



الشركة التونسية للسكر



تقرير حول نظام الرقابة الداخلية
لسنوات 2017-2018

سبتمبر 2019



CRD

Global Financial Audit & Consulting SARL
Société d'Expertise Comptable Inscrite à l'O.E.C.T
Adresse : 03 Avenue Louis Braille 1002 Tunis.

Cabinet Rafik Daoud
Membre de l'OECT
Imm Saf Saf, Bloc B, Bureau 3-8, 1073 Montplaisir - Tunis.
Tél : (+216) 71 908 573



المراجعة
GEN
المالية للمراجعة والاستشارة في التصرف

شركة ذات مسؤولية محدودة مرسمة بجدول
مدينة الحزام المحاسين بالبلاد التونسية
رأس مالها 10 000 دت
م ج : 1501487HAM 000 - س ت : B0146242017 تونس

السيد الرئيس المدير العام

للشركة التونسية للسكر

تقرير مراقبي الحسابات حول نظام الرقابة الداخلية

تونس في 26 سبتمبر 2019

سيدي،

تنفيذا لمهمة المراقبة القانونية لحسابات الشركة التونسية للسكر والتي تفضلتم بتكليفنا بها، قمنا بتقييم نظام الرقابة الداخلية للشركة وذلك بالنسبة للسنوات المالية 2017 و2018.

وقد شملت عملية التقييم:

- ✓ التنظيم العام ونظام المعلومات،
- ✓ التدقيق الداخلي ونظام رقابة التصرف،
- ✓ إجراءات إعداد وتنفيذ ومتابعة ميزانيتي التصرف والاستثمار،
- ✓ إجراءات التصرف في الموارد البشرية،
- ✓ إجراءات إبرام الصفقات وتنفيذها وختمها،
- ✓ التصرف المالي والتصرف في الخزينة،
- ✓ استخلاص المستحقات،
- ✓ التصرف في الممتلكات والمخزونات.

ويهدف تدخلنا إلى:

- التأكد من أن نظام الرقابة الداخلية يمكن من تحديد طبيعة وأهمية أعمال المراجعة اللازمة لإبداء الرأي حول القوائم المالية للشركة،
- ضبط النقائص المهمة التي يتم التأكد من وجودها من خلال نظام الرقابة الداخلية.

ويعد هذا التقرير نقدياً نظراً إلى أنه يركز على النقص التي يحتويها نظام الرقابة الداخلية والتي من شأنها أن تؤثر على القوائم المالية للشركة.

لذا فإن التوصيات الواردة بتقريرنا والخاصة بهذه النقص لا تتطرق بالضرورة إلى جميع التحسينات التي يمكن أن تطرأ على نظام الرقابة الداخلية والتي يمكن أن تتبلور من خلال دراسات معمقة للأنظمة والإجراءات المتبعة من طرف الشركة.

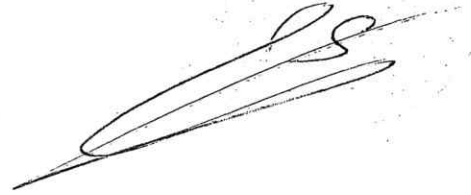
ويحتوي القسم الأول من هذا التقرير على توصياتنا الخاصة بالتنظيم العام والنظام المعلوماتي للتصرف ونتطرق في باقي الأقسام إلى ملاحظتنا وتوصياتنا الخاصة ببقية وظائف الشركة. ونبقى على ذمتكم لإيضاح محتوى هذا التقرير وتقديم أي معلومة إضافية يمكن أن تثيركم لاتخاذ ما ترونه صالحاً.

عن مجامع مراقبي الحسابات

رفيق داود

علي بن محمد

رفيق داود
خبير محاسب
مراقب حسابات
الهاتف: 022 304 922 - الفاكس: 71 788 573



الصفحة	الفهرس
5	التنظيم العام والنظام المعلوماتي للتصرف
5	I. التنظيم العام
5	1. تحيين دليل الإجراءات
5	2. وضع إستراتيجية عمل متوسطة المدى وبرنامج جدولة لديون الشركة
6	3. النقاط القارة لمجلس الإدارة
6	4. إعداد عقد الأهداف
6	5. سد الشغورات في بعض المناصب الوظيفية بالشركة
7	II. مراقبة التصرف
7	1. إحالة الأذون بالدفع على وحدة مراقبة التصرف
7	2. إعداد جداول القيادة
7	3. إنجاز ميزانية الإستثمار
8	4. احترام آجال المصادقة على الميزانية
9	5. تطوير طرق متابعة الميزانية
10	III. التدقيق الداخلي
10	1. تفعيل دور وحدة التدقيق الداخلي
10	2. البرنامج السنوي لإدارة التدقيق الداخلي
11	IV. التصرف في الأرشيف
11	1. تحسين إجراءات التصرف في الأرشيف
12	الإعلامية
12	1. تحسين إجراءات السلامة وحفظ البيانات المعلوماتية
12	2. السياسة العامة للسلامة المعلوماتية
14	الصفقات العمومية والتصرف في الشراءات والمخزون
14	I. الصفقات العمومية
14	1. طلب عروض عدد 2016/07 الخاص باقتناء وتركيز و تشغيل خط كامل لتكيس السكر الأبيض في مصنع الشركة التونسية للسكر بباجة
14	2. ختم الصفقات العمومية في الأجال القانونية
15	3. تحفيز المنافسة بين المزودين

الصفحة	الفهرس
16	4. طلب عروض عدد 2017/04 الخاص باقتناء أكياس اللّف
17	II. التصرف في الشراءات
17	1. تحيين سجل المزودين
17	2. تحيين اجراءات الشراء عن طريق الاستشارة
17	3. التقليل في اجال انجاز الشراءات
18	4. تطوير التطبيقات الإعلامية للشراءات:
18	III. التصرف في المخزون
18	1. المقاربة الدورية للمخزون
18	2. اعداد التقرير السنوي للجرد المادي للمخزون
19	3. تحيين اجراءات التصرف في المخزون غير المتداول
20	4. نفاذ المخزون
21	<u>الإستثمار، الصيانة والإصلاح</u>
21	A. الإستثمار
21	1. تحيين اجراءات التصرف في الأصول الثابتة
21	2. احالة الأصول الثابتة التي زال الانتفاع بها على الاسقاط
21	3. سحب الأصول من جدول الأصول الثابتة إثر الحريق الذي نشب بالشركة
22	II. الصيانة والإصلاح
22	1. تحيين الاجراءات المعتمدة في ميدان الصيانة
22	2. مزيد العناية بدفاتر القيادة
23	<u>المالية، المحاسبة والجباية</u>
23	A. المالية
23	1. إحترام آجال إرسال الوضعية الشهرية للسيولة
23	2. المراقبة الفجئية للخزينة
24	3. احترام سقف المصاريف المنجزة عن طريق الخزينة
24	II. المحاسبة والجباية
24	1. القيام بعملية الجرد للأصول الثابتة ومقارنة نتائج الجرد مع المعطيات المحاسبية
24	2. وضع دليل للإجراءات الجبائية
25	3. مسك ميزان مستحقات الحرفاء حسب الأقدمية

الصفحة	الفهرس
26	الشؤون القانونية والنزاعات
26	1. تحسين إجراءات متابعة القضايا
27	التصرف في الموارد البشرية
27	1. التصرف في القروض والتسبيقات
27	2. إعداد موازنة اجتماعية سنوية
27	3. تطوير التطبيقات الإعلامية للتصرف في الموارد البشرية
28	4. الحرص على احكام التصرف في العطل
28	5. تحسين إجراءات التكوين
29	الاستغلال
29	1. العمل على الرفع من مردودية الانتاج
29	2. إرساء منظومة إعلامية لمتابعة مخزون السكر الخامو مخزون السكر الأبيض
29	3. العمل على تحديد نسبة شوائب مسموح بها متفق عليها مع الديوان التونسي للتجارة
30	4. الرفع من مردودية وحدة التعبئة و التغليف و ايجاد الحلول المناسبة لتحقيق الموازنات المالية
30	5. اعتماد دليل خاص لاختبار مادة السكر

خلاصة تقييم نظام الرقابة الداخلية

يتوزع مجموع التوصيات التي تم اقتراحها للسنوات المحاسبية 2017 و 2018 من خلال تقييمنا لنظام الرقابة الداخلية للشركة التونسية للسكر على مختلف المحاور التالية:

المحاور	هام جدًا	هام	مفيد	المجموع
التنظيم العام والنظام المعلوماتي للتصرف	8	5	-	13
الإعلامية	1	1	-	2
الصفقات العمومية والتصرف في الشراءات والمخزون	2	9	1	12
الإستثمار، الصيانة والإصلاح	4	1	-	5
المالية، المحاسبة والجباية	1	4	1	6
الشؤون القانونية والنزاعات	-	-	1	1
التصرف في الموارد البشرية	2	2	1	5
الاستغلال	2	3	-	5
المجموع	20	25	4	49

تم تحديد مستوى الأهمية (ضروري، هام، مفيد) بالنظر إلى المخاطر المتعلقة بكل وضعية على النحو التالي:

المخاطر/الوضعية	درجة الأولوية	الأهمية
وضعية غير مسموح بها والواجب تجاوزها حفاظا على سلامة نظام	1	هام جدًا
وضعية وجب أخذها بعين الإعتبار لما يمكن أن ينجر عنها.	2	هام
وضعية من المستحسن تجاوزها وذلك تدعيما لنظام الرقابة الداخلية.	3	مفيد

الصفحة	درجة الأولوية			النقائص الملاحظة
	3	2	1	
5	<u>التنظيم العام والنظام المعلوماتي للتصرف</u>			
5	I. التنظيم العام			
5			✓	1. تعيين دليل الإجراءات
5			✓	2. وضع إستراتيجية عمل متوسطة المدى وبرنامج جدولة لديون الشركة
6			✓	3. النقاط القارة لمجلس الإدارة
6		✓		4. إعداد عقد الأهداف
6			✓	5. سد الشغورات في بعض المناصب الوظيفية بالشركة
7	II. مراقبة التصرف			
7			✓	1. إحالة الأذون بالدفع على وحدة مراقبة التصرف
7		✓		2. إعداد جداول القيادة
7		✓		3. إنجاز ميزانية الإستثمار
8		✓		4. احترام آجال المصادقة على الميزانية
9		✓		5. تطوير طرق متابعة الميزانية
10	III. التدقيق الداخلي			
10			✓	1. تفعيل دور وحدة التدقيق الداخلي
10			✓	2. البرنامج السنوي لإدارة التدقيق الداخلي
11	V. التصرف في الأرشيف			
11			✓	1. تحسين إجراءات التصرف في الأرشيف
12	<u>الإعلامية</u>			
12		✓		1. تحسين إجراءات السلامة وحفظ البيانات المعلوماتية
12			✓	2. السياسة العامة للسلامة المعلوماتية
14	<u>الصفقات العمومية والتصريف في الشراءات والمخزون</u>			
14	I. الصفقات العمومية			
14			✓	1. طلب عروض عدد 2016/07 الخاص باقتناء وتركيز وتشغيل خط كامل لتكليس السكر الأبيض في مصنع الشركة التونسية للسكر 'بباجة'
14		✓		2. ختم الصفقات العمومية في الآجال القانونية
15			✓	3. تحفيز المنافسة بين المزودين
16		✓		4. طلب عروض عدد 2017/04 الخاص باقتناء أكياس اللّف
17	II. التصرف في الشراءات			
17	✓			1. تعيين سجل المزودين
17		✓		2. تحسين اجراءات الشراء عن طريق الاستشارة

الصفحة	درجة الأولوية			النقائص الملاحظة
	3	2	1	
17		✓		3. التقليص في اجال انجاز الشراءات
18		✓		4. تطوير التطبيقات الإعلامية للشراءات:
18	III. التصرف في المخزون			
18		✓		1. المقاربة الدورية للمخزون
18		✓		2. اعداد التقرير السنوي للجرد المادي للمخزون
19		✓		3. تحسين إجراءات التصرف في المخزون غير المتداول
20		✓		4. نفاذ المخزون
21	<u>الإستثمار، الصيانة والإصلاح</u>			
21	I. الإستثمار			
21			✓	1. تحسين إجراءات التصرف في الأصول الثابتة
21			✓	2. احالة الأصول الثابتة التي زال الانتفاع بها على الاسقاط
21		✓		3. سحب الأصول من جدول الأصول الثابتة إثر الحريق الذي نشب
22	II. الصيانة والإصلاح			
22			✓	1. تحسين الاجراءات المعتمدة في ميدان الصيانة
22			✓	2. مزيد العناية بدفاتر القيادة
23	<u>المالية، المحاسبة والجباية</u>			
23	I. المالية			
23			✓	1. إحترام آجال إرسال الوضعية الشهرية للسيولة
23		✓		2. المراقبة الفجئية للخزينة
24	✓			3. احترام سقف المصاريف المنجزة عن طريق الخزينة
24	II. المحاسبة والجباية			
24		✓		1. القيام بعملية الجرد للأصول الثابتة ومقارنة نتائج الجرد مع المعطيات المحاسبية
24		✓		2. وضع دليل للإجراءات الجبائية
25		✓		3. مسك ميزان مستحقات الحرفاء حسب الأقدمية
26	<u>الشؤون القانونية والنزاعات</u>			
26	✓			1. تحسين إجراءات متابعة القضايا
27	<u>التصرف في الموارد البشرية</u>			
27			✓	1. التصرف في القروض والتسبيقات
27			✓	2. إعداد موازنة اجتماعية سنوية
27		✓		3. تطوير التطبيقات الإعلامية للتصرف في الموارد البشرية
28		✓		4. الحرص على احكام التصرف في العطل

الصفحة	درجة الأولوية			النقائص الملاحظة
	3	2	1	
28	✓			5. تحسين إجراءات التكوين
29				<u>الاستغلال</u>
29			✓	1. العمل على الرفع من مردودية الإنتاج
29		✓		2. إرساء منظومة إعلامية لمتابعة مخزون السكر الخام ومخزون السكر الأبيض
29			✓	3. العمل على تحديد نسبة شوائب مسموح بها متفق عليها مع الديوان التونسي للتجارة
30		✓		4. الرفع من مردودية وحدة التعبئة و التغليف و ايجاد الحلول المناسبة لتحقيق الموازنات المالية
30		✓		5. اعتماد دليل خاص لاختبار مادة السكر

التنظيم العام والنظام المعلوماتي للتصرف

1. التنظيم العام والنظام المعلوماتي للتصرف

1. تحيين دليل الإجراءات

لم تقم الشركة التونسية للسكر بتحيين وإثراء دليل الإجراءات منذ تاريخ إعداده رغم تنامي التغيرات المتعلقة بعدديد المهام والأنشطة وبروز عديد التطورات والتحويلات التي شملت النظام المعلوماتي والمراجع القانونية المعمول بها.

هذه الوضعية لا تتلاءم مع متطلبات العمل بالشركة ولا تمكن من تحديد المهام والمسؤوليات بمختلف مراكز القرار ومن تفادي الجمع بين المهام المتنافرة كما لا تمكن من إضفاء الصبغة الإلزامية للإجراءات التي تم تحيينها عملياً.

لذا فإننا نوصي بضرورة تحيين دليل الإجراءات المتعلق بضبط القواعد المتبعة للقيام بكل مهمة تندرج ضمن مشمولات كل هيكل على حدة وعلاقة الهياكل في ما بينها و تحيين البطاقات الوظيفية لتصف بكل دقة المهام الموكولة لكل مركز عمل وضبط جدول زمني لإنجاز أعمال التحيين وحث الهياكل المعنية على إبداء ملاحظاتهم في أسرع الأجال وعرض مشروع دليل الإجراءات على مجلس الإدارة للمصادقة عليه.

2. وضع استراتيجية عمل متوسطة المدى وبرنامج جدولة لديون الشركة

من خلال تدخلنا لاحظنا أن الشركة التونسية للسكر لم تقم بوضع إستراتيجية عمل متوسطة المدى لتفادي الوضعية المالية الصعبة التي تعيشها.

لا تمكن هذه الوضعية من تحسين الوضعية المالية للشركة ولا تضمن الحفاظ على استمرارية المؤسسة على المدى المتوسط والبعيد.

لذلك فإننا نوصي بوضع خطة استراتيجية على المدى المتوسط والبعيد وإعداد برنامج جدولة لديون الشركة حتى تتمكن من تحسين وضعيتها المالية وامتصاص الخسائر التي تتكبدها من سنة إلى أخرى.

3. النقاط القارة لمجلس الإدارة

من خلال مراجعتنا لمحاضر جلسات مجلس الإدارة تبين لنا أن الشركة لم تتولى إدراج التدابير المتخذة لتدارك النقائص الواردة بتقارير مراقبي الحسابات ضمن جدول أعمال مجلس الإدارة و ذلك خلافا لمقتضيات الفصل 12 من الأمر عدد 2197 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002.

و تعتبر هذه الوضعية مخالفة لمقتضيات الفصل 12 من الامر عدد 2197-2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002

نوصي بالحرص على الالتزام بمقتضيات الفصل 12 من الأمر عدد 2002-2197 بإدراج النقاط القارة ضمن جدول أعمال مجلس الإدارة.

4. إعداد عقد الأهداف

إلى حدود تاريخ تدخلنا لم تقم الشركة التونسية للسكر بإعداد عقد البرامج يتم من خلاله ضبط الأهداف النوعية والكمية والبرامج والمشاريع الكبرى للشركة خلال فترة هذا العقد من أجل عرضه على أنظار مجلس الإدارة.

تعدّ هذه الوضعية مخالفة لمقتضيات الفصل 24 من الأمر عدد 2197 لسنة 2002 المتعلق بكيفية ممارسة الإشراف على المؤسسات التي لا تكتسي صبغة إدارية ولا تمكن الشركة من رسم إستراتيجية عمل واضحة ومن تحديد الفوارق بين الأهداف المبرمجة والإنجازات الفعلية ومن اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الإبتان.

لذا فإننا نوصي بإعداد عقد البرامج وعرضه على مجلس الإدارة متضمنا العناوين الكبرى التالية:

- فترة العقد؛
- السنة المرجعية لإعداد العقد؛
- الأحكام العامة والأحكام الخاصة و المراجع القانونية للشركة؛
- الأهداف الأساسية والأهداف الفرعية للشركة على المدى المتوسط و الطويل.

5. سد الشغورات في الخطط الشاغرة بالهيكل التنظيمي

تبين لنا من خلال دراسة توزيع الأعوان على مختلف الهياكل الإدارية بالشركة وجود العديد من الخطط الشاغرة بالهيكل التنظيمي الحالي على غرار مدير الإدارة الفرعية للشؤون المالية ومدير الإدارة الفرعية للشؤون الإدارية وكاهية مدير الإنتاج ومدير الإدارة الفرعية لمراقبة التصرف إلى جانب سد شغورات رؤساء الأقسام.

وحيث أن هذه الوضعية تشكل عائقا لحسن سير العمل بمختلف مصالح الشركة وتؤدي إلى تضارب المصالح و صعوبة تحديد المسؤوليات فإننا نوصي بضرورة النظر في إمكانية تعيين إطارات للإشراف على الخطط الشاغرة.

II. مراقبة التصرف

1. إحالة الأذون بالدفع على وحدة مراقبة التصرف

لا تتم إحالة ملفات الخلاص بما في ذلك الأذون بالدفع، على وحدة مراقبة التصرف التي تتولى عملية المقارنة بين مختلف الوثائق المكوّنة لملف الخلاص والتأكد من تطابقها بالتأشير على الإذن بالدفع وإرسال الملف إلى مصلحة المالية لإعداد إذن التحويل أو الدفع.

و حيث لا تمكن هذه الوضعية من ضمان مراقبة ناجعة للدفعات المالية للشركة فإننا نوصي بتركيز مراقبة آلية لملفات الخلاص من طرف وحدة مراقبة التصرف ممّا يمكّن من تحسين النظام المعلوماتي للشركة ومن المتابعة الحثيثة لكل المراحل التي مرّت بها عمليات الشراء ابتداء من مرحلة التعهد حتّى خلاص الفاتورة.

2. إعداد جداول القيادة

لا تقوم وحدة مراقبة التصرف بإعداد جداول قيادة دورية (ثلاثية على الأقل) تمكن الإدارة العامة من رؤية واضحة حول تقدّم أنشطة الشركة في مختلف مستوياتها بالاعتماد على مؤشرات قيس موضوعية، و اكتفت بإعداد الميزانية السنوية كمؤشر وحيد لتقييم تقدم نشاط الشركة.

إنّ غياب جداول قيادة يتم إعدادها بصفة دورية من شأنه أن يحرم الشركة من أداة فعّالة للتصرف كما لا يمكن من إعطاء صورة حقيقية عن تقدم مختلف الأنشطة وتطور وضعها المالي ونتائج الاستغلال و بالتالي اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية الضرورية في الوقت المناسب.

لذا فإننا نوصي بـ:

- إعداد جداول قيادة دورية يتم عرضها على مجلس الإدارة؛
- ضبط محتويات هذه الجداول كتابيا و توثيق الإجراءات المتبعة لإعدادها ولتجميعها ضمن دليل مراقبة التصرف.

3. إنجاز ميزانية الإستثمار

من خلال تفحص التقرير السنوي للقدرة على الأداء (PaP) للشركة التونسية للسكر بالنسبة لسنة 2018 لاحظنا ضعف هام في نسبة إنجاز ميزانية الاستثمار وذلك كما هو مبين بالجدول التالي:

السنة	العنوان	إعتمادات	إنجاز	نسبة الإنجاز
2018	بناء ورشة صناعية	250	0	0%
	معدات إعلامية و برمجيات	400	299	75%
	محطة تجفيف السكر 30 طن/ساعة	11 366	0	0%
	إعادة تأهيل المسير الآلي RS 3	800	0	0%
	إقتناء "Turbine continue"	650	0	0%
	إعادة تأهيل آلة وزن librawerk	45	0	0%
	تحسين اسهلاك الطاقة	900	0	0%
	تأهيل عصارة السكر (étude, cuisson, turbinage)	250	0	0%
	توسيع طاقة تخزين السكر: دراسة وبناء مغارة لتخزين السكر الخام بباجة * دراسة وتهيئة مغارة خزن السكر الأبيض بباجة * دراسة وتوسيع مغارة السكر العام	1 700	0	0%
	ورشة عمل للتعبئة و التغليف (Acquisition) équipement pour alimentation atelier en sucre (vrac)	300	0	0%
إقتناء آلة لإزالة الغبار	600	0	0%	

و حيث لا تمكن هذه الوضعية من انجاز الاستثمارات المبرمجة في أحسن الأجال و في أحسن الظروف و قد تؤدي إلى تعطيل سير نشاط الشركة فإننا نوصي بالحرص على إعداد ميزانية الاستثمار بالاعتماد على الإمكانيات المالية و البشرية و التقنية للشركة و بضرورة التقيد بانجاز الاستثمارات المبرمجة لتحقيق الأهداف المرسومة.

4. احترام آجال المصادقة على الميزانية

تبين لنا من خلال التدقيق في إجراءات إعداد و متابعة الميزانية وجود النقائص التالية :

- تأخير في المصادقة على مشروع الميزانية التقديرية للشركة التونسية للسكر بعنوان سنة 2019 مثلما هو مبين بالجدول التالي:

التاريخ الأقصى للمصادقة	تاريخ المصادقة	الفارق بالأيام
2018/08/31	2018/12/4	94

- تأخير في إرسال مشروع الميزانية التقديرية بعنوان سنة 2018 و 2019 إلى وزارة الإشراف و يبين الجدول التالي هذا التأخير:

التاريخ الإرسال المحدد	تاريخ الإرسال الفعلي	الفارق بالأيام
2018/09/15	2018/11/05	51

تعتبر هذه الوضعية مخالفة لمقتضيات الفصلين 22 و 24 من الأمر عدد 2197 لسنة 2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002 و المتعلق بكيفية ممارسة الإشراف على المؤسسات العمومية.

لذا، نوصي بضرورة احترام مقتضيات الأمر عدد 2197 لسنة 2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002 و المتعلق بكيفية ممارسة الإشراف على المؤسسات العمومية.

5. تطوير طرق متابعة الميزانية

لاحظنا من خلال التثبت في إجراءات متابعة الميزانية النقاط التالية:

- لا يقع بصفة دورية مقارنة المعطيات المتعلقة بالميزانية مع المعطيات المحاسبية؛
- يتم إعداد ومتابعة انجاز الميزانية يدويا على جداول أكسال رغم وجود التطبيقات المعدة لذلك؛
- لا يملك المسؤول عن وحدة مراقبة التصرف إمكانية استشارة التطبيقات المحاسبية وتطبيق المخزون.

ولا تمكن هذه الوضعية من ضمان متابعة فعّالة للميزانية وتقييم ناجع للإنجازات ومقارنتها في الوقت المناسب مع التقديرات كما من شأنها أن تؤدي إلى صعوبة التفتن للتجاوزات أو الأخطاء في الإبتان وأخذ التدابير اللازمة لتداركها.

لذا فإننا نوصي بضرورة مقارنة المعطيات المتعلقة بالميزانية مع المعطيات المحاسبية بصفة دورية.

III. التدقيق الداخلي

1. تفعيل دور وحدة التدقيق الداخلي

تفتقد وحدة التدقيق الداخلي بالشركة للموارد البشرية الضرورية للاضطلاع بمهامها على أكمل وجه وذلك بالنظر لحجم الشركة وتنوع أنشطتها.

ولا تمكّن هذه الوضعية من الحفاظ على ممتلكات الشركة ومن ضمان السير العادي لنشاط المؤسسة ومن تطبيق دليل الإجراءات والتثبت من ملائمتها مع الواقع الحقيقي للشركة كما لا تؤدي إلى التثبت من إحترام الشركة للقوانين والتشريعات الجاري بها العمل.

نوصي بالحرص على تدعيم وحدة التدقيق الداخلي بالموارد المادية و البشرية اللازمة حتى يتسنى لها القيام بالأعمال المناطة بعهدتها و انجاز مهام الرقابة و التفقد وفق البرنامج السنوي للتدقيق.

2. البرنامج السنوي لوحدة التدقيق الداخلي

تبين لنا من خلال تدخلنا لدى وحدة التدقيق بالشركة التونسية للسكر النقائص الآتي ذكرها:

- لم يقع تنفيذ كامل محتوى برنامج التدقيق لسنة 2017 و ذلك على غرار متابعة التقارير السابقة لمراقبي الحسابات؛
- لم تتم متابعة المدّة الزمنيّة المخصّصة لكلّ مهمّة تدقيق داخلي بعنوان سنة 2017؛
- لم يقع انجاز برنامج سنوي للتدقيق بعنوان سنة 2018.

وحتى تتمكن هذه الوحدة من تحقيق كافة الأهداف المنشودة من وراء إحداثها ومن ضمان النجاعة العملية لتدخلاتها، فإننا نوصي بـ:

- التقيّد الآلي ببرنامج العمل الذي تمّ إعداده مسبقا؛
- اعتماد إجراءات مناسبة لمتابعة المدّة الزمنيّة المخصّصة لكلّ مهمّة تدقيق داخلي؛
- الحرص على عرض برنامج التدقيق الداخلي لكلّ سنة على الإدارة العامة للمصادقة.

IV. التصرف في الأرشيف

1. تحسين إجراءات التصرف في الأرشيف

تبيّن لنا إثر مراجعتنا لإجراءات التصرف في الأرشيف ما يلي:

- يتم متابعة الأرشيف يدويا وذلك في ضلّ غياب تطبيقه التصرف في الأرشيف؛
 - لا تتمّ متابعة عمليات سحب وإرجاع الوثائق من الأرشيف بواسطة سجلّ خاص معدّ للغرض يمكن من متابعة تحركات الأرشيف وبيّن تاريخ السحب والإرجاع وموضوع أو طبيعة الوثائق؛
 - لا تستجيب الأماكن المخصصة لحفظ الأرشيف للمقومات الدنيا للسلامة (غياب مطفأة الحرائق، التهوية شبه منعدمة، الإضاءة غير كافية ..)؛
 - لا يتمّ أليا إعداد بطاقات تحويل الأرشيف و لا يقع متابعة هذه العمليات عبر دفتر معد للغرض؛
 - خلافا لمقتضيات القانون عدد 95 لسنة 1988 المؤرخ في 02 أوت 1988 لم تقم الشركة بجرد شامل للوثائق الموجودة بالأرشيف و لم يتمّ إعداد جدول تقييم للمحافظة على الوثائق.
- لا تمكّن هذه الوضعية من التصرف الناجع في أرشيف الشركة التونسية للسكر ويمكن أن تؤدي إلى ضياع أو إتلاف بعض الوثائق الهامة.
- ونظرا لما يكتسبه الأرشيف من أهمية بالغة في توثيق كل عمليات التصرف وحفظ ذاكرة الشركة وتحديد مسؤوليات كل المتدخلين، فإننا نوصي بتلافي النقائص سالفة الذكر في أقرب الآجال.

الإعلامية

1. تحسين إجراءات السلامة وحفظ البيانات المعلوماتية

لاحظنا من خلال تقييم إجراءات السلامة المعلوماتية بالشركة التونسية للسكر ما يلي.

- لا يتم استعمال بطاقات دخول إلكترونية خاصة بقاعة الموزع؛
- لم يقع تجهيز كافة الحواسيب المستعملة من طرف الشركة بأجهزة واقية من انقطاع أو تغير التيار الكهربائي

وحيث يمكن لهذه الوضعية أن تتسبب في إخلال بسلامة المعدات والمعطيات الإعلامية كما يمكن أن تؤدي إلى تلف الذاكرة المعلوماتية للشركة فإننا نوصي بالعمل على تلافي مختلف هذه النقائص في أقرب الآجال.

2. السياسة العامة للسلامة المعلوماتية

لاحظنا من خلال التدقيق في إجراءات حفظ السلامة المعلوماتية للتطبيقات والشبكة المعلوماتية صلب الشركة التونسية للسكر النقائص التالية:

- غياب وثيقة مرجعية يتم من خلالها رسم السياسة العامة للشركة في السلامة للأنظمة المعلوماتية وخاصة لمبادئ التنظيم وإدارة والقيادة؛
- غياب للتدقيق حول السلامة المعلوماتية خلال سنوات 2017 و2018؛
- غياب إجراءات تنص على التغيير الدوري لمفاتيح المرور لمستعملي الأنظمة؛
- لم يتم تجهيز الحواسيب بمحولات كهربائية Onduleurs.

إن هذه الوضعية:

- لا توفر وثيقة مرجعية يمكن من خلالها مراقبة تطابق النظام المعلوماتي وتلبيته لمبادئ السلامة؛
- لا تعطي لمزودي الشركة في الخدمات الإعلامية نظرة أولية حول مبادئ السلامة المعلوماتية التي يجب احترامها عند تقديم خدماتهم؛
- لا تمكن من حماية الأنظمة المعلوماتية للشركة والمحافظة على سلامة المعطيات المخزنة؛
- لا تمكن من تحديد المسؤوليات عند الحوادث الإعلامية الطارئة.

و بالتالي فإن الشركة ملزمة بـ:

- تطوير سياستها الخاصة بالسلامة المعلوماتية؛
- نشر وإحالة هذه السياسة إلى كل الأعوان؛
- الخضوع للتدقيق السنوي حول السلامة المعلوماتية من طرف مدقق خارجي مختص في المجال؛
- العمل على تغيير كلمات العبور بشكل دوري وتزويد جميع الحواسيب بالمحولات الكهربائية اللازمة؛
- رسم الخطوط العريضة حول الأدوار والمسؤوليات حول السلامة المعلوماتية على مستوى القرارات والقيادة والتنسيق بين مختلف الهياكل لضمان تطبيق وترجمة سياسة السلامة المعلوماتية على الوجه الأكمل.

الصفقات العمومية والتصرف في الشراءات والمخزون

1. الصفقات العمومية

1. طلب عروض عدد 2016/07 الخاص باقتناء وتركيز وتشغيل خط كامل لتكليس السكر الأبيض في مصنع الشركة التونسية للسكر بياجة

من خلال تفحص ملفات الصفقات العمومية لاحظنا ما يلي:

- إحترام آجال قبول العروض:

تاريخ الصفقة	آخر أجل لقبول العرض	تاريخ قبول العرض فعليا	الفارق باليوم
2016/05/26	2016/06/28	2016/07/13	15

لاحظنا من خلال مراجعتنا لملف الصفقة تأخيرا في تاريخ قبول العرض عدد 2016/07 ب 15 يوما دون وجود أي تبريرات مذكورة في التقرير. ويعد هذا الإجراء مخالفا لأحكام الفصل عدد 67 من الأمر عدد 1039 لسنة 2014 المنظم للصفقات العمومية الذي ينص على ضرورة تبرير قرارات تمديد أجل قبول العروض و نتائجها على المشاركة عند الاقتضاء صلب تقرير تعده لجنة تقييم العروض.

- إحترام مدة صلوحية العرض:

لاحظنا من خلال التدقيق في مدة صلوحية العرض عدد 2016/07 تجاوزا للأجال القصوى المحددة في الفصل الثامن من الأمر عدد 1039 لسنة 2014 المنظم للصفقات العمومية حيث تجاوزت المدة الفاصلة بين تاريخ فتح العرض وتاريخ عرض الملف 20 يوما. وقد انجرّ عن هذا التأخير طلب بعض المشاركين في أكثر من مرة التمديد في صلوحية الضمانات الوقتية والعروض المقدمة من طرفهم.

وحيث أن هذه الوضعية مخالفة لمقتضيات الأمر عدد 1039 لسنة 2014 المنظم للصفقات العمومية فإننا نوصي بالعمل على تفادي هذا التأخير مستقبلا.

2. ختم الصفقات العمومية في الأجال القانونية

بالرغم من المجهود المبذول من قبل الشركة لاحظنا أنه لا يتم وبصفة آلية خلال سنتي 2017 و2018 عرض ملفات الختم النهائي على لجنة الصفقات للبتّ فيها في أجل أقصاه 90 يوما من تاريخ القبول النهائي للطلبات موضوع الصفقة.

هذه الوضعية مخالفة لمقتضيات الفصل 104 من الأمر عدد 1039 لسنة 2014 ويمكن أن تحرم الشركة من أداة ناجعة لتحديد آثار ونتائج حقوقه على أساس البنود التعاقدية والتشريع الجاري به العمل. وتجدر الإشارة إلى أن المصادقة على الختم النهائي تضع حدًا للالتزامات بين الأطراف المتعاقدة.

لذلك نوصي بضرورة وضع رزنامة شهرية تتضمن برنامج عرض ملفات الختم النهائي على أنظار لجان الصفقات ذات النظر في أقرب الأجل لضمان احترام أحكام الأمر سالف الذكر والحرص على أن يتم الختم النهائي للصفقة قبل إرجاع جميع الضمانات المالية التي تحتفظ بها الشركة لتسديد المبالغ التي قد يكون صاحب الصفقة مدينا بها.

3. تحفيز المنافسة بين المزودين:

تبين لنا من خلال التدقيق في ملفات طلبات العروض أن عدد العروض الواردة أقل بكثير من عدد كراسات الشروط المسحوبة حيث أن هذه الوضعية مخالفة لمقتضيات الأمر عدد 1039 لسنة 2014 المؤرخ في 13 مارس 2014 والمتعلق بتنظيم الصفقات العمومية ولا تتيح للشركة الاستفادة من أفضل العروض من ناحية الجودة والسعر.

يمكن لهذه الوضعية أن تساهم في تعطيل سير عمل المؤسسة نتيجة لتواتر العروض غير المثمرة كما يمكن أن تتكبد الشركة خسائر مادية وخسائر زمنية (ضياح للوقت) إذا لم يتوفر العدد الكافي من العروض من قبل المزودين. ونذكر على سبيل المثال:

عدد العرض	عدد كراسات الشروط المسحوبة	عدد العروض الواردة	النتيجة
2018/01 (*)	06	02	غير مثمر (3 مرات)
2018/02	07	02	مثمر (العرض الوحيد المقبول و المطابق فنيا)
2017/03	10	04	مثمر

(*) هذا العرض نتج عنه مصادقة أعضاء المجلس على باللجوء إلى التفاوض المباشر قصد اقتناء الفحم الحجري نظرا لأن الدعوة إلى المنافسة لم تفضي إلى عروض مقبولة، إضافة لذلك تقرر إقتناء 500 طنا عوضا عن 700 طنا من الفحم الحجري لضمان تغطية المبلغ المبرمج لكلفة هذه الصفقة.

لذا، فإننا نوصي بالبحث في الأسباب التي تحول دون مشاركة المزودين في طلبات العروض بالرغم من السحب المسبق للكراسات الشروط وبإبلاء مزيد العناية بكراسات الشروط وإعطاءها الأهمية القصوى نظرا لما لها من تأثير على بقية إجراءات طلب العروض ومرحلة إنجاز الصفقة.

4. طلب عروض عدد 04 لسنة 2017 الخاص باقتناء أكياس اللف

لاحظنا أثناء التدقيق في طلب العروض عدد 2017/04 الخاص باقتناء أكياس اللف تأخيرا في عرض على أنظار لجنة الصفقات ذات النظر:

تاريخ فتح العرض	تاريخ عرض الملف على اللجنة	الفارق بالأيام
2017/03/06	2017/05/18	73

- احترام مدة صلوحية العرض:

هذا التأخير أدى إلى انتهاء مدة صلوحية العروض قبل عرض الملف على أنظار مجلس الإدارة للمصادقة وساهم في التخلي على عرض المزود صاحب المرتبة الأولى "SIS" الذي طالب بالترفيح في ثمن العرض نظرا لارتفاع الأسعار وتدني قيمة الدينار التونسي أمام العملات الأجنبية والموافقة على عرض المزود صاحب المرتبة الثانية "FCS" الذي وافق على تمديد صلوحية عرضه والضمان الوقتي.

لذا فإننا نوصي بتلافي هذا التأخير واحترام مختلف آجال مراحل الصفقة حتى يتم تفادي مثل هذه الوضعية، خاصة في ظل الوضع الاقتصادي الراهن والنتائج عن تدني قيمة الدينار التونسي أمام العملات الأجنبية.

II. التصرف في الشراءات

1. تحيين سجل المزودين

خلال التدقيق في سجل المزودين التابع للشركة التونسية للسكر لاحظنا نقص هام في المعطيات الخاصة بهم حيث لا يبين سجل المزودين وبصفة آلية عنوان المزود، رقم الهاتف، الفاكس، طريقة الدفع، مبلغ الخصم والملاحظات حول مصداقية ونزاهة المزودين.

ولا تمكن هذه الوضعية من توفير قاعدة معلومات خاصة بالمزودين وتقييم درجة إيفائهم للطلبات من حيث الثمن والجودة وتاريخ التسليم المتفق عليه.

لذا فإننا نوصي بالعمل على استكمال جميع المعطيات الضرورية بسجل المزودين.

2. تحسين إجراءات الشراء عن طريق الاستشارة

من خلال مراجعة إجراءات الشراء عن طريق الاستشارة لاحظنا أنه يتم إعداد جداول المقارنة يدويا دون اللجوء لتطبيق إعلامية معدة للغرض بالإضافة إلى وجود بعض النقائص نذكر منها:

✓ غياب تاريخ إعداد الجدول؛

✓ غياب ختم اللجنة.

وحيث أن هذه الوضعية مخالفة لإجراءات المعمول بها ولا تحمي مصالح الشركة فإننا نوصي بالنظر في إمكانية اقتناء أو تطوير تطبيق إعلامية لمتابعة الشراءات عبر الاستشارة وبتل في النقائص سالفة الذكر.

3. التقليص في آجال إنجاز الشراءات

خلال التدقيق في عينة من ملفات الشراءات لاحظنا تأخير في إعداد أذن التزود حيث يمكن لهذه الوضعية أن تسبب في خسائر مادية للشركة نظرا لتواصل ارتفاع الأسعار وهذا كما يبينه الجدول التالي :

عدد الطلب	تاريخ طلب الشراء	تاريخ إذن التزود	الفارق (بالأيام)
C02016122	2016/11/18	2017/02/10	84
DP2017017	2016/12/22	2017/02/04	44
CO2016121	2016/11/18	2017/01/20	63

لذا فإننا نوصي بتلافي هذه الوضعية لتلقي أحسن العروض على مستوى الأسعار نظرا للظروف الاقتصادية التي تمر بها البلاد.

4. تطوير التطبيقات الإعلامية للشراءات:

أثناء التدقيق في التطبيقات الإعلامية للشراءات لاحظنا أنها تشكو من بعض الإخلالات نذكر منها ما يلي :

- لا تبين الشراءات التي تم إقصاؤها؛
- لا تبين الشراءات التي لا تزال في طور الإنجاز؛
- لا تبين أيضا الشراءات التي تم إنجازها.

وحيث أن هذه الوضعية لا تمكن من متابعة فعالة لشراءات الشركة فإننا ندعو إلى تحسين محتوى و استعمالات التطبيقات الإعلامية الخاصة بالشراءات.

III. التصرف في المخزون

1. المقاربة الدورية للمخزون

لا تقوم الشركة التونسية للسكر بمقاربة دورية (كل ثلاثة أشهر على الأقل) بين المخزون النظري و المخزون المادي الفعلي في ذلك التاريخ للتأكد من مطابقتهما و تبرير الفوارق المحتملة حيث تتم هذه المقاربة مرة واحدة أثناء الجرد المادي السنوي. و تجدر الإشارة إلى وجود فارق بين المخزون المادي و النظري لأكياس اللف في موفى سنة 2017 ناتج بالأساس على عدم القيام بتسجيل إذن الدخول عدد 1381 J 45000 كيس.

ولا تمكن هذه الوضعية من التفطن إلى الفوارق التي يمكن أن تحدث في الإبان حتى يتسنى تبريرها و تسويتها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في شأنها.

نوصي بضرورة تكثيف عمليات المقاربة الدورية بين المخزون المادي و النظري.

2. اعداد التقرير السنوي للجرد المادي للمخزون

من خلال التدقيق في إجراءات الجرد المادي بمغارة الشركة لاحظنا تأخيرا هائما في إعداد تقارير الجرد المادي بالنسبة لسنة 2018 حيث لم يتم إعدادها إلى حين تاريخ تدخّلنا خلال شهر جوان 2019 رغم الانتهاء من عملية الجرد في المغازات.

هذه الوضعية لا تمكن من احترام الآجال القانونية الخاصة بإجراءات الجرد المادي كما أن التأخير في إعداد محاضر وتقارير الجرد من شأنه أن يؤثر سلبا على عملية المقاربة بين الرصيد المادي والرصيد النظري للمخزونات وهو ما ينعكس سلبا على آجال إعداد القوائم المالية و سلامتها.

لذا، نوصي بتلافي التأخير الحاصل في إجراءات الجرد المادي لمخزونات الشركة العمل على التسريع في المقاربة بين الأرصدة النظرية والأرصدة المادية وتلافي هذا التأخير بالنسبة للسنوات القادمة.

3. تحسين إجراءات التصرف في المخزون الغير متداول

إثر عملية التدقيق التي قمنا بها حول وضعية المخزونات لاحظنا وجود بعض المواد التي لم يتم تداولها منذ سنوات والتي لم تقم الشركة بتكوين مدخرات لنقص القيمة في شأنها وفيما يلي بعض الأمثلة :

Code article	Désignation	Quantité physique	Coût unitaire	Montant	Dernier mouvement du stock
132700139	CARDAN P/TURBINE X63 ET MOLETTE CONIQUE X6304A.	13	460,725	5989,425	depuis 5 années
132400089	MOULE MEMBRANE DECANTEUR DOOR	1	385,703	385,703	depuis 5 années
971100548	FILTRE REF295470702.	10	24,575	245,75	depuis 5 années
971100575	JOINT A SOUFFLET REF31100060092.	17	37,356	635,052	depuis 5 années
971100708	BOULON REF.28800320091.	14	13,09	183,26	depuis 5 années
971100824	BAGUE TORIQUE REF 39703730772.	20	11,186	223,72	depuis 5 années
971100904	JOINT REF 390730065.	20	80,542	1610,84	depuis 5 années
971101270	FILTRE HYDRO REF 132573072	12	222,524	2670,288	depuis 5 années
971101289	FILTRE REF 131775110	12	99,023	1188,276	depuis 5 années

هذه الوضعية يمكن أن تؤدي إلى إمكانية تلف بعض العناصر نتيجة تقلص الطلب الداخلي على هذه المخزونات وبالتالي تقلص في القيمة الصافية الحقيقية لهذا المخزون.

لذا نوصي الشركة التونسية للسكر بالعمل على تكوين مدخرات لنقص القيمة على المخزون الغير متداول في إنتظار اتخاذ الإجراءات المناسبة في شأنه وتفعيل دور اللجنة المختصة في المجال.

4. نفاذ المخزون

لاحظنا إثر تفحصنا لوظائف التطبيقية الإعلامية للتصرف في المخزون أنها لا تقوم بالتنبيه الآلي عند نفاذ المخزون حيث تبين لنا نفاذ العديد من عناصر المخزون على غرار الأمثلة التالية:

الرمز المعرف للفصل	نوعية الفصل
BUTEE 54315	214400021
BUTEE 51306.	214500066
MANCHON DE SERRAGE H 217	214600136
MANCHON DE SERRAGE H 3128	214900017
RONDELLE FREIN KM 7	215000014
ECROUS DE SERRAGE KM 18	215000041
ROUE DENTEE 4022	215300244
PIGNON 4031	215300315
ROUE DENTEE 4032	215300324

وحيث قد تؤدي هذه الوضعية إلى تعطيل نشاط الشركة لذا فإننا نوصي بضرورة تطوير و تحسين التطبيقية الاعلامية للتصرف في المخزون لضمان ملائمتها و مطابقتها لمبادئ التصرف الناجع.

الاستثمار، الصيانة والإصلاح

1. الاستثمار

1. تحسين إجراءات التصرف في الأصول الثابتة

تشكو إجراءات التصرف في الأصول الثابتة النقائص التالية:

- غياب إجراءات مكتوبة للتصرف في الأصول الثابتة؛
- لاتقوم الشركة بمسك جذاذة خاصة بكل أصل ثابت تحمل كل البيانات المتعلقة به (تعريف الاصل وقيمه وتاريخ اقتناؤه وتاريخ دخوله في الخدمة الفعلية وعمليات صيانتته...);
- غياب وثائق مسبقة التقييم لاستلام أو تخصيص أو تحويل هذه الأصول؛
- غياب إجراءات مكتوبة تنظم عمليات زوال الانتفاع.

وحيث أنّ هذه النقائص لا تمكن من متابعة ناجعة وتصرف محكم في الأصول الثابتة فإننا ندعو إلى ضرورة تلافئها وإرساء دليل إجراءات في الغرض يضمن حسن التصرف في أصول الشركة.

2. إحالة الأصول الثابتة التي زال الانتفاع بها على الاسقاط :

لاحظنا من خلال عمليات التدقيق وجود عدد هام من الأصول الثابتة الغير مستغلة المسجلة في القوائم المالية للشركة والتي لم يصدر في شأنها اي قرار إسقاط من قبل إدارة الشركة.

و حيث تؤدي هذه الوضعية إلى إعداد قوائم مالية لا تعكس بصورة وفيه الوضعية المالية للشركة و تمس من مصداقية الأرصدة المحاسبية فإننا نوصي بإحكام التصرف في الأصول الثابتة الغير مستغلة واتخاذ القرارات اللازمة لتصفيتها.

3. سحب الأصول من جدول الأصول الثابتة إثر الحريق الذي نشب بالشركة

لاحظنا من خلال تدخلنا أن مصلحة المحاسبة لم تتمكن من تصفية بعض الأصول الثابتة من جدول الأصول الثابتة و الاستهلاكات اثر الحريق الذي نشب في سنة 2017 بمصب السكر الخام و الذي خلف أضرارا مختلفة شملت البنائات و المعدات و كميات من السكر الخام و يعود ذلك لكون الوحدة المعنية وقع تسجيلها محاسبيا دفعة واحدة و لم يقع تفصيلها بالاعتماد على طريقة Méthode des composantes.

و تحول هذه الوضعية دون التمكن من القيام بالتعديلات اللازمة على جدول الأصول الثابتة و الاستهلاكات.

لذا فإننا ندعو الى ضرورة اعتماد طريقة تسجيل الأصول الثابتة بالاعتماد Méthode des composantes.

II. الصيانة والإصلاح

1. تحسين الإجراءات المعتمدة في ميدان الصيانة

تبين لنا على اثر تدخلنا لدى إدارة الصيانة بالشركة التونسية للسكر وجود النقائص الآتي ذكرها:

- لم يقع خلال سنوات 2017 و2018 إعداد أذون أشغال خاصة بأعمال الصيانة والإصلاح مؤشر علمها من قبل مكتب الأساليب؛
- لم تقم إدارة الصيانة بإعداد تقرير سنوي خاص بأعمال الصيانة والإصلاح يبين بالأساس نسب الأعطاب، استهلاك قطع الغيار، كلفة الصيانة الداخلية ومردوديتها الخ...
- لا يقع بصفة آلية إعداد تقارير متابعة لبرامج الصيانة الوقائية؛
- لا يقع بصفة آلية التأشير على Fiches de ventilation من طرف مكتب الأساليب.

تعتبر هذه الوضعيات مخالفة لمقتضيات دليل إجراءات الشركة ولا تمكن من تقييم نجاعة تدخلات الصيانة علاوة على غياب متابعة قطع الغيار التي يتم استعمالها من قبل الورشات خلال كل عملية إصلاح.

لذا فإننا نوصي بإعداد الوثائق المنصوص عليها بدليل الإجراءات من خلال مسك تقارير أو سجلات متابعة تتضمن تشخيص الأعطاب وأعمال الصيانة المنجزة وقطع الغيار المستعملة على أن تتم مراجعة وإمضاء هذه التقارير من قبل الرؤساء المباشرين ومكتب الأساليب.

2. مزيد العناية بدفاتر القيادة

لاحظنا إثر مراجعتنا لإجراءات إعداد ومتابعة دفاتر القيادة بعض النقائص حيث لا تبين دفاتر القيادة كل البيانات الضرورية على غرار رقم العداد عند الخروج وعند العودة ورقم إذن بالخروج والمصلحة المنتفعة واسم السائق إلخ...

وحيث أن هذه الوضعيات لا تمكن من تحقيق متابعة ناجعة لأسطول الشركة ومن التفتن إلى التجاوزات المحتملة عند استعمال السيارات الإدارية في الإبان فإننا نوصي بمزيد العناية بدفاتر القيادة والحرص على التحليل الدوري للمعطيات المسجلة بها واستغلالها ومتابعة معدلات الاستهلاك لكل عربة.

المالية، المحاسبة والجباية

1. المالية

1. احترام آجال إرسال الوضعية الشهرية للسيولة

من خلال التدقيق في آجال إرسال الوضعية الشهرية للسيولة الى الوزارة الأولى و وزارة المالية لاحظنا أنه لا يتم بصفة آلية إرسالها في الآجال القانونية المحددة ب 15 يوما من الشهر الموالي و ذلك على غرار الأمثلة التالية :

الشهر	التاريخ الأقصى للإرسال	تاريخ الإرسال	الفارق
فيفري	15/03/2017	21/03/2017	6
ماي	15/06/2017	28/06/2017	13
جوان	15/07/2017	17/08/2017	33
اوت	15/09/2017	05/10/2017	20
سبتمبر	15/10/2017	24/10/2017	9
نوفمبر	15/12/2017	17/01/2018	33
ديسمبر	15/01/2018	17/01/2018	2

هذه الوضعية مخالفة لمقتضيات الفصل 25 من الأمر ع2197دد لسنة 2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002 والمتعلق بكيفية ممارسة الإشراف على المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية وصبغ المصادقة على أعمال التصرف فيها.

لذا فإننا نوصي باحترام مقتضيات الفصل سالف الذكر والحرص على إرسال كشوف السيولة في أجل لا يتجاوز 15 أيوما من الشهر الموالي.

2. المراقبة الفجئية للخزينة

لم تقم وحدة التدقيق الداخلي بالقيام بمراقبة و الجرد الفجئي للخزينة خلال سنة 2018 و نذكر في هذا الإطار أن عمليات المراقبة الفجئية للخزينة و مقارنة الرصيد النظري مع الرصيد المادي من أهم الوسائل الناجحة للتأكد من عدم وجود تجاوزات

لذا فإننا نوصي بالقيام بعمليات مراقبة فجئية للخزينة علي مدار السنة المحاسبية و مقارنة الرصيد النظري مع الرصيد المادي و تبرير الفوارق إن وجدت و إعداد محاضر جرد في شأنها تكون ممضاة من طرف العون المسؤول عن الخزينة و من فريق الجرد.

3. احترام سقف المصاريف المنجزة عن طريق الخزينة

لاحظنا من خلال التدقيق في دفاتر الخزينة اليومية تجاوز سقف 100 دينار بالنسبة للمصاريف المنجزة عن طريق الخزينة وذلك على غرار الحالات التالية:

N°Bon de caisse	Date	Montant	Plafond de dépense	Ecart
7796	09/03/2017	109.635	100	9.635
7669	29/04/2017	110.000	100	10.000
7211	23/07/2017	172.000	100	72.000
2750	03/11/2017	181.400	100	81.400
2843	25/09/2018	119.588	100	19.588
2847	29/09/2018	119.588	100	19.588

وحيث أن هذه الوضعية مخالفة للإجراءات الجاري بها العمل فإننا نوصي بضرورة تلافي هذه الوضعية مستقبلا.

II. المحاسبة والجباية

1. القيام بعملية الجرد للأصول الثابتة ومقارنة نتائج الجرد مع المعطيات المحاسبية

لاحظنا من خلال مراقبتنا أنه لم يتم القيام بالجرد المادي للأصول الثابتة لسنة 2017 وهو ما يتناقى مع مقتضيات الفصل 17 من القانون عدد 112 لسنة 1996 المؤرخ في 30 ديسمبر 1996 والمتعلق بنظام المحاسبة للمؤسسات الذي ينص على ضرورة القيام بجرد الأصول الثابتة المادية سنويا ومقارنة نتائج الجرد المادي بالأصول المسجلة بالمحاسبة واستخراج الفوارق وتحليلها. وحيث لا تمكن هذه الوضعية من المتابعة الفعالة للأصول الثابتة كما تؤدي الى عدم احترام التشريع الجاري به العمل وإلى عدم مطابقة الأصول المادية الثابتة المسجلة بالمحاسبة بالأصول الموجودة بالشركة.

لذا نوصي بالإسراع بالقيام بجرد مادي للأصول المادية الثابتة بالشركة ومقارنة النتائج مع الأصول المبينة بالمحاسبة.

2. وضع دليل للإجراءات الجبائية

لم تقم الشركة التونسية للسكر بوضع دليل للإجراءات الجبائية يبين خاصة النظام الجبائي للشركة بالنسبة لمختلف الضرائب والأداءات والمعالييم وكذلك الإجراءات الخاصة بإعداد التصاريح الجبائية والوثائق التي يجب إيداعها وكذلك أعمال المراقبة الضرورية للثبوت من المبالغ المصرح بها قبل إيداع التصاريح. وتجدر الإشارة الى تغير النظام الجبائي للشركة و ذلك بعنوان الأداء على القيمة المضافة.

وحيث أن هذا الدليل يمكن من إضفاء الشفافية على التصاريح الجبائية للشركة مما يجعلها في مأمن من أي تعديل جبائي في صورة إجراء مراجعة معمّقة من طرف مصالح الإدارة الجبائية، فإننا ندعو إلى النظر في إمكانية إعداد هذا الدليل وتفعيله في أقرب الآجال.

3. مسك ميزان مستحقات الحرفاء حسب الأقدمية

من خلال تدخلنا لاحظنا أن مصلحة المحاسبة لا تتولى مسك ميزان للحرفاء حسب الأقدمية كما أن تطبيق المحاسبة لا يمكن من تحديد تاريخ هذه المستحقات.

إن عدم مسك ميزان لديون الحرفاء حسب الأقدمية من شأنه أن يحول دون وضع متابعة ناجعة لمستحقات الشركة و لا يضمن متابعة فعالة لحسابات الحرفاء ويحرم الشركة من مداخل إضافية نتيجة عدم خلاص المستحقات الجديدة والقديمة و لا يمكن من التأكد من تكوين المدخرات اللازمة على هذه المستحقات.

لذا، قصد إرساء متابعة ناجعة لمستحقات الشركة نوصي بالحرص على إصدار ميزان للحرفاء حسب الأقدمية كما نوصي بتحديد سياسة واضحة لتكوين مدّخرات لتنقص قيمة حسابات الحرفاء المشكوك في خلاصهم.

الشؤون القانونية والنزاعات

1. تحسين اجراءات متابعة القضايا

لاحظنا إثر مراجعتنا لإجراءات القضايا الجارية بعض النقائص نخص بالذكر منها ما يلي:

- لا يتم استعمال منظومة إعلامية لمتابعة النزاعات والقضايا الجارية حيث يتم اعتماد جداول اكسال "Excel"؛
- لم تتمكن الشركة من إيجاد الصيغ القانونية الكفيلة بغلق الملفات التي فاقت 10 سنوات وذلك على غرار الإشكال العالق مع الوكالة التونسية لحماية المحيط.

و حيث أن هذه الوضعيات لا تمكن من إرساء متابعة فعالة للقضايا الجارية و لا تضمن مصالح الشركة ،لذا فإننا نوصي بضرورة وضع تطبيق إعلامية لمتابعة مختلف القضايا في الطور و العمل على النظر في جميع الملفات و الإشكاليات القانونية العالقة والعمل على تسويتها في أقرب الآجال

التصرف في الموارد البشرية

1. التصرف في القروض والتسبيقات

لاحظنا من خلال تفحصنا لإجراءات إسناد القروض والتسبيقات لأعوان الشركة التونسية للسكر اسناد الشركة لهبات وقروض بعنوان خدمات اجتماعية لفائدة الأعوان مثقلة على ميزانيتها والتي فاق حجمها الـ 200 ألف دينار. ويعتبر هذا الإجراء مخالفا للترتيب ما لم يتم التنصيب صراحة على ذلك بالنظام الأساسي الخاص بأعوان الشركة عملا بأحكام منشوري الوزير الأول عدد 23 و 69 لسنة 1988.

لذا، نوصي بضرورة انجاز الخدمات الاجتماعية على موارد الصندوق الاجتماعي أو وضع اجراء مصادق عليه من قبل مجلس الادارة يقضي بإمكانية اسناد القروض والاعانات على الموارد الذاتية للشركة أو وداوية أعوان وإطارات الشركة.

2. إعداد موازنة اجتماعية سنوية

خلافًا لمقتضيات الفصل 28 من الأمر ع2197 دد لسنة 2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002 والمتعلق بكيفية ممارسة الإشراف على المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية وصيغ المصادقة على أعمال التصرف فيها و الى حدود تدخلنا خلال شهر جوان من سنة 2019 لم تقم الشركة التونسية للسكر بإعداد موازنة اجتماعية لسنتي 2017 و 2018 و ارسالها الى رئاسة الحكومة في الأجل المحددة لذلك.

هذه الوضعية لا تمكن الشركة من متابعة المعطيات التي تخص عدد الأعوان وتوزيعهم حسب الأصناف ونسبة التأطير وتطويرها والتوزيع العمري وتوزيع الأعباء حسب الأصناف وتطور نسب الغياب والمغادرة والإلحاق والإنتدابات المنجزة وتطور الحوادث والأمراض المهنية والتدابير المتخذة للحد منها وحلقات التكوين والتربصات التي تم تنظيمها والتظاهرات الاجتماعية خلال السنة، الخ...

وحيث أن هذه الوضعية مخالفة لمقتضيات الفصل المذكور أعلاه، فإننا نوصي بإعداد موازنة اجتماعية تعرض بيانات الموارد البشرية للشركة وإرسالها الى رئاسة الحكومة خلال شهر جانفي من السنة الموالية للسنة المعنية.

3. تطوير التطبيقات الإعلامية للتصرف في الموارد البشرية

لاحظنا من خلال تفحصنا للتطبيق الإعلامية الخاصة بالتصرف في الموارد البشرية ما يلي:

- التطبيقية الإعلامية المستعملة لمتابعة حضور الأعوان غير مندمجة مع التطبيقية الإعلامية للتصرف في الموارد البشرية في ما يخص مراقبة الحضور؛
 - لا تسمح التطبيقية الإعلامية بمتابعة القروض و التسيبقات المسندة للأعوان حيث تتم متابعتها بالإعتماد على دفاتر يدوية.
- و حيث أن هذه الوضعية لا تمكن من ضمان متابعة فعالة للأعباء المتصلة بالأعوان فإننا نوصي بضرورة العمل على معالجة هذه النقائص في أقرب الآجال.

4. الحرص على احكام التصرف في العطل

- لاحظنا من خلال التدقيق في اجراءات التصرف في العطل النقائص الاتي ذكرها :
- تتم متابعة العطل يدويا بواسطة جذاذات "Fiche de congé"؛
 - لا يقع تعميم كامل معطيات جذاذات العطل نذكر منها على سبيل المثال : سبب الخروج، مكان الاقامة، المعرف الوحيد ورقم الهاتف.
 - يتم تعميم الجذاذة بعد انقضاء العطلة و نذكر على سبيل المثال ما يلي :

المعرف الوحيد	تاريخ العطلة	تاريخ تعميم الجذاذة
1481	2018 /07/16	20/07/2018

وباعتبار أن هذه الوضعيات مخالفة للإجراءات و الترتيب الجاري بها العمل فان مصالح الشركة التونسية للسكر مطالبة بتلافيها مستقبلا.

5. تحسين إجراءات التكوين

- لاحظنا من خلال التثبت في إجراءات التكوين بالشركة ما يلي:
- لم تقم الشركة بإعداد برنامج سنوي للتكوين والمصادقة عليه من قبل اللجنة الإدارية المتناصفة.
 - لم يتم تخصيص ميزانية لتكوين أعوان الشركة التونسية للسكر لتمكينهم وبصفة خاصة من استعمال التطبيقية الاعلامية الجديدة "NAVISON".
- لا تمكن هذه الوضعيات من تحسين و تطوير الكفاءات التدريبية و المهنية لأعوان الشركة التونسية للسكر.
- لذا، وحيث يعتبر تطوير الكفاءات و تنمية المهارات أحسن حافز للأعوان و أهم رافد للنهوض بالشركة، فاننا نوصي بإيلاء برنامج التكوين الالهية اللازمة و رصد الاعتمادات الضرورية لذلك.

الاستغلال

1. العمل على الرفع من مردودية الإنتاج

لاحظنا من خلال تدخلنا لدى إدارة الاستغلال و على اثر التدقيق في نشاط الاستغلال لسنتي 2017 و 2018 تدني المردود الوزني لمادة السكر الخام عند التزويد خلال عملية التكرير و ذلك بالرغم من ارتفاع معدل الاستهلاكات الخصوصية و يعود ذلك بالأساس الى العوامل التالية :

- امتلاء خزانات السكر و كذلك مخازن السكر الأبيض؛
- عدم إنتظام عمليات رفع السكر الأبيض من طرف الديوان التونسي للتجارة.

وتؤدي هذه الوضعية الى تحميل الشركة أعباء اضافية من الممكن تفاديها اذا اعتمدت الشركة على كامل طاقتها الإنتاجية.

لذا، ندعو مصالح الشركة الى مراجعة البرامج السنوية للإنتاج لضمان مردودية أفضل.

2. إرساء منظومة إعلامية لمتابعة مخزون السكر الخام ومخزون السكر الأبيض

لاحظنا إثر تدخلنا بإدارة الإنتاج افتقاد هذه الأخيرة لمنظومة إعلامية تعنى بالتصرف في مخزون السكر الخام ومخزون السكر الأبيض حيث تعتمد هذه الإدارة إما على تطبيق " EXCEL " أو على دفاتر يدوية. كما تفتقر هذه الإدارة إلى تقارير دورية للجرد المادي للمخزون والتقارير اليومية لتحركات المخزون وذلك خلافا لما نص عليه دليل الإجراءات الخاص بالشركة التونسية للسكر.

من شأن هذه الوضعية أن تحرم الشركة من قاعدة معلومات تمكّن من حسن التصرف في المخزون.

لذا، فإننا ندعو إلى تركيز منظومة إعلامية تعنى بالتصرف في مخزون السكر الخام ومخزون السكر الأبيض لتسهيل عملية متابعته في أي وقت من الأوقات.

3. العمل على تحديد نسبة شوائب مسموح بها متفق عليها مع الديوان التونسي للتجارة

تبين لنا من خلال فحص التقارير السنوية للإنتاج لسنوات 2017 و 2018 تراجع نسبة استخراج مادة السكر الأبيض من السكر الخام الى ما دون الـ 95 بالمائة و يعود ذلك إلى تدني جودة السكر الخام و عدم مطابقته للمواصفات العالمية بالنسبة لللون و النشاء و سكر مولاس.

وباعتبار أن هذه الوضعية مخالفة للمقتضيات العقد المبرم مع الديوان التونسي للتجارة وضمانا لحقوق الشركة، فإنه يتوجب مراجعة نسبة الشوائب المسوح بها وفق قواعد علمية متفق عليها.

4. الرفع من مردودية وحدة التعبئة والتغليف و ايجاد الحلول المناسبة لتحقيق الموازنات المالية

تبين لنا من خلال تدخلنا أن نسبة الانجاز بالنسبة لوحدة تعبئة و تغليف السكر تعتبر متدنية و لا تتماشى مع طاقة الانتاج السنوية المقدرة ب 30000 طن، حيث بلغت كمية السكر الأبيض التي وقع تغليها 8300 طن خلال 11 شهرا مقابل 27500 طن يفترض إنتاجها.

لا تمكن هذه الوضعية من ضمان مردودية الاستثمارات المنجزة في هذا الصدد والمتمثلة في وحدة التعبئة و التغليف و البالغة كلفتها 4 مليون دينار بالإضافة الى أعباء الأعوان المنتدبين و البالغ عددهم 22 عونا.

لذا، فإننا نوصي بإيجاد الحلول الكفيلة بتطوير إنتاج السكر المعب و مراجعة عقد المناولة المبرم مع الديوان التونسي للتجارة بهدف تحقيق الموازنات المالية للشركة.

5. اعتماد دليل خاص لاختبار مادة السكر

تبين لنا من خلال متابعة الإجراءات المعمول بها في مخبر الشركة التونسية للسكر، انه لا يتم الاعتماد على معايير اختبار مادة السكر الصادرة عن " ICUMSA " (international Commission Uniform Methods of sugar Analysis) « كما لم تقم الشركة بصياغة واعتماد إجراءات خاصة للغرض.

وحيث لا تمكن هذه الوضعية من احترام المعايير المعتمدة عالميا لاختبار مادة السكر لذا فإننا نوصي بصياغة دليل إجراءات خاص بالاعتماد على معايير " ICUMSA ".

متابعة ملاحظات مراقبي الحسابات

الواردة بالتقرير حول نظام الرقابة الداخلية لسنوات 2017 - 2018

المتابعة و/أو الأجل	الإجراء أو خطة العمل	درجة الأولوية	التوصيات
التنظيم العام والنظام المعلوماتي للتصرف			
1. التنظيم العام والنظام المعلوماتي للتصرف			
تم الانتهاء من إعداد كراس الشروط وسوف يتم الإعلان عن طلب العروض قبل نهاية سنة 2020	تم رصد اعتمادات قدرها 175 أ.د بمشروع ميزانية الشركة لسنة 2020 لتحسين دليل إجراءات الشركة وإعداد دليل الإجراءات الجبائية.	1	1. تحسين دليل الإجراءات لم تتم الشركة التونسية للسكر بتعيين وإثراء دليل الإجراءات منذ تاريخ إعداده رغم توالي التعديلات المتعلقة بعدد المهام والأنشطة و بروز عدد التطورات والتحويرات التي شملت النظام المعلوماتي والمراجع القانونية المعمول بها.
تم تكليف وحدة التدقيق لقيادة استراتيجية الشركة في الغرض	يقترح تكوين فريق عمل يكلف بإعداد المطلوب يتكون من الرئيس المدير العام واطارين من الشركة مع عضوين من مجلس الإدارة ويقدم أعماله لمجلس الإدارة قبل موفى السنة الحالية. وفي خلاف ذلك تكليف مكتب إستشارة لوضع الاستراتيجية المذكورة.	1	2. وضع استراتيجية عمل متوسطة المدى وبرنامج جدولة لديون الشركة من خلال تدخلنا لاحظنا أن الشركة التونسية للسكر لم تقوم بوضع إستراتيجية عمل متوسطة المدى لتفادي الوضعية المالية الصعبة التي تعيشها.
تم إنجاز المطلوب وتم ادراج متابعة توصيات ملاحظات مراقبي الحسابات كنقطة قارة بجدول أعمال مجلس الإدارة	تبعاً للتفاوت الزمني الحاصل بين تقارير مراقبي الحسابات والسنة المالية والتأخر في عقد الجلسات العامة لسنتي 2015 و 2016 وتعيين مراقبي حسابات لم يكن بالإمكان إدراجها، وعليه سيكون التقرير المتعلق بالسنتين الماليتين	1	3. النقاط الغارة لمجلس الإدارة من خلال مراجعتنا لحاضر جلسات مجلس الإدارة تبين لنا أن الشركة لم تتول إدراج التدابير المتخذة لتدارك النقاط الواردة بتقارير مراقبي الحسابات ضمن

<p>مشارفت أعمال اللجنة على الانتهاء.</p>	<p>2017-2018 ضمن النقاط الغارة بجدول أعمال مجالس الإدارة القادمة.</p>		<p>جدول أعمال مجلس الإدارة و ذلك خلافا لمقتضيات الفصل 12 من الأمر عدد 2197 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002.</p>
	<p>تم تكوين فريق عمل إعداد عقد البرامج الثلاثية 2020-2022. الذي سيتم عرضه على أنظار مجلس الإدارة قبل موفى السنة الحالية.</p>	<p>2</p>	<p>4. إعداد عقد الأهداف إلى حدود تاريخ تدخنا لم تقم الشركة التونسية للمسك بإعداد عقد البرامج يتم من خلاله ضبط الأهداف النوعية والكمية والبرامج والمشاريع الكبرى للشركة خلال فترة هذا العقد من أجل عرضه على أنظار مجلس الإدارة.</p>
<p>تم إنجاز المطلوب بعد مراسلة سلطة الإشراف بتاريخ 25 أكتوبر وتم دعم الموارد البشرية بإطار الإطار الإلحاق</p>	<p>تم عرض التسميات المذكورة على أنظار مجلس الإدارة بتاريخ 04 أبريل 2019، وحظيت بالموافقة وتم إحالة المقررات إلى وزارة الإشراف بتاريخ 7 جوان 2019، للمصادقة.</p>	<p>1</p>	<p>5. سد الشغورات في الخطة المشاغرة بالهيكل التنظيمي تبين لنا من خلال دراسة توزيع الأعوان على مختلف الهياكل الإدارية بالشركة وجود العديد من الخطة المشاغرة بالهيكل التنظيمي الحالي على غرار مدير الإدارة الفرعية للشؤون المالية ومدير الإدارة الفرعية للشؤون الإدارية وكاهية مدير الإنتاج ومدير الإدارة الفرعية لمراقبة التصرف إلى جانب سد شغورات رؤساء الأقسام.</p>
<p>تم إصدار مذكرة إجرائية في الغرض</p>	<p>تم إعداد مذكرة إجرائية note procedure وتوجهها للمصالح المالية للشركة للتقيد بالإجراء المذكور. وسيتم دراسة الإجراء المذكور خلال تحيين دليل الإجراءات، للنظر في إحالة طلبات الشراء وأذن التزود على وحدة مراقبة التصرف.</p>	<p>1</p>	<p>1. إحالة الأذون بالدفع على وحدة مراقبة التصرف لا تتم إحالة ملفات الخلاص بما في ذلك الأذون بالدفع، على وحدة مراقبة التصرف التي تتولى عملية المقاربة بين مختلف الوثائق المكونة لملف الخلاص والتأكد من تطابقها بالتأشير على الإذن بالدفع وارسال الملف إلى مصلحة المالية لإعداد إذن التحول أو الدفع.</p>
<p>بصدد الانجاز</p>	<p>في إطار سد الشغورات في الخطة المشاغرة بالهيكل التنظيمي وتعزيز وحدة مراقبة التصرف بالموارد البشرية سيتم تدارك ذلك.</p>	<p>2</p>	<p>2. إعداد جداول القيادة لا تقوم وحدة مراقبة التصرف بإعداد جداول قيادة دورية (ثلاثية على الأقل) تمكن الإدارة العامة من رؤية واضحة حول تقدم أنشطة الشركة في مختلف</p>

<p>شركة بصدد تدارك التأخير حسب الأولويات</p>	<p>كان التعمد المشاريع المتواصلة والحريق الذي جت بالمنبع سنة 2017 إنجز عنه تحويل في أولويات الشركة لضمان إستعادة النشاط، والوضعية المالية للشركة تاتير على نسبة إنجاز ميزانية الإستثمار.</p> <p>تولت الشركة خلال مشروع ميزانية 2020 مراجعة المشاريع التي تمّت برمجتها.</p>	<p>2</p>	<p>مستوياتها بالاعتماد على مؤشرات قياس موضوعية، و اكتفت بإعداد الميزانية السنوية كمؤشر وحيد لتقييم تقدم نشاط الشركة.</p> <p>3. إنجاز ميزانية الإستثمار</p> <p>من خلال تفحص التقرير السنوي للقدرة على الأداء (PAP) للشركة التونسية للسكك بالنسبة لسنة 2018 لاحظنا ضعف هام في نسبة إنجاز ميزانية الاستثمار</p>
<p>سيتم العمل بالتوصية خلال السنوات القادمة</p>	<p>ستعمل الشركة على إحزام الأجال الترتيبية للمصادقة وارسال الميزانية التقديرية.</p>	<p>2</p>	<p>4. احترام أجال المصادقة على الميزانية</p> <p>تبين لنا من خلال التدقيق في إجراءات إعداد و متابعة الميزانية وجود النقاط التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> • تأخير في المصادقة على مشروع الميزانية التقديرية للشركة التونسية للسكك بعنوان سنة 2019. • تأخير في إرسال مشروع الميزانية التقديرية بعنوان سنة 2018 و 2019 إلى وزارة الإشراف.
<p>بصدد الانجاز</p>	<p>في إطار سد الشغورات في الخطط الشاغرة بالمبكل التنظيمي وتعزيز وحدة مراقبة التصريف بالموارد البشرية سيتم تدارك ذلك.</p>	<p>2</p>	<p>5. تطوير طرق متابعة الميزانية</p> <p>لاحظنا من خلال التثبت في إجراءات متابعة الميزانية النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • لا يقع بصفة دورية مقارنة المعطيات المتعلقة بالميزانية مع المعطيات المحاسبية; • يتم إعداد ومتابعة انجاز الميزانية يدويا على جداول اكسال رغم وجود التطبيقية المعدة لذلك; • لا يملك المسؤول عن وحدة مراقبة التصريف إمكانية استشارة التطبيقية المحاسبية وتطبيقه المخزون.
<p>III. التدقيق الداخلي</p>			

<p>تم تعزيز وحدة التدقيق الداخلي بإطار عن طرق الإلحاق</p>	<p>تفتقر مصالحة التدقيق الداخلي والتفقدية بالشركة للموارد البشرية الضرورية للقيام بهامها المتعددة إلى جانب إضطلاع المكلف بها بهام كتابة لجنة المصفقات وكتابة مجلس الإدارة.</p>	<p>1</p>	<p>1. تفعيل دور وحدة التدقيق الداخلي</p> <p>تفتقد وحدة التدقيق الداخلي بالشركة للموارد البشرية الضرورية للاضطلاع بهامها على أكمل وجه وذلك بالنظر لحجم الشركة وتنوع أنشطتها.</p> <p>2. البرنامج السنوي لوحدة التدقيق الداخلي</p>
<p>بمصد الإجاز</p>	<p>كما تفتقر الشركة لإطارات تتمتع بالأقدمية والخبرة اللازمين لتكليفه بهذه المهمة.</p> <p>وتسعى الإدارة العامة لسد الشغورات عن طريق الإلحاق. وقد كان لتكليف المصلحة بالقيام بهام تفتقد أثر على إنجاز برنامج التدقيق لسنة 2018.</p>	<p>1</p>	<p>تبين لنا من خلال تدخلنا لدى وحدة التدقيق بالشركة التونسية للسكر النقائص الآتي ذكرها:</p> <ul style="list-style-type: none"> • لم يقع تنفيذ كامل محتوى برنامج التدقيق لسنة 2017 وذلك على غرار متابعة التقارير السابقة لمراقبي الحسابات؛ • لم تتم متابعة المدة الزمنية المخصصة لكل مهمة تدقيق داخلي بعنوان سنة 2017؛ • لم يقع إنجاز برنامج سنوي للتدقيق بعنوان سنة 2018.
<p>11 شرح الفريق المكلف في عمله وتم حصر محل لوضع الأرشيف بالشركة حاليا. والشركة بمصد البحث عن إطار مختص في الأرشيف وقد تفتت مراملة وزارة الإشراف في الغرض.</p>	<p>تفتقر الشركة التونسية للسكر لوحدة مركزية مكلفة بالأرشيف في الأرشيف والإطارات المختصة في المجال حيث تتعدّد محلات التخزين، إلى جانب غياب النصوص الترتيبية المتعلقة بالوثائق الخصوصية.</p> <p>ورغم تكليف إطار من المتدربين الجدد، وتمكينه من تكوين أولي بإدارة الأرشيف والتوثيق والأرشيف بوزارة التجارة لم يتم التقدم في الموضوع.</p> <p>وللغرض تم تكوين فريق عمل من مختلف هيكل الشركة سيعهد إليه في مرحلة أولى حصر محلات الأرشيف بالشركة، ثم جرده وإعداد الجداول فتجميعه في محلات مناسبة تعدد للغرض.</p>	<p>1</p>	<p>17. التصرف في الأرشيف</p> <p>1. تحسين إجراءات التصرف في الأرشيف</p> <p>تبين لنا إثر مراجعتنا لإجراءات التصرف في الأرشيف ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يتم متابعة الأرشيف يدويا وذلك في ضل غياب تطبيق التصرف في الأرشيف؛ • لا تتم متابعة عمليات سحب وإرجاع الوثائق من الأرشيف بواسطة سجل خاص معد للغرض يمكن من متابعة تحركات الأرشيف وبين تاريخ السحب والإرجاع وموضوع أو طبيعة الوثائق؛ • لا تستجيب الأماكن المخصصة لحفظ الأرشيف للمقومات الدنيا للسلامة (غياب مطقة الحرائق، التهوية شبه معدومة، الإضاءة غير كافية...); • لا يتم آليا إعداد بطاقات تحويل الأرشيف ولا يقع متابعة هذه العمليات عبر دفتر معد للغرض؛

	<p>وفي مرحلة ثانية سيتم إعداد مشاريع النصوص الترتيبية الخاصة بالتصرف في الوثائق الخصوصية.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • خلافا لقتضيات القانون عدد 95 لسنة 1988 المؤرخ في 02 أوت 1988 لم تقم الشركة بجرد شامل للوثائق الموجودة بالأرشيف و لم يتم إعداد جدول تقييم للمحافظة على الوثائق.
الإعلامية			
<p>تم إنجاز المطلوب</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تم إصدار طلب شراء لإقتناء وتركيب قفل إلكتروني لقاعة المؤرخ. • تم تجهيز كافة الحواسيب المستعملة من طرف الشركة بأجهزة واقية من انقطاع أو تغير التيار الكهربائي خلال إقتناءات 2019. 	2	<p>1. تحسين إجراءات السلامة وحفظ البيانات المعلوماتية</p> <p>لاحظنا من خلال تقييم إجراءات السلامة المعلوماتية بالشركة التونسية للمسك ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • لا يتم استعمال بطاقات دخول إلكترونية خاصة بقاعة المؤرخ؛ • لم يقع تجهيز كافة الحواسيب المستعملة من طرف الشركة بأجهزة واقية من انقطاع أو تغير التيار الكهربائي <p>2. السياسة العامة للسلامة المعلوماتية</p>
<p>تم إنجاز المطلوب</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تم تحرير وثيقة مرجعية Charte Informatique يتم من خلالها رسم السياسة العامة للشركة في السلامة للأظمة المعلوماتية وهي بصدد التوزيع على كافة الموظفين الذين يستعملون أدوات إعلامية. • تم ربط الصلة بالوكالة الوطنية للسلامة المعلوماتية وتحسين المعطيات المتعلقة بالشركة بالحصول على تغطية خاصة بالتدقيق الذاتي للسلامة المعلوماتية. • تم رصد اعتماد 25م.د. بمنزانية الشركة لسنة 2020 للقيام بعملية التدقيق الخارجي للسلامة المعلوماتية. • تم وضع إجراء يمكن المستعمل من تغيير مفتاح العبور. 	1	<p>لاحظنا من خلال التدقيق في إجراءات حفظ السلامة المعلوماتية للتطبيقات والشبكة المعلوماتية صلب الشركة التونسية للمسك النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • غياب وثيقة مرجعية يتم من خلالها رسم السياسة العامة للشركة في السلامة للأظمة المعلوماتية وخاصة لمبادئ التنظيم والإدارة والقيادة؛ • غياب للتدقيق حول السلامة المعلوماتية خلال سنوات 2017 و2018؛ • غياب إجراءات تنص على التغير الدوري لمفاتيح المرور لمستعملي الأنظمة؛ • لم يتم تجهيز الحواسيب بمحولات كهربائية Onduleurs.

1. الصفقات العمومية

<p>تم الأخذ بعين الاعتبار للملاحظة وسيتم تلافيها بالملفات الجارية</p>	<p>لقد تم تأجيل التاريخ الأقصى المحدد لقبول العروض استجابة لمطالبن وردا على الشركة من مساحين لكراسات الشروط لبيتمكنا من إعداد عرضهما.</p> <p>وتفعيلا للمناقسة إستجابت الشركة لطلبهما.</p> <ul style="list-style-type: none"> لقد تم التمديد في مدة صلوحية العروض نظرا لتعدد مكوثات خط التكميس وضرورة الفرز الفني والتدقيق في كل مكون بما في ذلك مراسلة المزودين لطلب معطيات فنية إضافية. 	<p>1</p>	<p>1. طلب عروض عدد 2016/07 الخاص باقتناء وتركيز وتشغيل خط كامل لتكميس الاسكر الأبيض في مصنع الشركة التونسية للسكر بباججة</p> <p>من خلال تفحص ملفات الصفقات العمومية لاحظنا ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> إحترام آجال قبول العروض: <table border="1"> <thead> <tr> <th>التاريخ</th> <th>آخر أجل لقبول العرض</th> <th>تاريخ قبول العرض</th> <th>الفارق باليوم</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016/05/26</td> <td>2016/06/28</td> <td>2016/07/13</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table> <p>لاحظنا من خلال مراجعتنا لملف الصفقة تأخيرا في تاريخ قبول العرض عدد 2016/07 ب 15 يوما دون وجود أي تبريرات مذكورة في التقرير. ويعد هذا الإجراء مخالفا لأحكام الفصل عدد 67 من الأمر عدد 1039 لسنة 2014 المنظم للصفقات العمومية الذي ينص على ضرورة تبرير قرارات تمديد أجل قبول العروض و نتائجها على المشاركة عند الاقتضاء صلب تقرير لجنة تقييم العروض.</p> <ul style="list-style-type: none"> إحترام مدة صلوحية العرض: <p>لاحظنا من خلال التدقيق في مدة صلوحية العرض عدد 2016/07 تجاوزا للأجال القصوى المحددة في الفصل الثامن من الأمر عدد 1039 لسنة 2014 المنظم للصفقات العمومية حيث تجاوزت المدة الفاصلة بين تاريخ فتح العرض وتاريخ عرض الملف 20 يوما. وقد انجز عن هذا التأخير طلب بعض المشاركين في أكثر من مرة التمديد في صلوحية الضمانات الوقتية والعروض المقدمة من طرفهم.</p>	التاريخ	آخر أجل لقبول العرض	تاريخ قبول العرض	الفارق باليوم	2016/05/26	2016/06/28	2016/07/13	15
التاريخ	آخر أجل لقبول العرض	تاريخ قبول العرض	الفارق باليوم								
2016/05/26	2016/06/28	2016/07/13	15								

بصدد الإنجاز	تم إصدار مذكرة عمل مصحوبة بمراجع طلبات العروض المطلوب ختمها، وستتولى مصلحة المشتريات إعداد ملفات الختم النهائي في اقرب الاجال.	2	<p>2. ختم الصفقات العمومية في الاجال القانونية</p> <p>الرغم من المجهود المبذول من قبل الشركة لاحظنا أنه لا يتم وبصفة آلية خلال سنتي 2017 و2018 عرض ملفات الختم النهائي على لجنة الصفقات للبت فيها في جل أقصاه 90 يوما من تاريخ القبول النهائي للطلبات موضوع الصفقة.</p> <p>3. تعجيل المناقصة بين المزودين:</p> <p>بين لنا من خلال التدقيق في ملفات طلبات العروض أن عدد العروض الواردة أقل بكثير من عدد كراسات الشروط المسحوبة حيث أن هذه الوضعية مخالفة لقتضيات الأمر عدد 1039 لسنة 2014 المؤرخ في 13 مارس 2014 ولتعلق بتنظيم الصفقات العمومية ولا يتيح للشركة الاستفادة من أفضل العروض من ناحية الجودة والسعر.</p> <p>يمكن لهذه الوضعية أن تساهم في تعطيل سير عمل المؤسسة نتيجة لتواتر لعروض غير المثمرة كما يمكن أن تتكبد الشركة خسائر مادية وخسائر زمنية (ضياح للوقت) إذا لم يتوفر العدد الكافي من العروض من قبل المزودين.</p>			
تم إنجاز المطلوب	نظرا للطبيعة الأثمان المتفجرة للفحم الحجري وعدم استقرار قيمة الدينار مقارنة بالعملات الأجنبية فإن أغلب المزودين لا يتسنى لهم تقديم عروض مالية بأثمان ثابتة. في المقابل يقدم المزودين الذين تمت دعوتهم للمشاركة شروط تجارية لا يمكن الاستجابة لها كطلب تسبيقات أو الخلاص بسعر صرف الوصول إلى الميناء. من جهة أخرى تم تكوين فريق عمل لمراجعة كراسات شروط المعتمدة من قبل الشركة. كما سيتم بداية من سنة 2020 القيام بطلبات عروض إطارية.	1	<p>4. طلب عروض عدد 04 لسنة 2017 الخاص باقتناء أكياس لاحتفا أثناء التدقيق في طلب العروض عدد 2017/04 الخاص باقتناء أكياس اللف تأخيرا في عرض على أنظار لجنة الصفقات ذات النظر:</p> <p>التاريخ فتح العرض تاريخ عرض الملف على الفارق بالأيام اللجنة</p> <table border="1"> <tr> <td>2017/03/06</td> <td>2017/05/18</td> <td>73</td> </tr> </table> <p>• احترام مدة صلوحيية العرض:</p>	2017/03/06	2017/05/18	73
2017/03/06	2017/05/18	73				
تم إنجاز المطلوب وتدارك ذلك	ستتولى الشركة تدارك ذلك مستقبلا.	2				

			<p>هذا التأخير أدى إلى انتهاء مدة صلوحية العروض قبل عرض الملف على أنظار مجلس الإدارة للمصادقة وساهم في التخلي على عرض المزود صاحب المرتبة الأولى "SIS" الذي طالب بالترقيع في ثمن العرض نظرا لارتفاع الأسعار وتدني قيمة الديتار التونسي أمام العملات الأجنبية والموافقة على عرض المزود صاحب المرتبة الثانية "FCS" الذي وافق على تمديد صلوحية عرضه والضممان الوفي:</p> <p>11. التصرف في المشتريات</p>
<p>بصدد الإنجاز</p>	<p>لقد تم الشروع منذ شهر ماي 2019 في استغلال لتطبيقه الاعلامية الجديدة في ميدان المشتريات ويتم بالتوازي تحيين سجل المزودين بالمعطيات المطلوبة.</p>	<p>3</p>	<p>1. تحيين سجل المزودين</p> <p>خلال التدقيق في سجل المزودين التابع للشركة التونسية للمسكرا لاحتفنا نقص هام في المعطيات الخاصة بهم حيث لا يبين سجل المزودين وبصفة آلية عنوان المزود، رقم الهاتف، الفاكس، طريقة الدفع، مبلغ الخصم والملاحظات حول مصداقية ونزاهة المزودين.</p> <p>2. تحسين إجراءات المشتراء عن طريق الاستشارة</p> <p>من خلال مراجعة إجراءات المشتراء عن طريق الاستشارة لاحظنا أنه يتم إعداد جداول المقارنة يدويا دون اللجوء لتطبيقه اعلامية معدة للغرض بالإضافة إلى وجود بعض النقاط نذكر منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - غياب تاريخ إعداد الجدول: - غياب ختم اللجنة. <p>3. التقليص في آجال إنجاز المشتريات</p> <p>خلال التدقيق في عينة من ملفات المشتريات لاحظنا تأخير في إعداد أذون التزود حيث يمكن لهذه الوضعية أن تتسبب في خسائر مادية للشركة نظرا لتواصل ارتفاع الأسعار</p>
<p>تم الأخذ بعين الاعتبار للملاحظة وسيتيم تلافيا بالملفات الجارية</p>	<p>لقد تم الشروع منذ شهر ماي 2019 في استغلال التطبيقية الاعلامية الجديدة في ميدان المشتريات ويتم من خلالها استخراج جداول المقارنة التي تتضمن تاريخ إعداد، في حين يقع تضمين أمضاء أعضاء اللجنة بمحضر فتح العروض والتقرير الخاص بالتقييم.</p>	<p>2</p>	
<p>تم الأخذ بعين الاعتبار للملاحظة وسيتيم تلافيا بالملفات الجارية</p>	<p>بعد الشروع في استغلال التطبيقية الاعلامية الجديدة في ميدان المشتريات تم التقليص في آجال إنجاز المشتريات.</p>	<p>2</p>	

تم إنجاز المطلوب	لقد بين المشروع في استغلال التطبيق المذكورة بعض النقاطس يتم أخذه بعين الإعتبار مع المزود خلال فترة الضمان.	2	4. تطوير التطبيق الإعلامية للشراءات: أثناء التدقيق في التطبيق الإعلامية للشراءات لاحظنا أنها تشكل من بعض الإخلالات نذكر منها ما يلي : • لا تبين الشراءات التي تم إقصاؤها: • لا تبين الشراءات التي لا تزال في طور الإنجاز: • لا تبين أيضا الشراءات التي تم إنجازها.
تم إنجاز المطلوب	سيتم إصدار مذكرة تنظيمية توجه لكل الأطراف المعنية بالشركة للقيام بالمقربة الدورية للمخزونات مع تأخذ بعين الإعتبار فترات توقف النشاط الصناعي للشركة.	2	1. المقاربة الدورية للمخزون لا تقوم الشركة التوسمية للسك بمقاربة دورية (كل ثلاثة أشهر على الأقل) بين المخزون النظري و المخزون المادي الفعلي في ذلك التاريخ للتأكد من مطابقتها و تبرير الفوارق المحتملة حيث تتم هذه المقاربة مرة واحدة أثناء الجرد المادي السنوي و تجدر الإشارة الى وجود فارق بين المخزون المادي و النظري لأجاس اللف في موفى سنة 2017 ناتج بالأساس على عدم القيام بتسجيل إذن الدخول عدد ل 1381 ل 45000 كيس.
بصد الإنجاز	ستتم مراجعة زمامة الجرد المادي بالنسبة لسنة 2019 واعداد التقرير السنوي للجرد المادي للمخزون والتقيّد بالأجال المضمومة.	2	2. اعداد التقرير السنوي للجرد المادي للمخزون من خلال التدقيق في إجراءات الجرد المادي بمغارة الشركة لاحظنا تأخيرا هامًا في إعداد تقارير الجرد المادي بالنسبة لسنة 2018 حيث لم يتم إعدادها إلى حين تاريخ تدخّلنا خلال شهر جوان 2019 رغم الانتهاء من عملية الجرد في المغارات.
بصد الحمبر	سيتم حصر المواد التي لم يتم تداولها منذ سنوات والتي لم تقم الشركة بتكوين مخزونات لتقص القيمة في شأنها بالتنسيق مع المصالح الفنية وإجراء ما يتعين في الغرض.	2	3. تحسين إجراء اتالتصرف في المخزون الغير متداول إثر عمالية التدقيق التي قمنا بها حول وضعية المخزونات لاحظنا وجود بعض المواد التي لم يتم تداولها منذ سنوات والتي لم تقم الشركة بتكوين مخزونات لتقص القيمة في شأنها

تم إنجاز المطلوب	في إطار ترشيح إسهلاك قطع الغيار، عملت الشركة على الحد من حجم المخزونات مع الإستعداد المبكر لفترات الصيانة المبررة بتوفير كل المستلزمات في الأجال المطلوبة.	2	4. نفاذ المخزون لاحتقان إثر تفحصنا لوظائف التطبيقية الإعلامية للتصرف في المخزون أنها لا تقوم بالتنبيه الآلي عند نفاذ المخزون حيث تبين لنا نفاذ العديد من عناصر المخزون
الإستثمار، الصيانة والإصلاح			
1. الإستثمار			
سيتم الإعلان عن المنافسة خلال السداسي الأول لسنة 2020 نظرا للوضعية المالية للمؤسسة.	تم بميزانية الشركة لسنة 2020 رصد اعتماد قدره 50 أ.د للقيام بإعداد جذاذة خاصة بكل أصل ثابت تحمل كل البيانات المتعلقة به وإعادة وثائق التقييم. كما سيتم خلال تعيين دليل إجراءات الشركة وضع إجراءات مكتوبة تنظم عمليات التصرف في الأصول الثابتة.	1	1. تحسين إجراءات التصرف في الأصول الثابتة تشكو إجراءات التصرف في الأصول الثابتة النفاذ التالية: غياب إجراءات مكتوبة للتصرف في الأصول الثابتة؛ لاتقوماً بالشركة بهمسك جذاذة خاصة بكل أصل ثابت تحمل كل البيانات المتعلقة به) تعريف الاصلوقيمته وتاريخ اقتناهوهوتاريخ دخوله في الخدمة الفعلية وعمليات صيانتة...): ● غياب وثائق مسبقة التقييم لاستلام أو تخصيص أو تحويل هذه الأصول؛ ● غياب إجراءات مكتوبة تنظم عمليات زوال الانتفاع. 2. إحالة الأصول الثابتة التي زال الانتفاع بها على الاسقاط: لاحتقان من خلال عمليات التدقيق وجود عدد هام من الأصول الثابتة الغير مستغلة المسجلة في القوائم الملية للشركة والتي لم يصدر في شأنها اي قرار إسقاط من قبل إدارة الشركة.
الشركة بصدد التفتوت في المعّدات التي زال الإنتفاع بها	شرعت الشركة خلال سنة 2019 في إجراءات التفتوت في المعّدات السيارة التي زال الإنتفاع بها، وستتولى حصر بقية المعّدات الصناعية والقيام بما يتعين في الغرض.	1	3. سحب الأصول من جدول الأصول الثابتة إثر الحرق الذي نشب بالشركة
تم إنجاز المطلوب	بمناسبة تجديد عقد التأمين لمعدّات الشركة التوفسية للسكن، تم تعيين وحصر قائمة الأصول الثابتة التي تعرضت للحرق والتي تستوجب تصفيها من الأصول الثابتة		

	<p>للشركة وتم تكليف فريق عمل تقي هدف إلى تحديد القيمة الشرائية لباته المعدات.</p>	2	<p>لاحظنا من خلال تدخلنا أن مصلحة المحاسبة لم تتمكن من تصفية بعض الأصول الثابتة من جدول الأصول الثابتة والاستهلاكات اثر الحريق الذي نشب في سنة 2017 بمصيب السكن الخام و الذي خلف أضرارا مختلفة شملت البناءات و المعدات و كميات من السكن الخام و يعود ذلك لكون الوحدة المعنية وقع تسجيلها محاسبيا دفعة واحدة و لم يقع تفصيلها بالاعتماد على طريقة des composantes</p> <p>Méthode des composantes والإصلاح</p>
<p>بصدد الإنجاز</p>	<p>مستوى الشركة تدارك ذلك مستقبلا.</p>	1	<p>1. تحسين الإجراءات المعتمدة في ميدان الصيانة</p> <p>تبين لنا على اثر تدخلنا لدى إدارة الصيانة بالشركة التوضيحية للسكن وجود النفاض الآتي ذكرها:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● لم يقع خلال سنوات 2017 و2018 إعداد أذون أشغال خاصة بأعمال الصيانة والإصلاح ومؤشر عليها من قبل مكتب الأساليب؛ ● لم تتم إدارة الصيانة بإعداد تقرير سنوي خاص بأعمال الصيانة والإصلاح يبين بالأساس نسب الأعطاب، استهلاك قطع الغيار، كلفة الصيانة الداخلية ومروديتها إلخ... ● لا يقع بصفة آلية إعداد تقارير متابعة لبرامج الصيانة الوقائية؛ ● لا يقع بصفة آلية التأشير على Fiches de ventilation من طرف مكتب الأساليب. <p>2. مزيد العناية بدفاتر القيادة</p> <p>لاحظنا إثر مراجعتنا لإجراءات إعداد ومتابعة دفاتر القيادة بعض النفاض حيث لا تبين دفاتر القيادة كل البيانات الضرورية على غرار رقم العداد عند الخروج وعند العودة ورقم إذن بالخروج والمصلحة المتفحة واسم السائق إلخ...</p>
<p>تم إنجاز المطلوب</p>	<p>مستوى الشركة تدارك ذلك مستقبلا.</p>	1	

1. المالية	
<p>1. احترام آجال إرسال الوضعية الشهرية للمسئولة</p> <p>من خلال التدقيق في آجال إرسال الوضعية الشهرية للمسئولة الى الوزارة الأولى ووزارة المالية لاحظنا أنه لا يتم بصفة آلية إرسالها في الأجال القانونية المحددة ب 15 يوما من الشهر الموالي</p> <p>2. المراقبة الفعّية للخرزينة</p> <p>لم تقم وحدة التدقيق الداخلي بالقيام بمراقبة و الجرد الفعّي للخرزينة خلال سنة 2018 و نذكر في هذا الإطار أن عمليات المراقبة الفعّية للخرزينة و مقارنة الرصيد النظري مع الرصيد المادي من أهم الوسائل الناجحة للتأكد من عدم وجود تجاوزات</p> <p>3. احترام سقف المصاريف المنجزة عن طريق الخرزينة</p> <p>لاحظنا من خلال التدقيق في دفاتر الخرزينة اليومية تجاوز سقف 100 دينار بالنسبة للمصاريف المنجزة عن طريق الخرزينة</p>	<p>1</p>
<p>2</p>	<p>تمّ تأمين المكلفة بمصلحة التدقيق الداخلي والتفقدية من أذن بهمة منذ تاريخ 6 جويلية 2019 للقيام بمراقبة و الجرد الفعّي للخرزينة وقد قامت بعمليات مراقبة للغرض، وأصبحت حاليا عمليات المراقبة دورية وفعّية.</p>
<p>3</p>	<p>تمّ إعداد وتوزيع مذكرة عامة لكافة مصالح الشركة تبين نوعية النفقات التي يمكن إنجازها على الخرزينة وتذكر بسقف النفقة.</p>
<p>II. المحاسبة والجباية</p> <p>1. القيام بعملية الجرد للأصول الثابتة ومقارنة نتائج الجرد مع المعطيات المحاسبية</p> <p>لاحظنا من خلال مراقبتنا أنه لم يتم القيام بالجرد المادي للأصول الثابتة لسنة 2017 وهو ما يتناقى مع مقتضيات الفصل 17 من القانون عدد 112 لسنة 1996 المؤرخ في 30 ديسمبر 1996 والمتعلق بنظام المحاسبة للمؤسسات التي ينص على ضرورة القيام بجرد الأصول الثابتة المادية سنويا ومقارنة نتائج الجرد المادي بالأصول المسجلة بالمحاسبة واستخراج الفوارق وتطهيرها.</p>	
<p>2</p>	<p>في إطار الإعداد لإختيار شركة تأمين للفترة 2020-2022، تمّ تكليف خبير مختص عهد له إنجاز مهمة جرد الأصول الثابتة للشركة وقارنها بالأصول المسجلة بالمحاسبة، وقد تمّ إنجاز المطلوب.</p>
<p>2</p>	<p>تمّ إنجاز المطلوب</p>

<p>سنة مبتدأ الإعلان عن المنافسة قبل موفى سنة 2020.</p>	<p>تم رصد اعتمادات قدرها 175 أ.د. بمشروع ميزانية الشركة لسنة 2020 لتعيين دليل إجراءات الشركة واعداد دليل الإجراءات الجبائية.</p>		<p>2. وضع دليل للإجراءات الجبائية</p> <p>لم تقم الشركة التونسية للمسك بوضع دليل الإجراءات الجبائية بين خاصة النظام الجبائي للشركة بالنسبة لمختلف الضرائب والأداءاتوالمعالم وكذلك الإجراءات الخاصة بإعداد التصاريح الجبائية والوثائق التي يجب إيداعها وكذلك أعمال المراقبة الضرورية للتثبيت من المبالغ المصرح بها قبل إيداع التصاريح. وتجدر الإشارة الى تغير النظام الجبائي للشركة وذلك بعنوان الأداء على القيمة المضافة.</p>
<p>تم إنجاز المطلوب</p>	<p>تتعامل الشركة التونسية للمسك مع حريف وحيد في نشاط تكرير المسك وتعليبه وهو الديوان التونسي للتجارة.</p>	2	<p>3. مسك ميزان مستحقات الحرفاء حسب الأقدمية</p> <p>من خلال تدخلنا لاحظنا أن مصلحة المحاسبة لا تتولى مسك ميزان الحرفاء حسب الأقدمية كما أن تطبيق المحاسبة لا تمكن من تحديد تاريخ هذه المستحقات.</p>
<p>الشؤون القانونية والزراعات</p>			
<p>تم إنجاز المطلوب</p>	<p>يعتبر متابعة القضايا الجارية من النقاط الفارة التي تعرض على دوريا على مجلس الإدارة.</p> <p>وبتوصية من مجلس الإدارة تتعلق بملفات التي فاقت 10 سنوات، تولت الشركة معالجة النزاع مع الشركة التونسية لتأمين وإعادة التأمين، وذلك موفى 2018، وستتولى معالجة بقية القضايا إثر تعيين محام بصفة نهائية.</p> <p>أما فيما بالإشكال العالق مع الوكالة التونسية لحماية المحيط فقد كان موضوع جدولة مع طلب المساعدة الفنية من الوكالة لتفادي المخالفات البيئية.</p>	3	<p>1. تحسين إجراءات متابعة القضايا</p> <p>لاحظنا إثر مراجعتنا لإجراءات القضايا الجارية بعض النقائص نخص بالذكر منها ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • لا يتم استعمال منظومة إعلامية لتأريخ النزاعات والقضايا الجارية حيث يتم اعتماد جداول اكسال "Excel": • لم تتمكن الشركة من إيجاد الصيغ القانونية الكفيلة بملفات التي فاقت 10 سنوات وذلك على غرار الإشكال العالق مع الوكالة التونسية لحماية المحيط.
<p>التصرف في الموارد البشرية</p>			

تم إنجاز المطلوب	يتضمن مشروع ميزانية الشركة لسنة 2020 إحالة كل التدفّلات الاجتماعية التي تقوم بها الشركة إلى وداية أعران وموظفي الشركة.	1	1. التصرف في الفروض والتسبيقات لاحظنا من خلال تفحصنا لإجراءات إسناد الفروض والتسبيقات لأعران الشركة التونسية للسكر اسناد الشركة لهبات وفروض بعنوان خدمات اجتماعية لفائدة الأعران منقولة على ميزانيتها والتي فاق حجمها الـ 200 ألف دينار. ويعتبر هذا الإجراء مخالفا للترتيب ما لم يتم التنصيص صراحة على ذلك بالنظام الأساسي الخاص بأعران الشركة عملا بأحكام منشوري الوزير الأول عدد 23 و 69 لسنة 1988.
تم إنجاز المطلوب	ستتولى الشركة تدارك هذا التأخير خلال سنة 2019.	1	2. إعداد موازنة اجتماعية سنوية خلفا لقتضيات الفصل 28 من الأمر عدد 2197 لسنة 2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002 والمتعلق بكيفية ممارسة الإشراف على المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية وصيغ المصادقة على أعمال التصرف فيها و إلى حدود تدخنا خلال شهر جوان من سنة 2019 لم تقم الشركة التونسية للسكر بإعداد موازنة اجتماعية لسنتي 2017 و 2018 و إرسالها إلى رئاسة الحكومة في الأجل المحددة لذلك.
بصدد الانجاز	تمكن التطبيق الإعلامية الجديدة "NAVISON" من متابعة الفروض و التسبيقات المسندة للأعران، غير أنه لا يمكن من متابعة الحضور لعدم تطابق آلة التنقيط الآلي مع التطبيق الإعلامية. وستدرس الشركة إمكانية تجديد آلات التنقيط والتنفيذ في الوقت المناسب.	2	3. تطوير التطبيق الإعلامية للتصرف في الموارد البشرية لاحظنا من خلال تفحصنا للتطبيق الإعلامية الخاصة بالتصرف في الموارد البشرية ما يلي: • التطبيق الإعلامية المستعملة لمابعة حضور الأعران غير مندمجة مع التطبيق الإعلامية للتصرف في الموارد البشرية في ما يخص مراقبة الحضور؛

			<ul style="list-style-type: none"> لا تسمح التطبيقات الإعلامية بمتابعة القروض و التسبيقات المسندة للأعوان حيث تتم متابعتها بالإعتماد على دفاتر يدوية.
تم إنجاز المطلوب	<p>تتضمن التطبيقات الإعلامية الجديدة "NAVISION" عنصرًا يتعلق بالتصرف في العطل في طور التجربة لذلك لم يتم التخلي عن متابعة العطل يدويًا بواسطة جذاذات "Fiche de congé".</p> <p>وسيتّم التخلي عن المتابعة اليدوية نهائيًا بداية من بداية سنة 2020.</p>	2	<p>4. العرض على أحكام التصرف في العطل</p> <p>لاحظنا من خلال التدقيق في إجراءات التصرف في العطل التناقض التي ذكرها:</p> <ul style="list-style-type: none"> تتم متابعة العطل يدويًا بواسطة جذاذات "Fiche de congé"؛ لا يقع تعميم كامل معطيات جذاذات العطل نذكر منها على سبيل المثال: سبب الخروج، مكان الإقامة، المعرف الوحيد و رقم الهاتف. يتم تعميم الجذاذات بعد انقضاء العطلة
بصدد الإنجاز حسب الحاجيات	<p>قامت الشركة خلال سنة 2019 بإعداد مخطّط سنوي للتكوين وتمّت المصادقة عليه من قبل مجلس الإدارة. كما أنّ عملية التكوين في استعمال التطبيقات الإعلامية الجديدة "NAVISION" تعتبر عنصرًا من عناصر الصنفقة المبرمة مع المزود.</p> <p>وستتولّى الشركة تنظيم تكوين في المجال كما دعت الحاجة على ذلك.</p>	3	<p>5. تحسين إجراءات التكوين</p> <p>لاحظنا من خلال التثبت في إجراءات التكوين بالشركة ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> لم تقم الشركة بإعداد برنامج سنوي للتكوين والمصادقة عليه من قبل اللجنة الإدارية المتنافسة. لم يتم تخصيص ميزانية لتكوين أعوان الشركة التونسية للسكن لتمكينهم وبصفة خاصة من استعمال التطبيقات الإعلامية الجديدة "NAVISION". <p>لا تمكن هذه الوضعيات من تحسين و تطوير الكفاءات التدريبية و المهنية لأعوان الشركة التونسية للسكن.</p>
الإستغلال			
محلّ متابعة يومية رغم بعض الصعوبات الفنية	<p>بعد التنسيق مع الديوان التونسي للتجارة تمّ تدرك الإشكاليات اللوجيستية التي من شأنها عرقلة دورة الإنتاج والتي تحول دون اعتماد الشركة على كامل طاقتها الإنتاجية. وقد سجّلت سنة 2019 تحسّنًا ملحوظًا في هذا المجال.</p>	1	<p>1. العمل على الرفع من مردودية الإنتاج</p> <p>لاحظنا من خلال تدخلنا لدى إدارة الإستغلال و على اثر التدقيق في نشاط الإستغلال لسنتي 2017 و 2018 تدني المردود الوزني لمادة السكر الخام عند التزويد خلال عملية التكرير و ذلك بالرغم من ارتفاع معدل الاستهلاكات الخصوصية و يعود ذلك بالأساس الى العوامل التالية :</p>

			<ul style="list-style-type: none"> • امتلاء خزانات السكر وكذلك مخازن السكر الأبيض؛ • عدم إنتظام عمليات رفع السكر الأبيض من طرف الديوان التونسي للتجارة. <p>وتؤدي هذه الوضعية الى تحميل الشركة أعباء اضافية من الممكن تفاديها اذا اعتمدت الشركة على كامل طاقتها الإنتاجية.</p>
<p>تم انجاز المطلوب</p>	<p>تمكن التطبيق الاعلامية الجديدة "NAVISION" من متابعة مخزون السكر الخام ومخزون السكر الأبيض وهي في طور التنفيذ.</p>	<p>2</p>	<p>1. ارساء منظومة إعلامية لمتابعة مخزون السكر الخام ومخزون السكر الأبيض</p> <p>لاحظنا إثر تدخلنا بإدارة الإنتاج افتقاد هذه الأخيرة لمنظومة إعلامية تعنى بالمخزون في مخزون السكر الخام ومخزون السكر الأبيض حيث تعتمد هذه الإدارة إما على تطبيق "EXCEL" أو على دفاتر يدوية. كما تفتقر هذه الإدارة إلى تقارير دورية للجرد المادي للمخزون والتقارير اليومية لتحركات المخزون وذلك خلافا لما نص عليه دليل الإجراءات الخاص بالشركة التونسية للسكر.</p> <p>من شأن هذه الوضعية أن تحرم الشركة من قاعدة معلومات تمكن من حسن التصرف في المخزون.</p>
<p>محل متابعة من المصالح المختصة بالشركة</p>	<p>تم توجيه مراسلات للديوان التونسي للتجارة كلما تبين وجود خلل في مواصفات السكر الخام، وشهدت جودة السكر الخام تحسّنا كبيرا خلال سنة 2019 أدت إلى تحسّن نسبة الإستخراج.</p>	<p>1</p>	<p>2. العمل على تحديد نسبة شوائب مسموح بها متفق عليها مع الديوان التونسي للتجارة</p> <p>تبين لنا من خلال فحص التقارير السنوية للإنتاج لسنوات 2017 و2018 تراجع نسبة استخراج مادة السكر الأبيض من السكر الخام الى ما دون الـ 95 بالمائة و يعود ذلك إلى تدني جودة السكر الخام و عدم مطابقته للمواصفات العالمية بالنسبة للأنواع النشاء و سكر مولايس.</p> <p>وباعتبار أن هذه الوضعية مخالفة للمقتضيات العقد المبرم مع الديوان التونسي للتجارة وضمانا لحقوق الشركة، فإنه يتوجب مراجعة نسبة الشوائب المسموح بها وفق قواعد علمية متفق عليها.</p>

<p>محل متابعة والمردود بدأ يشهد ارتفاعا ملحوظا</p>	<p>تطبيقا لعقد المناولة المبرم مع الديوان التونسي للتجارة طلبت الشركة التونسية للسكر تمكينها من التعويضات الناجمة عن عدم بلوغ الكمية التعاقدية إنتاجا ورفعا. من جهة أخرى تم التخليص في عدد العاملين في الوحدة إلى 14 فردا للضغط على أعباء التأجير.</p>	<p>2</p>	<p>3. الرفع من مردودية وحدة التعبئة والتغليف وإيجاد الحلول المناسبة لتحقيق الموازنات المالية</p> <p>تبين لنا من خلال تدخنا أن نسبة الانجاز بالنسبة لوحدة تعبئة وتغليف السكر تعتبر متدنية و لا تتماشى مع طاقة الإنتاج السنوية المقدرة ب 30000 طن، حيث بلغت كمية السكر الأبيض التي وقع تغليفها 8300 طن خلال 11 شهرا مقابل 27500 طن يفترض إنتاجها.</p> <p>لا تمكن هذه الوضعية من ضمان مردودية الاستثمارات المنجزة في هذا الصدد والمتعلقة في وحدة التعبئة والتغليف و البالغة كلفتها 4 مليون دينار بالإضافة إلى أعباء الأعموان المتدبين و البالغ عددهم 22 عونا.</p> <p>لذا، فإننا نوصي بإيجاد الحلول الكافية بتطوير إنتاج السكر المملب ومراجعة عقد المناولة المبرم مع الديوان التونسي للتجارة بهدف تحقيق الموازنات المالية للشركة.</p>
<p>تم انجاز المطلوب</p>	<p>يعتمد مخبر الشركة التونسية للسكر، منذ تأسيسه على معايير اختبار مادة السكر الصادرة عن "ICUMSA" Commission Uniform Methods of sugar) في تحليل السكر الخام والسكر الأبيض. كما يستأنس ببعض المعايير المعتمدة من طرف كبار المصنعين الذين يتوردون من المصنع والتي هي أكثر صرامة من المعايير الأولى في مراقبة المنتج.</p> <p>ولزيد مراقبة جودة السكر الخام والسكر الأبيض يلتجئ مخبر الشركة إلى مخابر خارجية دولية معتمدة لإجراء عمليات المراقبة.</p>	<p>2</p>	<p>4. اعتماد دليل خاص لاختبار مادة السكر</p> <p>تبين لنا من خلال متابعة الإجراءات المعمول بها في مخبر الشركة التونسية للسكر، انه لا يتم الاعتماد على معايير اختبار مادة السكر الصادرة عن Commission Uniform Methods of sugar) " ICUMSA" international Analysis) كما لم تقم الشركة بصياغة واعتماد إجراءات خاصة للغرض.</p> <p>وحيث لا تمكن هذه الوضعية من احترام المعايير المعتمدة عالميا لاختبار مادة السكر لنا فإننا نوصي بصياغة دليل إجراءات خاص بالاعتماد على معايير "ICUMSA".</p>