولا الى دراسة أولية لتحليل الشكل القانوني والفني والمالي والتمويلي والإداري لوحدة صناعية لتحويل وتخزين التمور في بلدية جمنه.

2- سياق تنفيذ المهمة:

تم الاتفاق مع الخبير على أن تكون مدة المهمة شهرين و20 يوما. هذه الفترة محددة مسبقا في كراس الشروط. وفي هذا الإطار تم الاتفاق على منهجية تتمثل في مجموعة من المهام المناطة على عهدة الخبير.

3- مرجعية البرنامج:

تعهدت تونس من خلال قانون 29 الصادر في 2018 والمتعلق بمجلة الجماعات المحلية والذي يهدف الى هيكلة وارساء اللامركزية التي تمنح البلديات التصرف في الموارد المحلية العامة عن قرب. هذا التطور سيساعد البلديات في التصرف بشكل كبير في الموارد المالية والإدارية وذلك من أجل تحقيق جودة الحياة لمتساكني منطقة التدخل. وفي هذا الإطار، فان برنامج ادامة يهدف الى تطوير قدرات الجماعات المحلية من خلال مرافقتهم لتشجيع المجتمع المحلي على رسم خطة واضحة تشاركية للتصرف في موارد الجهة وصولا الى ادماج الشباب والمرأة. في هذا السياق فان ادامة بالمشاركة مع بلدية جمنة وجميع مكونات المجتمع المدني والفاعلين المحليين عملوا على اعداد خطة استراتيجية تم من خلالها وضع تصور لمنتدى اقتصادي محلي للبلدية الذي يهدف الى وضع إطار عام تشاركي وفني وتنظيمي حول محور تنموي. بلدية جمنة وبرنامج ادامة والفاعلين المحليين اختاروا أن يكون المنتدى الاقتصادي يركز أساسا على تطوير القطاع الفلاحي، خصوصا منتوج التمور وكل منتوجات الواحة، وذلك للأسباب التالية:

• تطوير القدرات المالية للبلدية من خلال انشاء وحدة صناعية لتعليب ولتخزين وتحويل التمور. هذا الاستثمار الاستراتيجي للبلدية يركز أساسا على حسن استغلال الرصيد العقاري في منطقة البلدية عوضا عن بيعه والحصول على عائد لمرة واحدة وغير مستمر.

• المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي المحلي

• المساهمة في تطوير الاقتصاد التضامني الاجتماعي من خلال تشغيل عدد مهم من طالبي الشغل وبشكل دائم ومباشر، إضافة الى التشغيل الغير مباشر في التعامل مع فلاحي المنطقة في التزود بالتمور عند كل موسم فلاحي.

• تطوير ثقافة العمل التعاوني التشاركي البلدي

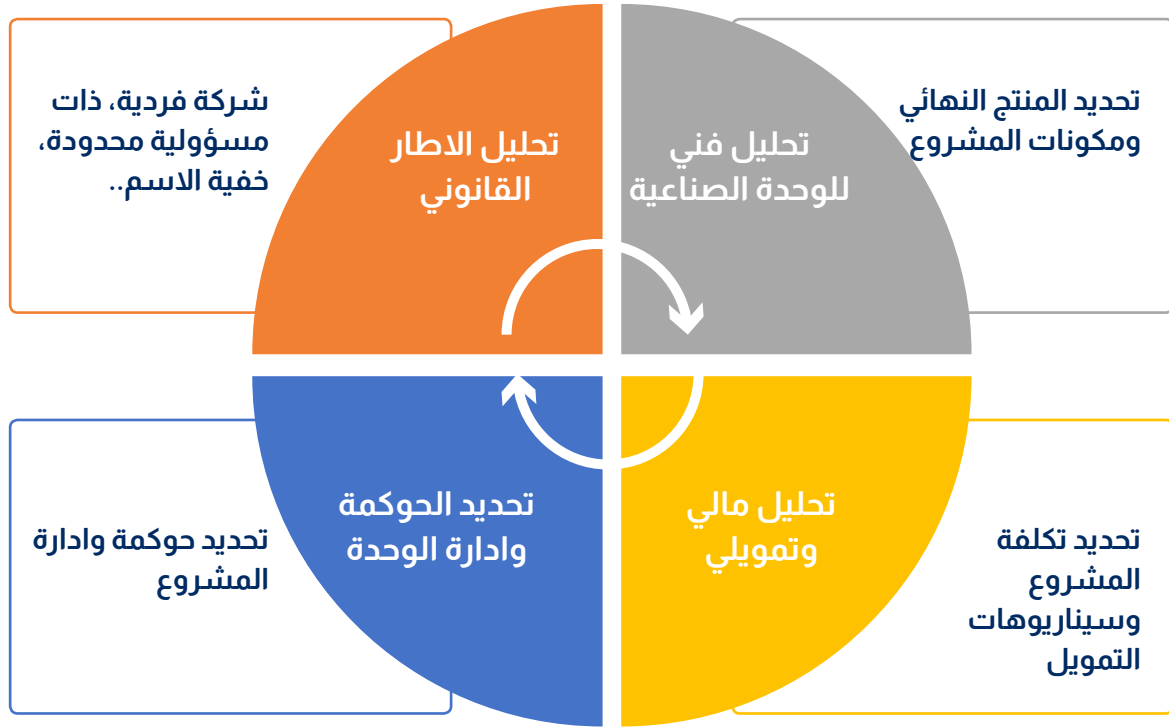
ترتكز هذه الدراسة على أربعة محاور رئيسية:

• تحليل الإطار القانوني لهذه الوحدة ووضع السيناريوهات الممكنة.

• تحليل فني للوحدة الصناعية ومكونات المشروع وموقعه.

• لتحليل المالي والتمويلي للوحدة.

• تحديد الحوكمة وإدارة الوحدة الصناعية



4- الأهداف الخاصة للمهمة:

ان الهدف الخاص لهذه المهمة يتمثل في تأطير و مرافقة البلدية في تقييم أولي للمشروع الصناعي المحلي.

5- النتائج المتوقعة:

• تحديد الشكل القانوني للمشروع

• تقييم احتياجات الاستثمارية للمشروع

• دراسة المردودية الاقتصادية والاجتماعية

6- منهجية المرافقة:

ان المنهجية المعتمدة خلال مرحلة المرافقة لبلدية جمنه هي منهجية تشاركية تهدف إلى التفاعل الإيجابي مع كل المتدخلين المحليين والجهويين وصولا الى تحقيق أهداف هذه المرافقة ومساعدة مسؤولي البلدية لاتخاذ القرارات المناسبة في إمكانية الاستثمار وتركيز الوحدة الصناعية بالشكل الملائم. ان عمل الخبير يتركز على جمع مجموعة من البيانات المالية وغير المالية المتوفرة من البلدية ومن المؤسسات المحلية والجهوية، اضافة الى تحليل نوعي يهدف الى جمع اراء ومقترحات مسؤولي البلدية والمتدخلين الرئيسيين في هذا المشروع. وفي هذا الإطار فان شركة الريادة وضعت على ذمة هذه المرافقة خبير لمدة شهرين وعشرون يوم للقيام بالمهام التالية:

م	المهمة	الأدوات
1م	منهجية وتخطيط المرافقة	ملخص المنهجية المعد بالتشاور مع فريق اداامه في بداية المهمة.
2م	جمع البيانات من: • مسؤولي البلدية • موقع المشروع • متدخلين محليين وجهويين	• نماذج جمع البيانات • ورشات عمل • محاضر الجلسات
3م	تحليل الإطار القانوني للمشروع	• مراجع قانونية • ورشة عمل لتحديد الشكل القانوني الأكثر ملائمة • محضر جلسة
4م	تحليل فني أولي لإنشاء الوحدة الصناعية	• ورشة عمل فنية • محضر جلسة
5م	مخطط لدراسة المشروع	نموذج مخطط الأعمال يتماشى مع المشروع
6م	تقديم مخطط لدراسة المشروع لبلدية جمنه ومنسقي برنامج اداامه	تقديم عرض Powerpoint
7م	تقديم التقرير النهائي	التقرير النهائي

جدول 1: المهام الخاصة بالمرافقة

7- التعريف ببلدية جمنه:

• احداث البلدية: الأمر عدد 636

• تاريخ الاحداث: 23/04/1985

• مقر البلدية: شارع البيئة جمنه

• الموقع الالكتروني: www.commune.jemna.gov.tn

• البريد الالكتروني: communedejemna@gmail.com

• عدد السكان: 7720 نسمة

• عدد الموظفين والعمال القارين: 29

• المشاريع الاقتصادية المنجزة سابقا:

1- السوق الأسبوعية وسوق التمور

2- السوق البلدي

• نسبة إيرادات المشاريع الاقتصادية الى نسبة اجمالي المداخل السنوية

نسبة إيرادات السوق الأسبوعية وسوق التمور الى نسبة اجمالي المداخل للسنوات 2019 و 2020 و 2021.

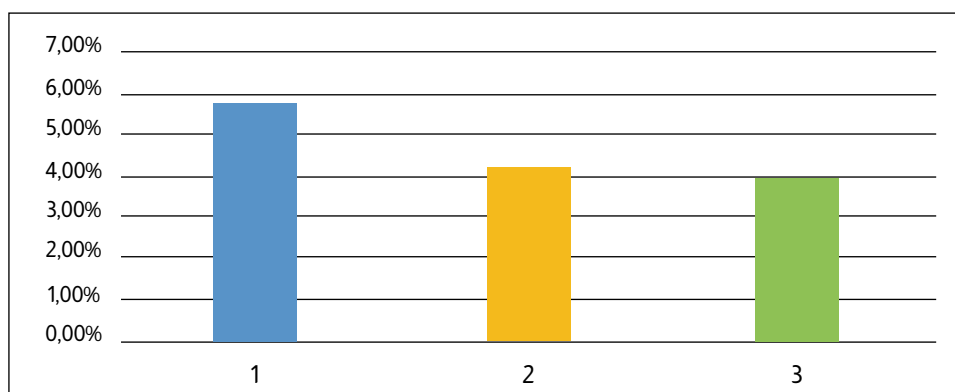
المشروع	2019	2020	2021
سوق التمور	5,80%	4,20%	3,93%
السوق البلدي	0,82%	0,95%	0,62%
الإجمالي	6,62%	5,15%	4,55%

جدول 2: نسبة إيرادات السوق الأسبوعية وسوق التمور الى اجمالي الايرادات

1- نسبة إيرادات سوق التمور الى اجمالي المداخل للسنوات 2019 و 2020 و 2021.

المشروع	2019	2020	2021
السوق الأسبوعية وسوق التمور	5,80%	4,20%	3,93%

جدول 3: نسبة الايرادات السوق الاسبوعية وسوق التمور الى اجمالي الايرادات

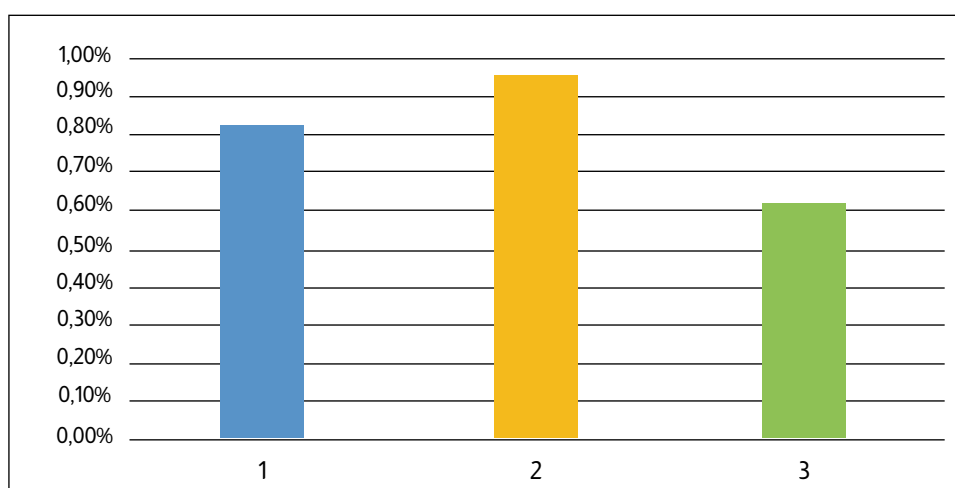


رسم توضيحي 1: نسبة إيرادات سوق التمور

2- نسبة إيرادات السوق البلدي الى نسبة اجمالي المداخل للسنوات 2019 و 2020 و 2021.

المشروع	2019	2020	2021
السوق البلدي	0,82%	0,95%	0,62%

جدول 4: نسبة إيرادات السوق البلدي الى نسبة اجمالي المداخل



رسم توضيحي 2: نسبة إيرادات السوق البلدي

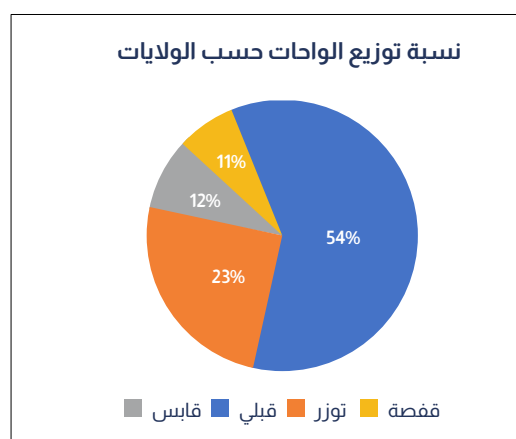
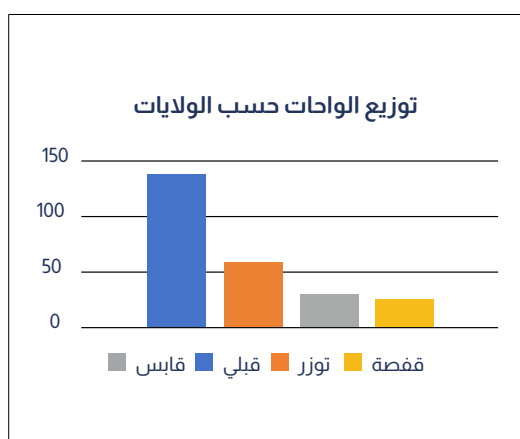
من خلال المعطيات المقدمة، فإن بلدية جمنه وبالمشاركة مع المجتمع المحلي بدأت في احداث مشاريع اقتصادية منذ 2019 بالرغم من ان هذه المؤشرات تظهر أن نسبة إيرادات المشاريع الاقتصادية الى اجمالي المداخل ضعيفة جدا، وهذا المؤشر يؤكد ضرورة تنبي البلدية برامج تنمية يأخذ بعين الاعتبار تنفيذ مشاريع اقتصادية أخرى ذات مردودية عالية. وفي هذا الإطار فان مشروع الوحدة الصناعية يندرج ضمن البرامج التنموية المدرجة في الخطة الاستراتيجية للبلدية.

8- مبررات المشروع:

تمثل عدد الواحات في تونس 261 واحة تتركز أساسا في خمس ولايات (وكالة النهوض بالاستثمار 2017). حيث يمكن ابرازها في الشكل والجدول التالي:

الولاية	عدد الواحات	النسبة
قبلي	141	54,02%
توزر	60	22,99%
قابس	31	11,88%
قفصة	29	11,11%
المجموع	261	100,00%

جدول 5: عدد الواحات في تونس

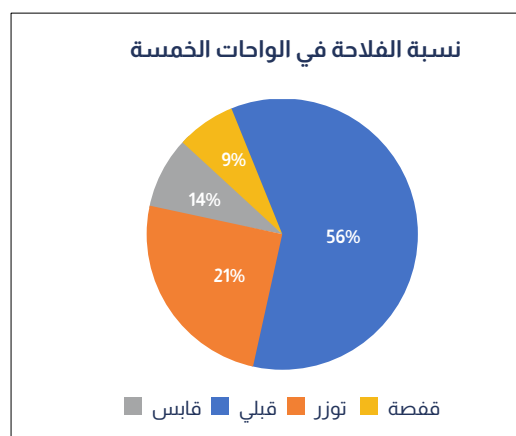
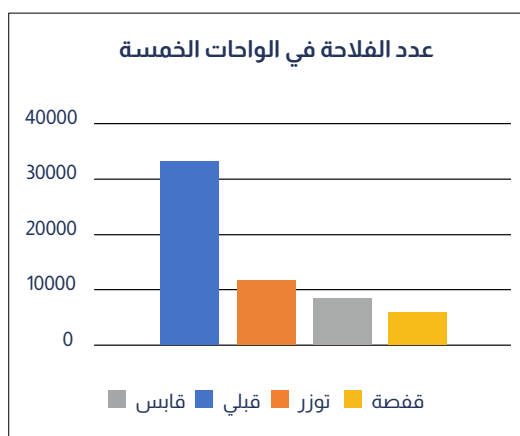


رسم توضيحي 3: نسبة عدد الواحات في تونس

إضافة الى ما سبق فان عدد المنتجين في هذه الولايات وصل الى 60 000 فلاح يتوزعون وفق الجدول العالي:

الولاية	عدد المنتجين	النسبة
قبلي	33600	55,73%
توزر	12600	30,43%
قابس	8400	9,86%
قفصة	5400	3,98%
المجموع	60000	100,00%

جدول 6: عدد الفلاحين في الواحات

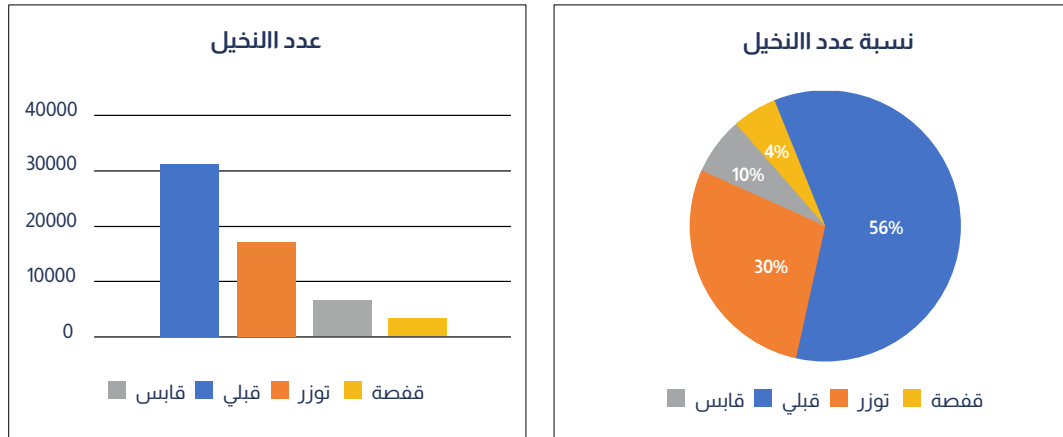


رسم توضيحي 4: نسبة عدد الفلاحين

إن عدد النخيل في هذه الواحات في حدود 5.38 مليون نخلة تتوزع على الشكل التالي:

الواحة	عدد النخيل	النسبة
قبلي	3.000	56 %
توزر	1.638	30 %
قابس	0.531	10 %
قفصة	0.214	04 %
المجموع	5.383	100 %

جدول 7:نسبة عدد النخيل في الواحات



رسم توضيحي 5: نسبة عدد النخيل

من الملاحظ أن ولاية قبلي تمثل النصيب الأهم في عدد الواحات وعدد المنتجين الفلاحيين إضافة إلى عدد النخيل. وفي هذا الإطار، فإن بلدية جمنه باعتبارها تمثل المركز الجغرافي لبلديات ولاية قبلي فهي تمتاز أيضا بإنتاج التمور "دقلة النور". هذا النشاط يمثل المورد الرئيسي لسكان المنطقة. حيث نسبة إنتاج التمور في البلدية يمثل 18% من الإنتاج الكلي لواحات قبلي، وأن نسبة التشغيل في هذا القطاع يمثل 29% في البلدية (حسب المعطيات المدرجة في الخطة الاستراتيجية لبلدية جمنه 2022).

ونظرا لهذه الثروة، فإن بلدية جمنه أخذت على عاتقها تنمية هذا القطاع الواعد بالشراكة مع المجتمع المحلي. هذا التوجه يندرج في إطار الخطة الاستراتيجية التي تم وضعها مع برنامج ادامه بالشراكة مع المتدخلين المحليين والجهويين.

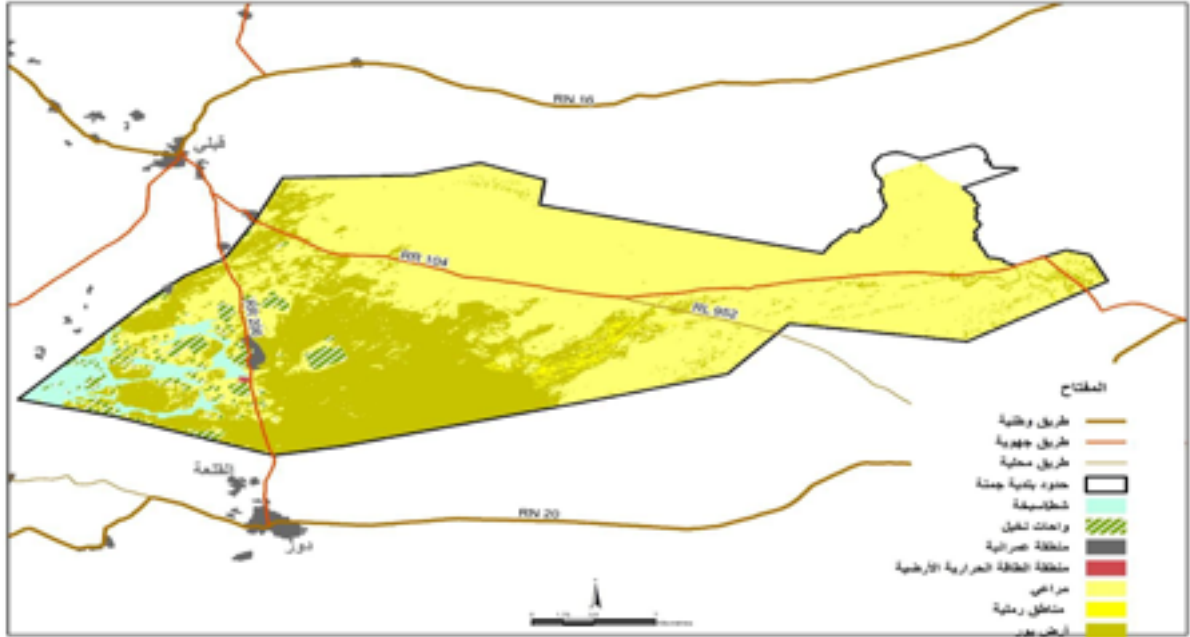
ومن خلال ما تم ذكره سابقا، فإن مسؤولي البلدية يعملون حاليا على تحقيق الأهداف التالية عند تنفيذ هذا المشروع:

• تطوير القدرات المالية للبلدية وبشكل مستمر

• المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي

• المساهمة في تطوير الاقتصاد التضامني الاجتماعي من خلال تشغيل عدد مهم من طالبي الشغل وبشكل دائم ومباشر، إضافة إلى التشغيل الغير مباشر في التعامل مع فلاحي المنطقة في النزود بالتمور عند كل موسم فلاحي.

• تطوير ثقافة العمل التعاوني التشاركي البلدي



خريطة 1: خريطة جمنه الفلاحية والعمرانية

ب- تحليل أولي لدراسة لوحدة صناعية لتجميع وتحويل وتخزين التمور

أولاً: تحليل الشكل القانوني للمشروع:

عمل الخبير بالشراكة مع مسؤولي بلدية جمنه وفريق برنامج ادامه والمتدخلين الرئيسيين المحليين والجهويين من أجل الوصول الى تحديد الخيار الأمثل لاستثمار الرصيد العقاري للبلدية. هذا الاستثمار يتمثل في خيارين اساسيين:



رسم توضيحي 6: خيارات استثمار الرصيد العقاري

1- بيع الرصيد العقاري:

قامت البلدية في الفترات السابقة بعد تهيئة المنطقة الصناعية بتفويت في مجموعة من المقاسم العقارية ذات الصبغة الصناعية لمجموعة من المستثمرين المحليين وغير المحليين. حيث أن هذا التجربة أفضت باستخلاص مجموعة من النتائج تتمثل أساسا في:

• عند بيع العقار فان البلدية سوف تحصل على دخل لمرة واحدة، وهذا لن يساهم في دعم ميزانية البلدية الا عند بيعه ولمرة واحدة.

• هنالك مجموعة من العقارات التي تم التفويت فيها لم تدخل الدورة الاقتصادية في المنطقة ولم تساعد في التنمية المحلية الى هذه الفترة.

2- استثمار العقار من قبل البلدية كوحدة صناعية لتجميع وتحويل وتخزين التمور:

في هذا الإطار فان رؤية البلدية تتمثل في تهيئة وبناء وحدة صناعية لتجميع وتحويل وتخزين التمور، اما لكرائه أو استغلاله من قبل البلدية نفسها وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

• الحصول على ايراد مستمر من هذا العقار.

• المساهمة في تحقيق التنمية المحلية.

• المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي وخصوصا التمور.



رسم توضيحي 7: خيارات استثمار الوحدة الصناعية

الخيار الأول: كراء الوحدة الصناعية بعد بنائها من قبل البلدية

في هذا الخيار فان البلدية سوف تقوم ببناء وتهيئة وحدة صناعية ومن ثم تقوم بكرائها والحصول على ايراد ثابت سنويا مع نسبة زيادة ثابتة. وبعد مجموعة من الجلسات التشاورية بين رئيس البلدية ومستشاريه والخبير المرافق وأصحاب الاختصاص من متدخلين محليين تم التأكيد على أن معلوم الكراء السنوي والذي لا يتجاوز 30 ألف دينار سنويا حسب رأي أصحاب الاختصاص، لا يمثل عائد مهم مقارنة بتكاليف الاستثمار. وعلى هذا الأساس فان الجميع أكدوا على ضرورة البحث عن خيار ثاني يحقق للبلدية عائد مهم ومستمر وغير ثابت ومتطور.

الخيار الثاني: استغلال واستثمار العقار من قبل البلدية كمشروع

ان استثمار العقار كوحدة صناعية لتجميع وتحويل وتخزين التمور في المنطقة الصناعية بجمنه يعتبر الخيار الأفضل حسب تأكيد جميع المتدخلين في هذه الدراسة بالرغم من وجود مخاطرة في هذا الخيار. وعلى هذا الأساس فان البلدية لديها مجموعة من السيناريوهات تتمثل أساسا في:

• استثمار هذا المشروع من قبل البلدية مباشرة. حيث أن تمويل وإدارة المشروع سيكون على مسؤولية البلدية مباشرة وبشكل كامل. وبعد التشاور مع كل المتدخلين تم التأكيد على أن هذا الخيار يصعب تحقيقه نظرا للأسباب التالية:

- نشاط البلدية اداري وليس تجاري.

- عدم وجود كوادر متخصصة في البلدية يمكن لها تسيير المشروع.

- البلدية ليس لها صلاحية لانتداب كوادر لهذا المشروع، لان الانتدابات تكون على المستوى المركزي.

• استثمار المشروع بشكل غير مباشر من خلال تأسيس شركة. هذا الاختيار يتطلب تأسيس شركة مستقلة على البلدية من الناحية المالية وفي القرار. غير أن هذا الخيار سيأخذنا الى البحث عن الشكل القانوني الأمثل الذي يتماشى مع متطلبات المشروع ومع خصوصية المستثمر الأول "البلدية"، والذي يأخذ بعين الاعتبار الظروف الاجتماعية والاقتصادية والفنية والبيئية المحيطة بالمشروع. وفي كل الأحوال فان الشكل القانوني للشركة سيعتمد أساسا على قانون الشركات التونسية، والذي يفصل بين الشكل القانوني لثلاث مجموعات من الشركات:

- الشركات الفردية وشركات الأشخاص

- شركات ذات مسؤولية محدودة

- الشركات المساهمة

الشركات المساهمة	شركات ذات مسؤولية محدودة	شركات فردية وشركات أشخاص
• شركة خفية الاسم • شركة ذات توصية بسيطة مساهمة	• شركة ذات مسؤولية محدودة • شركة الشخص الواحد ذات مسؤولية محدودة	• الشركات الفردية • شركات الأشخاص • شركات التوصية البسيطة

جدول 8: أنواع الشركات

كيف يمكن اختيار الشكل القانوني للملائم لنشاط ومؤسسي المشروع؟

قبل تأسيس المشروع، يجب علينا اختيار الشكل القانوني للملائم لنشاط ومؤسس وتمويل المشروع. حيث من المهم الاخذ بعين الاعتبار مجموعة من الأسئلة والتي في حال الإجابة عليها بشكل موضوعي سيكون من السهل علينا تحديد واختيار الشكل القانوني للملائم للمشروع:

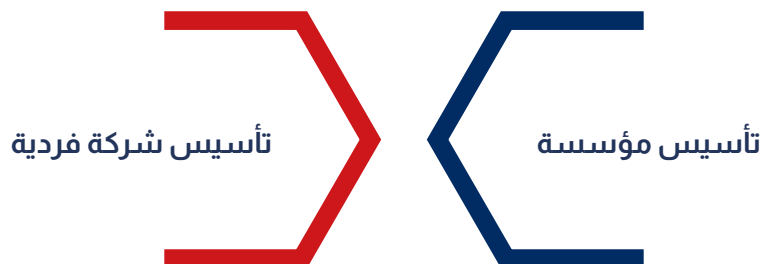
• السؤال الأول: هل ترغب البلدية في المشاركة مع شخص آخر أو ترغب في العمل بمفردها؟

• السؤال الثاني: هل البلدية لديها موارد بشرية قادرة على إدارة المشروع بمفردها؟

• السؤال الثالث: ما هي احتياجات البلدية في تمويل المشروع؟

• السؤال الرابع: هل أنالبلدية قادرة على تمويل المشروع بمفردها؟

أيًا كان النشاط الذي ستمارسه، يجب أنتخار البلدية بين:



• كل شكل قانوني له مزايا وسلبيات.

• ستساعدنا الجداول التالية علفهمأفضل لخصائص كل شكل قانوني واختيار الشكل المناسب لنشاط المشروع.

أ- الشركات الفردية وشركات الأشخاص

1- شركة فردية:

الشركة الفردية هي مؤسسة يملكها شخص واحد لا تتمتع بالشخصية المعنوية القانونية المستقلة. والمؤسسات الفردية هي الشكل المفضل للمشاريع الصغرى.

المزايا	✓	السلبيات	x
- الإجراءات الشكلية لتأسيس الشركة مبسطة - لا يوجد حد أدنى لرأس مال الشركة		- المسؤولية الشخصية غير محدودة لصاحب الشركة عن ديونها - لا يوجد استقلالية بين الشركة وصاحبها (المالي / القرار)	

جدول 9: المزايا والسلبيات للشركة الفردية

عدد الشركاء	شخص طبيعي
الشخصية القانونية	لا يوجد شخصية قانونية معنوية مستقلة
التسجيل في السجل الوطني للمؤسسات (RNE)	التسجيل الزامي
رأس المال	غير معني
المساهمات الاجتماعية	لا توجد مساهمات اجتماعية
العقد التأسيسي	غير الزامي
مهام الجلسة العامة	غير معني
القرارات	يتخذها رئيس المؤسسة
الإدارة والتمثيل	يقوم بها رئيس المؤسسة ويجوز أن يفوض سلطات التمثيل والتوقيع
المسؤولية	شخصية وغير محدودة
حقوق الأعضاء ومسؤولياتهم	لا يوجد شركاء
الانحلال	عن طريق الإفلاس أو الانحلال الطوعي للتسجيل
ملاحظات	أبسط شكل قانوني لممارسة النشاط

جدول 10: ملخص الشركة الفردية

2- شركة تضامن

تتكون شركة التضامن بين شخصين أو أكثر متضامين فيما بينهم في كل التزامات وديون الشركة. وتباشر الشركة نشاطها تحت اسم جماعي يتكون من جميع الشركاء أو أحدهم أو بعضهم متبوعا بعبارة "وشركائهم".

المزايا	✓	السلبيات	x
- عملية التأسيس سهلة وبسيطة - سهولة في التسيير		مسؤولية الشركاء غير محدودة ومشتركة	

جدول 11: مزايا وسلبيات شركات التضامن

عدد الشركاء	شخص طبيعي
الشخصية القانونية	لا تتمتع بالشخصية القانونية المستقلة. ولكن شركة التضامن يمكن أن تكتسب الحقوق وتلتزم، تتقاضى وتقاضي أمام القانون
التسجيل في السجل الوطني للمؤسسات (RNE)	التسجيل الزامي
رأس المال	لا يوجد حد أدنى
الحصص الاجتماعية	لا توجد حصص ولكن مساهمات اجبارية
العقد التأسيسي	غير الزامي
القرارات	يحق لجميع الشركاء إدارة الشركة
الإدارة والتمثيل	لكل شريك الحق في أن يتصرف في شؤون الشركة يجوز تعيين الوكيل أو وكلاء من بين الشركاء أو الغير ويمكن أن يتخذ قرارات تعيين الوكيل الشركاء الذين يملكون 4/3 رأس مال
المسؤولية	المسؤولية شخصية ومشتركة عن ديون الشركة
حقوق الأعضاء ومسؤولياتهم	• الحق في المراقبة • المصادقة على الحسابات السنوية وتوزيع الأرباح • حظر المنافسة مع الشركة • الحق في الأرباح
الانحلال	• أسباب الانحلال مشتركة لدى جميع الشركات • استحالة تحويل أسهم عضو ما إذا كانت الشركة قد شكلت لفترة غير محدودة • عدم أهلية شريك أو إفلاسه
ملاحظات	أبسط شكل قانوني لممارسة النشاط

جدول 12: ملخص شركات التضامن

3- شركة ذات توصية بسيطة (شركة المقارضة البسيطة)

تتكون شركة التوصية البسيطة من فريقين من الشركاء أولهما فريق الشركاء المتضامين الذين يجوز تكليفهم دون غيرهم بإدارة الشركة ويتحملون مسؤولية تسديد ديون الشركة على وجه التضامن غير المحدود. وثانيهما فريق الشركاء الموصون الذين يساهمون بأموالهم فقط ولا يلتزمون إلا بقدر مساهمتهم.

✓	المزايا	x	السلبيات
	• المسؤولية محدودة للموصون • لا يوجد حد أدنى لرأس المال		مسؤولية غير محدودة للشركاء المتضامين

جدول 13: مزايا وسلبيات شركة توصية بسيطة

عدد الشركاء	شخصان أو أكثر (شركاء متضامين، شركاء موصين)
شخصية قانونية	لا تتمتع بالشخصية القانونية المستقلة. ولكن شركة التضامن يمكن أن تكتسب الحقوق وتلتزم، تتقاضى وتقاضي أمام القانون
السجل الوطني للمؤسسات (RNE)	التسجيل الزامي
رأس المال	لا يوجد حد أدنى
الحصص الاجتماعية	لا توجد حصص ولكن مساهمات إجبارية
العقد التأسيسي	غير الزامي
القرارات	يحق لجميع الشركاء إدارة الشركة
الإدارة والتمثيل	لكل شريك الحق في أن يتصرف في شؤون الشركة بجوز تعيين الوكيل أو وكلاء من بين الشركاء أو الغير ويمكن أن يتخذ قرارات تعيين الوكيل الشركاء الذين يملكون 4 / 3 رأس مال
المسؤولية	المسؤولية شخصية ومشاركة عن ديون الشركة
حقوق الأعضاء ومسؤولياتهم	• الحق في المراقبة • المصادقة على الحسابات السنوية وتوزيع الأرباح • حظر المنافسة مع الشركة • الحق في الأرباح
الانحلال	• أسباب الانحلال مشتركة لدى جميع الشركات • استحالة تحويل أسهم عضو ما إذا كانت الشركة قد شكلت لفترة غير محدودة • عدم أهلية شريك أو إفلاسه
ملاحظات	أبسط شكل قانوني لممارسة النشاط

جدول 14: ملخص لشركة توصية بسيطة

ب- شركات ذات مسؤولية محدودة

1- شركة ذات المسؤولية المحدودة:

تتمتع الشركة ذات المسؤولية المحدودة بالشخصية القانونية، وتتكون بين شخصين أو أكثر (طبيعيين أو معنويين) ولها رأسمال. وأن هنالك استقلالية بين الشركة والشركاء في الذمة المالية والقرار. وتعد الشركة ذات المسؤولية المحدودة أكثر أشكال الشركات انتشاراً أو تواتراً في تونس.

✓	المزايا	x	السلبيات
	• تقتصر مسؤولية الشركاء على مقدار مساهماتهم • الفصل بين الذمة المالية الشخصية والذمة لمالية		• ضرورة تسجيل وترسيم كل الوثائق المتعلقة بالشركة في كل المراحل والإشهار القانوني • الشكلي اتعند التأسيس والتسيير

جدول 15: مزايا وسلبيات لشركة ذات مسؤولية محدودة

عدد الشركاء	من 2 إلى 50 شخصاً طبيعياً ومعنوياً كحد أقصى
شخصية قانونية	الشخصية القانونية المستقلة
السجل الوطني للمؤسسات (RNE)	إلزامي. لا تتكون الشركة نهائياً إلا من تاريخ سيمها بالسجل الوطني للمؤسسات
رأس المال	1000 دينار كحد أدنى. لا يوجد حد أقصى
الحصص الاجتماعية	• حصة اجتماعية واحدة على الأقل لكل شريك • التحرير الكامل للمساهمات عند التكوين
العقد التأسيسي	- إلزامي يجب أن يكون كتابياً. المعلومات الإلزامية: • التسمية الاجتماعية • الموضوع الاجتماعي • المقر الاجتماعي • مدة الشركة • مبلغ رأس المال وتوزيع الحصص
مهام الجلسة العامة للشركاء	• يتمثل دورها أساساً في: • تحويل العقد التأسيسي • تعيين الميسرين وعزلهم • المصادقة على القوائم المالية
القرارات	من حيث المبدأ، فإن حقوق التصويت لكل شريك تتناسب مع القيمة الاسمية لحصصها.
الإدارة والتمثيل	• يتصرف في الشركات ذات المسؤولية المحدودة شخص طبيعي أو عدة أشخاص طبيعيين يقع تعيينهم من الشركاء أو من الغير. • تكون مدة الوكالة ثلاث سنوات قابلة للتجديد في حالة صمت العقد التأسيسي أو قرار التسمية. • يتولى الوكيل تمثيل الشركة تجاه الغير وتجاهها لقضاء. • على الشخص المخول لتمثيل الشركة أن يكون مقيماً في تونس. • إذا كان للشركة أكثر من وكيل يعين أحدهم رئيساً أثناء الجلسة العامة. • يمكن لمجلس الشركاء عزل وكيل الشركة الذي عينة في كل حين.
المسؤوليات	المسؤولية في حدود المساهمة في رأس المال.
حقوق الشركاء وواجباتهم	• لكل شريك عدد من الأصوات يوافق الحصص التي يملكها. • يجوز لكل شريك طلب معلومات من الوكيل عن شؤون المؤسسة • استحقاق الربح، بالتناسب مع القيمة الاسمية لحصصه. ويجوز أن ينال • ظام الاساسي على حق الخروج من الشركة.
الانطلاق	بقرار من الجلسة العامة الخارقة للعادة.
ملاحظات	أكثر الاشكال القانونية انتشاراً وتواتراً في تونس

جدول 16: ملخص شركة ذات مسؤولية محدودة

2- شركة الشخص الواحد ذات المسؤولية المحدودة:

شركة الشخص الواحد ذات المسؤولية المحدودة هي شركة تجارية من حيث الشكل . وهي تتألف من شخص طبيعي أو معنوي واحد (القانون رقم 47-2019- المؤرخ في 29 ماي 2019 حول تحسين مناخ الاستثمار .) يتم تكوينها وفقا لنفس الشكليات التي تخضع لها الشركة ذات المسؤولية المحدودة مع بعض الخصوصيات.

✓	المزايا	x	السلبيات
	- الشريك مسؤول في حدود رأس ماله . - الفصل بين الذمة المالية الشخصية والذمة المالية للشركة		• ضرورة تسجيل وترسيم كل الوثائق المتعلقة بالشركة في كل المراحل والإشهار القانوني . • الشكليات عند التأسيس والتسيير

جدول 17: مزايا وسلبيات شركة مسؤولية محدودة ذات الشخص الواحد

عدد الشركاء	شخص طبيعي أو معنوي (القانون 47-2019- المؤرخ في 29 ماي 2019 بشأن تحسين مناخ الاستثمار
شخصية قانونية	الشخصية القانونية المستقلة
السجل الوطني للمؤسسات (RNE)	إلزامي لا تتكون الشركة نهائيا إلا من تاريخ ترسيمها بالسجل الوطني للمؤسسات
رأس المال	00 دينار كحد أدنى لا يوجد حد أقصى
الحصص الاجتماعية	اجتماع جميع الحصص بين أيدي الشريك الوحيد
العقد التأسيسي	إلزامي
مهام الجلسة العامة للشركاء	- المصادقة على القوائم المالية وتوزيع المرباح - تعيين الوكيل وعزله - تحويل العقد التأسيسي
القرارات	من حيث المبدأ، فإن حقوق التصويت لكل شريك تتناسب مع القيمة الاسمية لحصصها
الإدارة والتمثيل	- يكون المسير هو الشريك الوحيد أو الغير - يجوز للشريك الوحيد تفويض التسيير إلى وكيل واحد - عندما يكون الشريك الوحيد شخصاً معنوياً، يجب أن يكون الوكيل شخصاً طبيعياً
المسؤوليات	الشريك الوحيد مسؤول في حدود مساهمته
حقوق الشركاء وواجباتهم	- وفي مقابل مساهمته في رأس المال، يتلقى الشريك الوحيد جميع الحصص مما يخول له الصلاحيات التالية : - حقوق اتخاذ القرار والحقوق المالية - الحصول على جزء من المكاسب المتحققة في حالة بيع الشركة
الانحلال	- وفاة الشريك الوحيد أو عجزه أو إفلاسه - وإذا ترك الشريك الوحيد المتوفى، وريثاً فيمكن له مواصلة نشاط الشركة

جدول 18: ملخص شركة ذات مسؤولية محدودة للشخص الواحد

ج- شركات المساهمة

1 - شركة خفية الاسم

شركة خفية الاسم تتكون من سبعة مساهمين على الأقل، من الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين يكونون مسؤولين في حدود مساهماتهم . الحد الأدنى لرأس المال هو 5000 دينار إذا كانت شركة ذات مساهمة خصوصية و 50 ألف دينار إذا كانت الشركة ذات مساهمة عامة ويكون بيع الأسهم بدون قيود.

المزايا	✓	السلبات	x
• نموذج آمن للمستثمرين في الاستثمار • توزيع السلطات واضح . • الأسهم قابلة للتداول بسهولة		• الحاجة إلى رأس مال هام • نموذج إدارة أكثر تعقيدا • إجبارية تعيين مراقب حسابات • يخص المشاريع الكبرى	

جدول 19 : مزايا وسلبات شركة خفية الاسم

عدد المساهمين	أشخاص طبيعيين أو معنويين على الأقل 7 أشخاص
شخصية قانونية	الشخصية القانونية المستقلة
السجل الوطني للمؤسسات (RNE)	امي . لا تتكون الشركة نهائيا إلا من تاريخ ترسيمها بالسجل الوطني للمؤسسات
رأس المال	شركة ذات مساهمة خصوصية 5 000 دينار الشركة ذات مساهمة عامة 50 000 دينار
الأسهم	الأسهم المسجلة أو لحاملها
العقد التأسيسي	إلزامي ويجب أن يكون كتابيًا . المعلومات الإلزامية : • التسمية الاجتماعية • الموضوع الاجتماعي • المقر الاجتماعي • مدة الشركة • مبلغ رأس المال وتوزيع الحصص
وظائف الجلسة العامة	الاجتماع العام التأسيسي ي : تأسيس الشركة الجلسة العامة العادية : المصادقة على القوائم المالية الجلسة العامة الاستثنائية : تحويل العقد التأسيسي ي، خفض رأس المال أو ترفيعه
القرارات	مجلس الإدارة يقرر والجلسة توافق
الإدارة والتمثيل	مجلس الإدارة أو المجلس التنفيذي ومجلس المراقبة
المسؤولية	المسؤولية في حدود المساهمات
الانحلال	بقرار من الجلسة العامة الاستثنائية أو بقرار قضائي عند طلب كل من يهمله الأمر إذا تقلص عدد المساهمين إلى أقل من 7 أو إذا أصبحت الأموال الذاتية للشركة الذاتية دون 1/2 رأس المال نتيجة للخسائر

جدول 20 : ملخص شركة خفية الاسم

ث- رأي مسؤولي البلدية والخبير والمجتمع المحلي والجهوي في اختيار الشكل القانوني للشركة:

بعد مجموعة من الاستشارات والمشاورات التي أجراها الخبير مع مسؤولي البلدية وفريق برنامج ادامه والمتدخلين لمحليين والجهويين، فإن الجميع أكدوا على أن يكون اختيار استثمار الرصيد العقاري سيكون من خلال احداث وحدة صناعية لتحويل وتخزين وتعليب التمور وسيكون شكلها القانوني شركة خفية الاسم وتمثل الشراكة بين القطاع العام والخاص والمجتمع المدني. حيث يمكن أن تتكون من المساهمين الاتي ذكرهم:

• البلدية كمساهم رئيسي في هذه الشركة

• شركة التنمية والاستثمار بقبلي (SODIK – SICAR)

• جمعية واحات جمنه

• الشركة التعاونية الفلاحية – البركة بجمنه

• مستثمرين خواص (شخص معنوي أو شخصي)

1- تعريف بلدية جمنه:

تم تعريفها سابقا

2- تعريف شركة الاستثمار والتنمية بقبلي (المعطيات مدرجة على موقع الشركة)

هي شركة خفية الاسم راس مالها 5 000 000 دينار. أسست بقبلي سنة 2016 وتتمثل أهدافها في تمويل المؤسسات الصغرى والمتوسطة عبر مساهمات لا تكون ذات أغلبية في رأس المال وتكون موضوع اتفاقيات تبرم بين الشركة والباعثين. تضبط طرق وأجال إنجاز الإحالات وفي الإحاطة الشاملة بالباعثين لإنجاز مشاريعهم (الإحداث، التطوير، التوسعة، التأهيل، الخوصصة ...) من خلال المساعدة على بلورة الهيكلية المالية للمشروع وعلى استكمال مخطط التمويل والمرافقة أثناء تركيزه. وتمول شركة التنمية والاستثمار بقبلي جميع القطاعات الاقتصادية (الصناعة - التجارة - الفلاحة - الخدمات - السياحة - الحرف والبعث العقاري الصناعي) باستثناء الأنشطة العقارية ذات الصبغة السكنية.

وتعطى أولوية التمويل للمشاريع ذات القيمة المضافة العالية في القدرة التشغيلية والمشاريع المتخصصة في مجال التكنولوجيات الحديثة والطاقة المتجددة. كما تتدخل شركة التنمية والاستثمار بقبلي لفائدة المؤسسات الصغرى والمتوسطة وخاصة التي توفر فرصا حقيقية للنمو والنجاح والقدرة على تحقيق قيمة مضافة عالية تتمثل أساسا في:

• المؤسسات المنتجة بإحدى معتمديات ولاية قبلي

• شركات خفية الاسم

• شركات في مراحل الانطلاق، الإحداث، التطوير، التوسعة، التأهيل، نقل الملكية، التحويل، التخصيص والإفراق.

وتستهدف شركة التنمية والاستثمار بقبلي، باعتبارها شركة استثمار ذات رأس مال تنمية، المشاريع ذات القيمة المضافة العالية والمشاريع المجددة.

• القطاعات ذات القيمة المضافة

• الاستثمارات في الوحدات الصناعية والغذائية باستغلال الثروات الفلاحية للجهة (تحويل - تكييف - تعليب - تخزين...)

• مراكز الاتصال - مراكز الحوار والمساعدة عن بعد - مركز العمل عن بعد

• الطاقة الشمسية: الرياح - المشاريع المتعلقة بتطوير التكنولوجيات الحديثة والاستثمار في الطاقات المتجددة

وتشترط شركة الاستثمار والتنمية الدخول كمساهم في أي مشروع أن يكون الشكل القانوني للشركة المستثمرة شركة خفية الاسم، وأن يكون مجالات تدخل شركة التنمية والاستثمار قبلي في:

• الإحداث

• التطوير والتوسعة

• نقل الملكية والتحويل

• التأهيل

• التخصيص

الآليات المالية لتدخل شركة التنمية والاستثمار قبلي تتمثل في:

• أسهم عادية (وخاصة للشركات حديثة التأسيس)

• أسهم ذات أولوية في الربح -مساهمة في الحساب الجاري للمساهمين - الإحالة عن طريق اصدار أسهم - الإحالة عن طريق إدراج الأسهم بسوق الأوراق المالية

• تستعمل هذه الآليات حسب طبيعة المشروع وتسمح بالتشاور مع الباعثين لضمان أفضل الظروف لإحالة مساهمة شركة التنمية والاستثمار قبلي

مبلغ مساهمة شركة التنمية والاستثمار قبلي

• حددت مساهمة شركة التنمية والاستثمار قبلي حسب القانون بنسبة لا تتجاوز 49.99 % من رأس مال المشروع.

• تحتسب نسبة المساهمة حسب طبيعة المشروع وامكانيات الباعث

• لا تشترط شركة التنمية والاستثمار قبلي مقابل مساهمتها اي ضمانات خارج المشروع ذاته

• تكون نسبة رأس المال في الكلفة الجمالية للمشروع كحد أدنى 30% حسب التشريع الجاري به العمل

• مدة المساهمة

• حسب طبيعة المشروع ومخطط الاعمال الذي يقدمه الباعث حُدّت بمعدل 07 سنوات مع سنتين إمهال وبمدة دنيا قدرها 3 سنوات

• لا يمكن في كل الأحوال أن تتجاوز مدة التدخل 12 سنة بالنسبة للمشاريع التي تتدخل فيها صندوق التطوير واللامركزية الصنّاعية

عقد المساهمات أو اتفاقية الإحالة

• يبرم هذا العقد أو الاتفاقية بين الشركة والباعث لضبط طرق وأجال إنجاز الإحالات

• تعطى الأولوية لباعث المشروع لشراء الأسهم حسب قيمتها عند حلول أجل الإحالة

3- تعريف جمعية واحات جمنه

تأسست جمعية واحدة جمنه في 2012، لها عدد كبير من المنخرطين على المستوى المحلي والوطني من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف التنموية على المستوى المحلي تتمثل أساسا في:

• إدارة وتسيير وحاحات جمنه

• استرجاع والحفاظ على الأراضي الفلاحية في منطقة جمنه

• المساهمة في التشغيل

• إرساء ثقافة العمل التضامني والاقتصادي والاجتماعي

ومنذ تأسيسها فان الجمعية تقوم بإدارة وتسيير وحدات جمنه والتي تمثل جميع المقاسم الفلاحية المدرجة تحت اسم "الستيل" وتعد 184 هك بها 13209 نخلة دقلة النور، إضافة الى 1800 نخلة تم غراسها مؤخرا بإدارة الجمعية. وتشغل الجمعية حوالي 100 عامل وإطار في المجال الفلاحي بشكل مباشر إضافة الى خلق مواطن شغل بشكل غير مباشر. كما أن اجمالي الإيرادات التي حققتها الجمعية منذ توليها إدارة وتسيير وحدات ستيل حوالي 12 مليون دينار. هذه المبالغ الضخمة ساهمت في دفع الجمعية الى المساهمة في التنمية المحلية من خلال برنامج التضامن الاجتماعي والاقتصادي على المستوى المحلي والجهوي وذلك من خلال مجموعة من المساهمات المالية. ان دور الجمعية في مشروع الوحدة الصناعية لتحويل وتخزين وتعليب التمور سيكون مهم على مستوى توفير المواد الأولية للمشروع وذلك لما تمتلكه الجمعية من كميات كبيرة من النخيل دقلة النور. إضافة الى خبرتها في مجال التمور من خلال الرصيد البشري المهم التي تزخر به وإدارة وتسيير وحدة جمنه.

4- تعريف الشركة التعاونية الفلاحية - البركة بجمنه

تأسست الشركة التعاونية البركة بجمنه سنة 2012، لديها 338 منخرط وتهتم ببيع المواد العلفية والمستلزمات الفلاحية والأدوية. وتلعب الشركة التعاونية دورا حيويا في تحقيق التنمية المحلية في البلدية. وقد تم اختيار الشركة كمساهم في مشروع الوحدة الصناعية من قبل البلدية نظرا للدور التنموي المهم الذي تلعبه هذه الشركة، إضافة الى إمكانية المساهمة الغير مباشرة للمجتمع المحلي من خلال الانخراط في الشركة التعاونية.

كما أكد المتدخلين على أن يقتصر عدد المساهمين على أقل عدد ممكن وأن تكون مساهماتهم في رأس المال كبيرة خاصة المستثمرين الخواص، وذلك ليتسنى إدارة تأسيس الشركة بالشكل الأمثل.

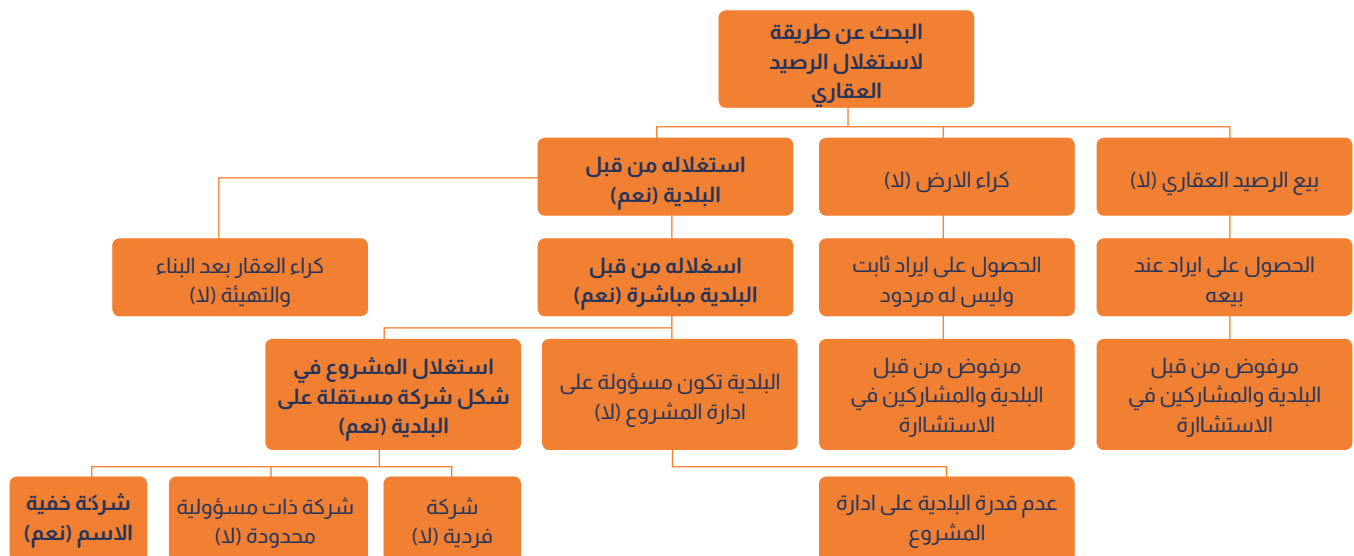
ان مكونات والشكل القانوني للشركة يندرج ضمن الأهداف التالية:

• توفير موارد مالية هامة قادرة على تحقيق كل متطلبات النجاح.

• المساعدة في تحقيق برنامج التضامن الاقتصادي والاجتماعي المحلي والجهوي.

• بناء ثقافة العمل التشاركي للتنمية المحلية.

ويمكن تلخيص مراحل اختيار الطريقة الملائمة لاستغلال الرصيد العقاري بالشكل الأمثل من قبل البلدية على الشكل التالي:



رسم توضيحي 8: ملخص مراحل اختيار طريقة استثمار الرصيد العقاري

ثانياً: تحليل فني أولي لمشروع الوحدة الصناعية:

ان التحليل الفني للمشروع سيكون بالدرجة الأولى على مسؤولية الشركاء والمساهمين أو من يفوضونهم في مجلس الإدارة أو خبراء عند تحديد المساهمين بشكل دقيق. غير أن الخبر توصل بعد البحث والتشاور مع مسؤولي البلدية وأصحاب الاختصاص في الجهة في جلسات مختلفة، إضافة الى مخرجات الورشة الخاصة بالمنتدى الاقتصادي التي تم تنظيمها بالشراكة بين برنامج ادامة وبلدية جمنه المتضمنة الى مجموعة من النقاط تتمثل أساساً في:

• احداث وحدة البحث والتطوير الخاصة بالفلاحة والتمور بشكل.

• اعتماد الجودة في منتجات التمور للمشروع

• التركيز على التكامل بين هذا المشروع والوحدات الصناعية المنتجة في المنطقة وولاية قبلي بشكل عام.

• اعتماد سلسلة القيمة في تطوير منتجات التمور.

• تركيز وحدات تخزين خاصة بتخزين التمور عند إدخالها الى المصنع للقضاء على كل أنواع الشوائب لمدة 72 ساعة.

• تركيز وحدات تخزين التمور للمنتج النهائي

• قسم للفرز والتعبئة

• قسم لتحويل التمور الى منتجات أخرى مثل (سكر التمر، الخل، معجون التمر، ...)

• قسم إدارة المشروع.

• دورات مياه للنساء والرجال ومكان استراحة للعمال.

• وسائل نقل للمنتجات والعمال

وفي كل الأحوال فان التحليل الفني والنهائي لمشروع الوحدة الصناعية يحتاج بالدرجة الأولى الى الاتفاق بين المساهمين لتحديد الجهات المتدخلة لوضع تصور فني للمشروع الذي يأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

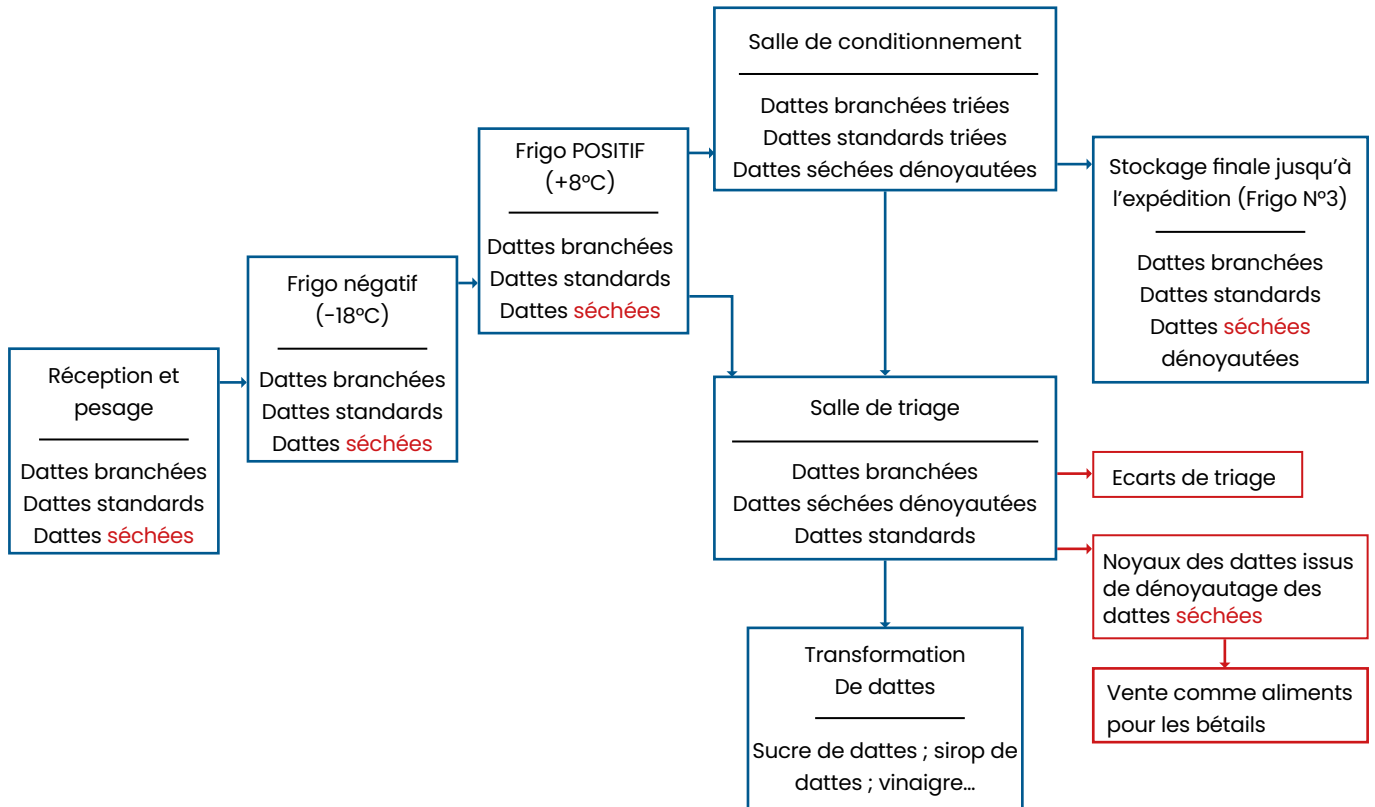
• تحديد السوق التي ستوجه له هذه المنتجات (محلي / وطني / دولي)

• القيمة المضافة التي سيقدمها المشروع من خلال منتجاته للسوق الوطني أو الدولي

• تحديد قنوات التوزيع وطريقة التواصل مع الحرفاء

• تحديد نوع العلاقة التي سيتم اعتمادها مع الحرفاء

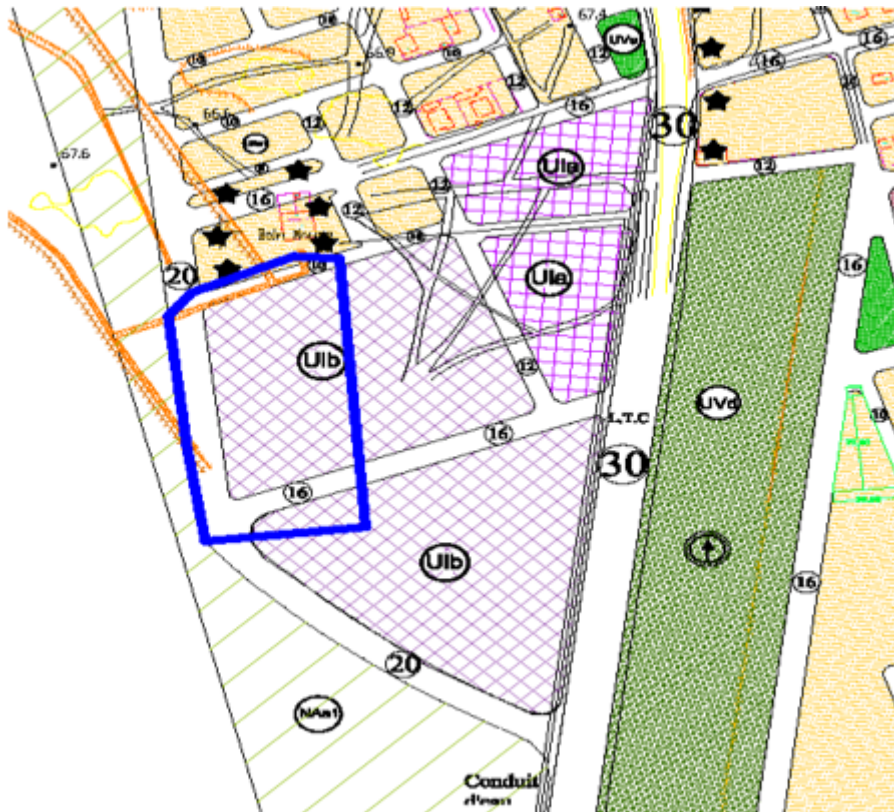
• تحديد نوع الأنشطة التي سيتم اعتمادها في المشروع وحلقة الإنتاج بداية من البحث والتطوير والبحث عن المواد الأولية وإبرام الاتفاقيات مع الفلاح وصولاً الى بيع المنتج والخدمات الخاصة ما بعد البيع.



رسم توضيحي 9: تدفق الإنتاج في الوحدة الصناعية

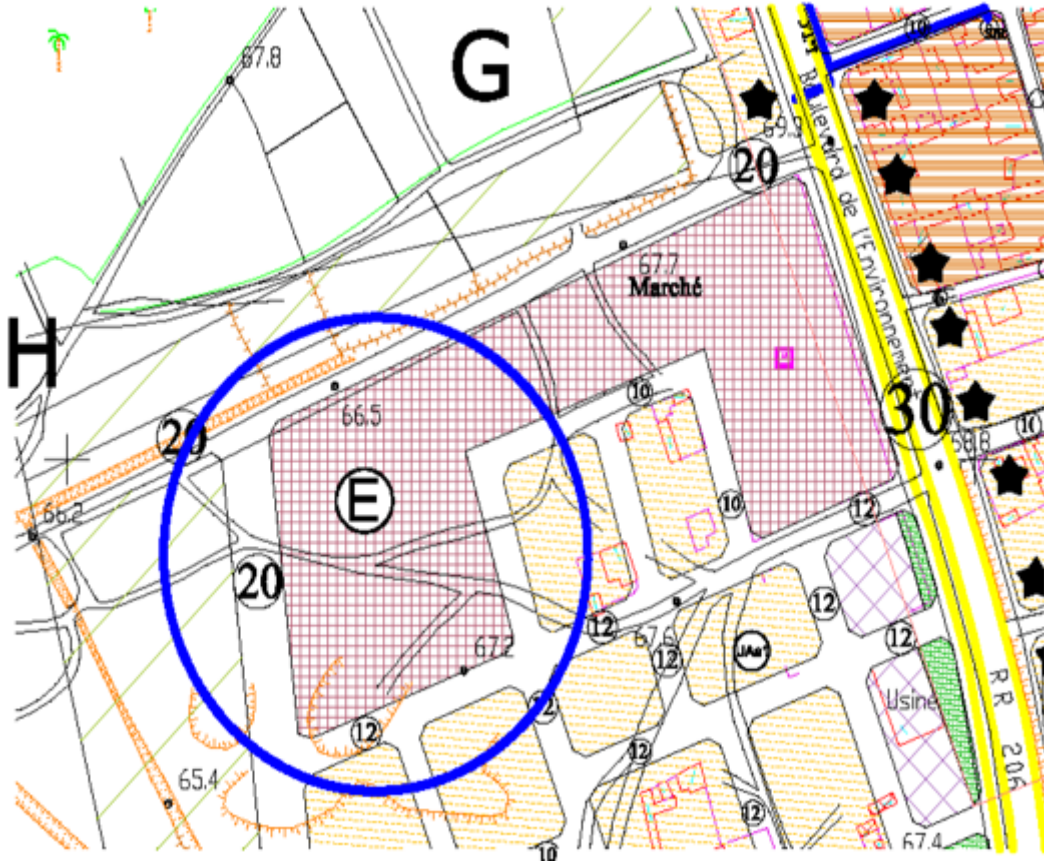
أما بخصوص موقع انتصاب المشروع، فإن البلدية قدمت مجموعة من المقترحات المدرجة في المنطقة الصناعية تتمثل أساسا في:

الموقع الأول: يقع هذا العقار في المنطقة الصناعية وتبعد عن الطريق الجهوية الرابطة بين قبلي ودوز 170 م، وتمسح 14989 م² وهي على ملك بلدية حمه.



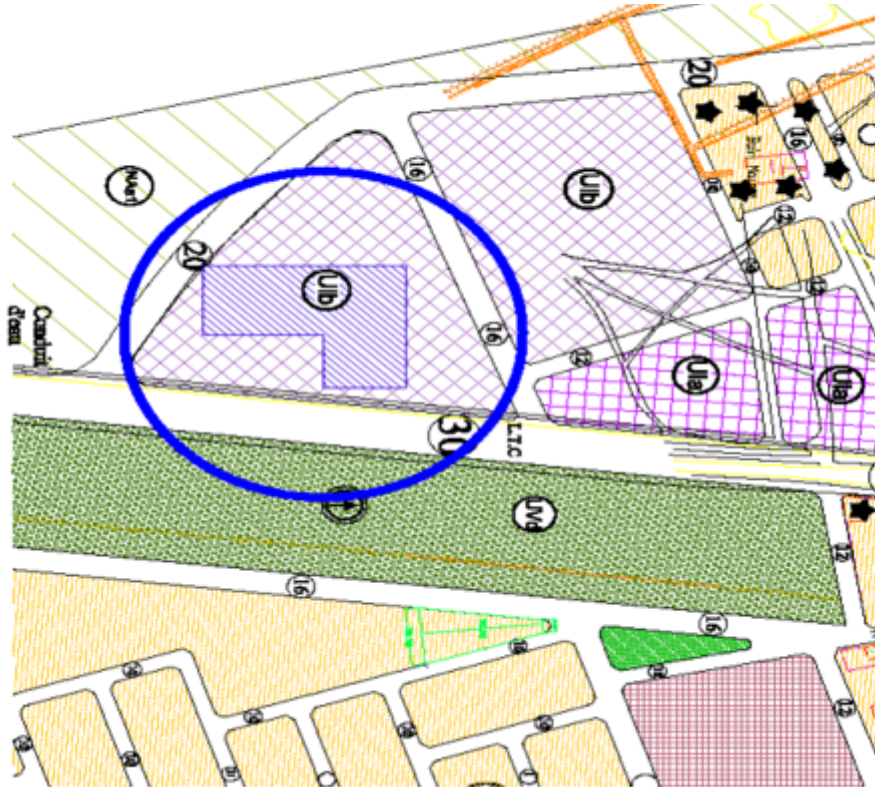
خريطة 2: موقع العقار للاختيار الأول

الموقع الثاني: يقع هذا العقار في منطقة معدة للتجهيزات ملاصقة للسوق الأسبوعية الكائنة على طريق بعرض 20 م ويغطي مساحة 7250 م² وتبعد عن الطريق الجهوية الرابطة بين قبلي ودوز 131 م.



خريطة 3: موقع العقار للاختيار الثاني

الموقع الثالث: يقع هذا الموقع في المنطقة الصناعية بجمنه على الطريق الرئيسي الرابط بين قبلي ودوز، ويمسح 5158 م². تم بيع العقار سابقا الى مستثمر لاستغلاله كمشروع لإنتاج الأسمدة من مخلفات النخيل. غير أن هذا العقار حاليا أدرج كمقترح لقيام مشروع الوحدة الصناعية عليه، نظرا لعرضه للبيع من طرف المستثمر.



خريطة 4: موقع العقار للاختيار الثالث

بعد التشاور بين مسؤولي البلدية والشركاء الفعليين للمشروع والخبير تم اختيار الموقع الأول لإقامة مشروع الوحدة الصناعية وذلك للأسباب التالية:

- ان المساحة التي يغطيها الموقع تمثل الأكبر بين الخيارات الأخرى.
- وجود العقار في المنطقة الصناعية مما يسهل إجراءات تنفيذ المشروع.
- قابلية التوسع في المشروع نظرا لتوفر الرصيد العقاري في بجانب الموقع الذي تم اختياره.

ثالثا: التحليل التمويلي والمالي الأولي لمشروع الوحدة الصناعية

ان التحليل التمويلي للمشروع يحتاج بالدرجة الأولى تحديد تكلفة الاستثمار ومن ثم سيتم تحديد مصادر التمويل والتي ستكون على النحو التالي:

- مساهمة البلدية براس مال عيني يتمثل في قطعة الأرض التي سيقام عليها المشروع وجزء اخر نقدي سيمول من طرف صندوق القروض.
- مساهمة شركة التنمية والاستثمار بقبلي براس مال نقدي على أن لا تتجاوز نسبة 49.99% من اجمالي راس المال.

• مساهمة صندوق الودائع والامانات براس مال نقدي

• مساهمة جمعية واحات جمنه براس مال نقدي

• مساهمة الشركة التعاونية الفلاحية - البركة بجمنه براس مال نقدي

• مساهمة مستثمرين اثنين من الخواص براس مال نقدي

غير أن تكلفة المشروع تتوقف أساسا على الدراسة الفنية للمشروع لتحديد مكوناته والذي يعتمد أيضا على رأي المساهمين والخبراء الراجعين لهم بالنظر.

أما التحليل المالي سيعتمد على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى مردودية المشروع (معدل العائد على الاستثمار، فترة استرداد تكلفة المشروع، معدل الربحية...)، وفي جميع الحالات فان المساهمين سيحددون الخطة الاستراتيجية للمشروع والتي ستترجم هذه المؤشرات التي يرغبون في تحقيقها.

رابعا: تحليل أولي في حوكمة وتسيير مشروع الوحدة الصناعية:

بالاعتماد على مخرجات تحليل الشكل القانوني للمشروع والذي تم اعتماده من قبل جميع الأطراف فانه سيتم تأسيس شركة خفية الاسم. هذا النوع من الشركات يحتاج بهذا الشكل القانوني والذي يتماشى مع خصوصية المستثمر العمومي (البلدية / شركة الاستثمار والتنمية / صندوق الودائع) أو الجمعيات أو الشركات التعاونية وذلك نظرا لطريقة الرقابة وإدارة الشركة.

كما يدير الشركة خفية الاسم مجلس إدارة يتركب من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن اثني عشر عضوا على الأكثر. ولا يشترط في عضو مجلس الإدارة أن يكون من المساهمين إلا إذا نص العقد التأسيسي على خلاف ذلك. حيث يمكن إدارة وحوكمة الشركات حسب مجلة الشركات التونسية، يمكن اعتماد أحد الطريقتين في إدارتها وحوكمتها:

1- اما عن طريق مجلس إدارة منتخب يعين قبل الجلسة العامة التأسيسية أو الجلسة العامة العادية، للمدة التي حددها العقد التأسيسي والتي لا يمكن أن تتجاوز ثلاث سنوات. ويمكن تجديد هذه التسمية إلا إذا نص العقد التأسيسي على خلاف ذلك. ويمكن عزل أعضاء مجلس الإدارة في أي وقت بقرار من الجلسة العامة العادية. وتعتبر باطلة كل تسمية وقعت خلافا لأحكام هذا الفصل. ولا يترتب عن ذلك، بطلان المداولات التي شارك فيها العضو المسمى بشكل غير قانون.

2- كما يمكن يضاف الى مجلس الإدارة مجلس مراقبة مهمته مراقبة حسن سير وإدارة الشركة. هذا النوع يقوم على أساس الفصل بين التسيير والرقابة. ويعتمد في حال كان أحد المساهمين من القطاع العام.

وفي كل الأحوال فان الجامعات المحلية وشركة التنمية الاستثمار سيعتمدون حوكمة وتسيير الشركة وفق القانونين والأنظمة المعتمدة لديهم من أجل تحقيق الرقابة الملائمة على استخدام المال العام.

ملحق

ملحق عدد 1

Il s'agit d'une fiche de projet d'unité industrielle municipale pour la collecte, la transformation et la frigorification des dattes dans la commune de Jemna. C'est une étude financière préliminaire, qui fournit aux intéressés des informations quantitatives et financières en se basant sur les études des projets similaires installés au gouvernorat de Kebili. Dans ce cadre, notre fiche de projet sera présentée sur 4 parties :

PARTIE I : FICHE DE SYNTHÈSE

Présentation primaire

- Nom de l'organisme : COMMUNE JEMNA
- Responsable de l'étude : Le maire, Nizar ENNAJEH
- Adresse de l'exploitation : Jemna - Kebili
- Mobile : 97 570 741

Résumé d'orientation

- Nature du Projet : Unité industrielle de conditionnement, transformation et frigorification de dattes.
- Secteur d'activité : Première transformation de produits agroalimentaire
- Régime du projet : Non totalement exportateur
- Matières premières : Dattes branchés et dattes standard
- Principaux clients : Les clients national et international
- Principaux fournisseurs : l'association oasis Jemna et les agriculteurs Jemna et les régions voisins.
- Coût total du projet : 2 574 362,000DT

PARTIE II : ETUDE D'INVESTISSEMENT ET FINANCEMENT

1. Coût d'investissement :

Les coûts nécessaires pour installer cette unité est à l'ordre de **2 574 362,000DT**

Désignation	Montant en DT	Taux
Immobilisations	2 314 550,000	89,91%
Fond de roulement	259 812,000	10,09%
Total	2 574 362,000	100,00%

1-1 : Immobilisations :

Les coûts des immobilisations nécessaires pour installer cette unité est à l'ordre de 2 314 550,000DT. Ces immobilisations comprennent :

- Terrain : Le total de la surface de terrain est à l'ordre de 5 000 m², dont 3 000 m² couvert.
- Equipements industrielles :

Désignation	Quantité
tables de triages	4
dénoyauteuses	2
broyeur	1
mélangeur / pétrisseur	1
chaudière à vapeur	1
cuiseur	1
Laveuse de dattes	1
Machine à pâte	1
Machine à sirop	1
refroidisseur	1
Chambres à froides	6
Chariot élévateur	1
Transformateur électrique	1
Balance de pesage	1
Matériels informatiques	7
Logiciels	2
Moyen de transport de marchandise	1

1-2 : Fond de roulement :Le fond de roulement pour le deux premiers mois est à l'ordre de **259 812,000DT**. Ce montant est assez élever à cause de besoin d'approvisionnement de matières premières qui représentent 20% de coût annuel d'approvisionnement.

2. Financement

Notre unité industrielle nécessite un financement de **2 574 362,000DT**. Soit le capital social est **1 802.053,400DT**, qui représente d'un taux de 70% du montant total de financement et une subvention de l'APII d'un montant de **772 308,600DT**, qui représente d'un taux de 30% du montant total de financement.

Désignation	Montant en DT	Taux
Capital social	1 802 053,400	70,00%
Subvention APII	772 308,600	30,00%
Total	2 574 362,000	100,00%

Selon la concertation avec les responsables de la commune, on peut citer lescénarioqui a été retenu pour la répartition de capital social :

Part social	Montant en DT	Taux
Commune Jemna	594 677,622	33%
SODIK	288 328,544	16%
SMSA ELBARAKA	198 225,874	11%
Actionnaire privé 1	180 205,340	10%
Actionnaire privé 2	180 205,340	10%
Actionnaire privé 3	180 205,340	10%
Actionnaire privé 4	180 205,340	10%
Total	1 802 053,400	100%

3. Schéma d'investissement et financement

Désignation	Pourcentage	Montant en DT	Désignation	Pourcentage	Montant en DT
Immobilisations	89,91%	2 314 550,000	Capital social	70,00%	1 802 053,400
Fond de roulement	10,09%	259 812,000	Subvention	30,00%	772 308,600
Total	100,00%	2 574 362,000	Total	100,00%	2 574 362,000

PARTIE III : ETUDE DE RENTABILITE FINANCIERE

1. Revenus d'exploitations

Les objectifs de la commercialisation présentés ci-dessous correspondent aux hypothèses suivantes :

- La production et la vente de 5 premières années est l'ordre de 60 % de la capacité maximale de production de l'unité industrielle majoré de 10% pour les 4 prochaines années avec une vente sans stockage à l'ordre de 50% de matières approvisionnés.
- Le prix de vente qui sera retenu est le prix de marché du même produit.

Produits	Quantité/kg	Prix/kg	Revenus
Dattes Branchés	100 000	7,600	760 000,000
Dattes en vrac	120 000	6,600	792 000,000
Pattes de dattes	20 000	4,000	80 000,000
Sirop de dattes	20 000	9,000	180 000,000
déchets de dattes	35 000	0,250	8 750,000
Total			1 820 750,000

Année	Revenus
1 ^{ère}	1 820 750
2 ^{ème}	2 002 825
3 ^{ème}	2 203 108
4 ^{ème}	2 423 418
5 ^{ème}	2 665 760

2. Les charges d'exploitations

2-1- Matières premières

Selon la capacité de production ordinaire, le coût d'approvisionnement de matières premières est à l'ordre de :

Désignation	Q. produits	Taux de transformation	Q. approvisionnées	Coût d'achat/Kg	Coût d'emballage	Coût total
Dattes Branchés	100 000	80,00%	125 000,000	3,300	0,200	437 500,000
Dattes standards	120 000	80,00%	150 000,000	2,200	0,200	360 000,000
	220 000		275 000,000			797 500,000

Année	Revenus
1 ^{ère}	797 500
2 ^{ème}	877 250
3 ^{ème}	964 975
4 ^{ème}	1 061 473
5 ^{ème}	1 167 620

2-2 Charges de personnels 331 560,000 D

Fonction	salaire Net	Charges Sociales et Impôt	Nombre	Nbre de mois de travail	Total
Directeur Général	1 800,000	630,000	1	12	29 160,000
Directeur Technique	1 000,000	350,000	1	12	16 200,000
Directeur Administratif et financier	1 000,000	350,000	1	12	16 200,000
Responsable marketing	1 000,000	350,000	1	12	16 200,000
Comptable	800,000	280,000	1	12	12 960,000
Caissier	800,000	280,000	1	12	12 960,000
Contrôle qualité	1 000,000	350,000	1	12	16 200,000
Ouvriers permanent	700,000	245,000	10	12	113 400,000
Ouvriers non permanent	700,000	245,000	20	4	75 600,000
Chauffeurs	700,000	245,000	2	12	22 680,000
Total de salaires / an			39		331 560,000

L'unité industrielle va recruter 39 cadres et ouvriers pour assurer la bonne fonctionnalité du projet. Ce recrutement représente la participation directe de projet à l'employabilité des jeunes dans la commune Jemna, ainsi que la participation de projet à l'employabilité indirecte sera présenté par la priorité d'approvisionnement des dattes de l'association Oasis Jemna et les agriculteurs de la région.

2-3 : Dotations aux amortissements :125 250,000 DT/An

LIBELLE	Année				
	1	2	3	4	5
Terrain	-	-	-	-	-
Constructions et aménagement	60 000,000	60 000,000	60 000,000	60 000,000	60 000,000
Equipements industrielles	40 000,000	40 000,000	40 000,000	40 000,000	40 000,000
Matériels roulant	12 000,000	12 000,000	12 000,000	12 000,000	12 000,000
Equipements de bureaux	5 000,000	5 000,000	5 000,000	5 000,000	5 000,000
Matériels informatiques	4 950,000	4 950,000	4 950,000	4 950,000	4 950,000
Logiciels	3 300,000	3 300,000	3 300,000	3 300,000	3 300,000
Total	125 250,000	125 250,000	125 250,000	125 250,000	125 250,000

2-4 : Total des Charges d'exploitation

Désignations	1 ^{er} année	2 ^{ème} année	3 ^{ème} année	4 ^{ème} année	5 ^{ème} année
Coût de matières consommées	797 500,000	877 250,000	964 975,000	1 061 472,500	1 167 619,750
Charges de personnels	331 560,000	331 560,000	331 560,000	331 560,000	331 560,000
Autres charges d'exploitation	24 000,000	26 400,000	29 040,000	31 944,000	35 138,400
Dotations aux amortis.	125 250,000	125 250,000	125 250,000	125 250,000	125 250,000
TOTAL	1 278 310,000	1 360 460,000	1 450 825,000	1 550 226,500	1 659 568,150

3. Compte d'exploitation prévisionnelle

Investis en DT	Recette en DT	Charges d'exploitations en DT	Résultat d'exploitation	Amort en DT	Cash-flow en DT	Cash-flow en DT
2 585 362,000						
	1 820 750,000	1 278 310,000	542 440,000	125 250,000	667 690,000	667 690,000
	2 002 825,000	1 360 460,000	642 365,000	125 250,000	767 615,000	767 615,000
	2 203 107,500	1 450 825,000	752 282,500	125 250,000	877 532,500	877 532,500
	2 423 418,250	1 550 226,500	873 191,750	125 250,000	998 441,750	998 441,750
	2 665 760,075	1 659 568,150	1 006 191,925	125 250,000	1 131 441,925	1 131 441,925

4. Taux de rentabilité interne

Le taux de rentabilité interne de notre projet est environ de 19.17 %.

taux d'actualisation	12%
investissement	- 2 585 362,000
cash-flow 1	667690,000
cash-flow 2	767615,000
cash-flow 3	877532,500
cash-flow 4	998441,750
cash-flow 5	1131441,925
VAN	467 746,768
TIR	19,17%

5. Délais de récupération

Le capital initialement investi sera récupéré dans une période de 3 ans et 99 jours.

Investissement	- 2 585 362,000	
cash-flow 1	667690,000	- 1 917 672,000
cash-flow 2	767615,000	- 1 150 057,000
cash-flow 3	877532,500	-272 524,500
cash-flow 4	998441,750	725 917,250
cash-flow 5	1131441,925	1 857 359,175

PARTIE IV : CONCLUSION

La rentabilité de ce projet est largement conclue par les arguments suivants :

- Le capital initialement investi sera récupéré pendant 3 ans et 99 jours.
- Le taux de bénéfice annuel est plus de 30%
- La valeur actuelle nette est égale à 467 746,768 DT durant les 5 prochaines années.
- Le Taux de la Rentabilité Interne est à l'ordre de 19.17%.
- Les avantages sociaux seront présentés par une intégration d'un nombre important d'employabilité des jeunes dans la commune de Jemna, soit 39 cadres et ouvriers.
- La participation de projet à l'employabilité indirecte sera présentée par la priorité d'approvisionnement des dattes de l'association Oasis Jemna et les agriculteurs de la région .



Immeuble IRIS, 3ème étage rue du Lac Malären, Tunis, Tunisie
Tel : +216 71 860 245 / +216 71 860 243 / Fax : +216 71 860 242
Email : cilg@cilg-international.org - Site web : www.cilg-international.org