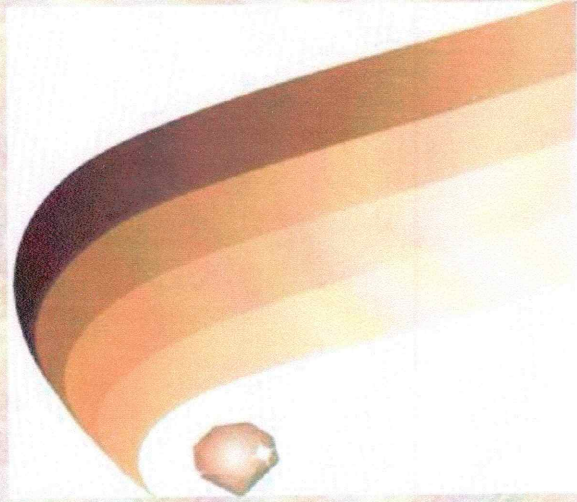


وزارة المالية
مصنع التبغ بالقبروان



تقرير نشاط المؤسسة لسنة 2017



مجلس الإدارة : جويلية 2018

❖ تقديم مصنع التبغ بالقيروان

✓ تعريف المنشأة

• منشأة عمومية

• صنف المنشأة: "م"

• سلطة الإشراف: وزارة المالية

• نص الإحداث: قانون عدد 14 لسنة 1981.

• منخرطة بالنظام الاجتماعي للصندوق الوطني للتقاعد والحيطة الاجتماعية (CNRPS)

✓ أحدث مصنع التبغ بالقيروان في 2 مارس 1981 لمعاوضة الوكالة الوطنية للتبغ والوقيد في إنتاج السجائر

وتوزيع مواد الاختصاص في إطار تعبئة موارد ميزانية الدولة.

وقد بدأ المصنع بإنتاج سجائر جديدة تحت مسمى "القوافل" لاقت رواجاً كبيراً في ذلك الوقت لكن تراجعت مبيعاتها خلال السنوات الموالية بسبب تغيير تركيبة المواد الأولية المستعملة مما أدى إلى توقف إنتاجه وتعويضه بسجائر "الصفاء العادية" بموجب إتفاق أبرم مع الوكالة الوطنية للتبغ والوقيد يقضي بتعهد المصنع بتغطية حاجيات ولايات الوسط والجنوب من سجائر "الصفاء العادية".

وخلال سنة 1997 سوّج المصنع عدداً من فضائاته لمصنّعين عالميين للتبغ (RGR ثمّ JTI) في إطار تنفيذ عقود شراكة مع قطاع التبغ تمّ بموجبها إنتاج وترويج ماركات تونسية جديدة من السجائر تخضع لمواصفات عالمية من حيث النكهة والتعليب وهي "تانيت" و"الصفاء الرفيعة" و"الصفاء الخفيفة" و"20" مارس الخفيفة" وعرفت هذه الأخيرة أوج مبيعاتها سنة 2009 حيث بلغت 300 مليون علبة.

وانطلاقاً من سنة 2011 توقف العمل بعقد الشراكة مع JTI في إطار التوطين الكلي لإنتاج سجائر "20" مارس خفيفة" وفي شهر مارس 2015 أصدر المصنع منتجاً جديداً تحت مسمى "سفير" لاقى إقبالاً محترماً لدى المستهلكين.

✓ يرتكز نشاط مصنع التبغ بالقيروان على محورين أساسيين الأول صناعي والثاني تجاري.

1- النشاط الصناعي:

يقوم المصنع بإنتاج ماركات السجائر التالية:

- "صفاء عادية": علب تقليدية (ورق ملفوف) ذات 20 سجارة غير معطرة

- "صفاء خفيفة": علب بورق مقوى ذات 20 سجارة معطرة بنسبة ضئيلة

- "سفير": علب بورق مقوى ذات 20 سجارة معطرة

- "20 مارس دولي": علب بورق مقوى ذات 20 سجارة معطرة (يتم انتاج هذه الماركة لفائدة الوكالة الوطنية للتبغ والوقيد في إطار اتفاقية مناولة).

وترتكز مناهج الانتاج المعتمدة بالمصنع على المراحل والوحدات التالية:

- تحويل التبغ الخام الى "شعرة" بورشة التحضيرات العامة التي تقدّر طاقتها السنوية بـ 6 الاف طن.

- صنع السجائر بواسطة معدات منها القديم (تستعمل في صنع سجائر الصفاء العادية) بطاقة انتاج سنوية في حدود 0,6 مليار سجارة و 3 آلات سريعة ومتطورة بطاقة انتاج سنوي جملي في حدود 2,8 مليار سجارة.

- تغليب السجائر بالورق الملفوف بإستغلال 5 معدات قديمة (70 مليون علبة سنويا) وبالورق المقوى بفضل آلتين سريعتين (100 مليون علبة سنويا).

ويعاضد هذا النشاط عدد من الورشات الملحقة والمخازن التي تؤمن السند اللوجستي اللازم.

2- النشاط التجاري:

عهد لمصنع التبغ بالقيروان توزيع مواد الاختصاص بمراكز توزيع (عددها 9) راجعة له بالنظر وبقباضات مالية (عددها 41 راجعة بالنظر للإدارة العامة للمحاسبة العمومية والإستخلاص) وذلك بولايات الوسط والجنوب.

✓ أهم النصوص المنظمة لنشاط مصنع التبغ بالقيروان:

- القانون عدد 112 لسنة 1983 المؤرخ في 12 ديسمبر 1983 المتعلق بالنظام الأساسي العام لأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية وعلى جميع النصوص المنقحة والمتممة له.

الأمر عدد 59 لسنة 1981 المؤرخ في 22 أفريل 1981 المتعلق بالتنظيم الإداري والمالي لمصنع التبغ بالقيروان وعلى جميع النصوص التي نقحته أو تممته وآخرها الأمر عدد 4395 لسنة 2011 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011.

-الأمر عدد 1039 لسنة 2014 المؤرخ في 13 مارس 2014 المنظم للصفقات العمومية.

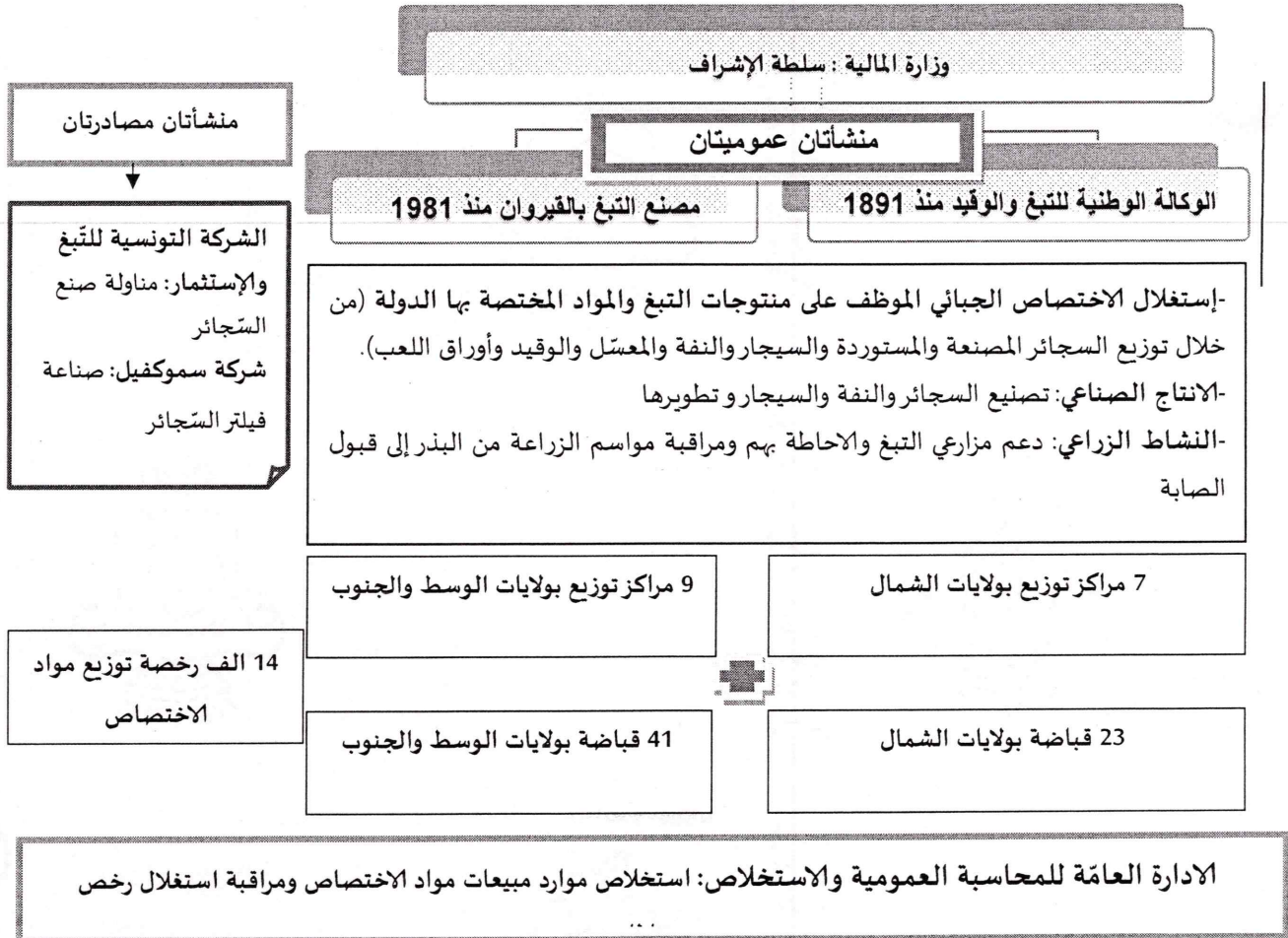
-الأمر العلي المؤرخ في 3 أكتوبر 1884 المتعلق بترتيب فروع إختصاصات الدولة.

-الأمر عدد 1916 لسنة 1995 المؤرخ في 9 أكتوبر 1995 المتعلق بإسناد رخص إستغلال محلات بيع التبغ.

-قانون عدد 17 لسنة 1998 المؤرخ في 23 فيفري 1998 المتعلق بالوقاية من مضار التدخين.

❖ عرض حول قطاع التبغ في تونس

- تقديم عام للقطاع التبغ:



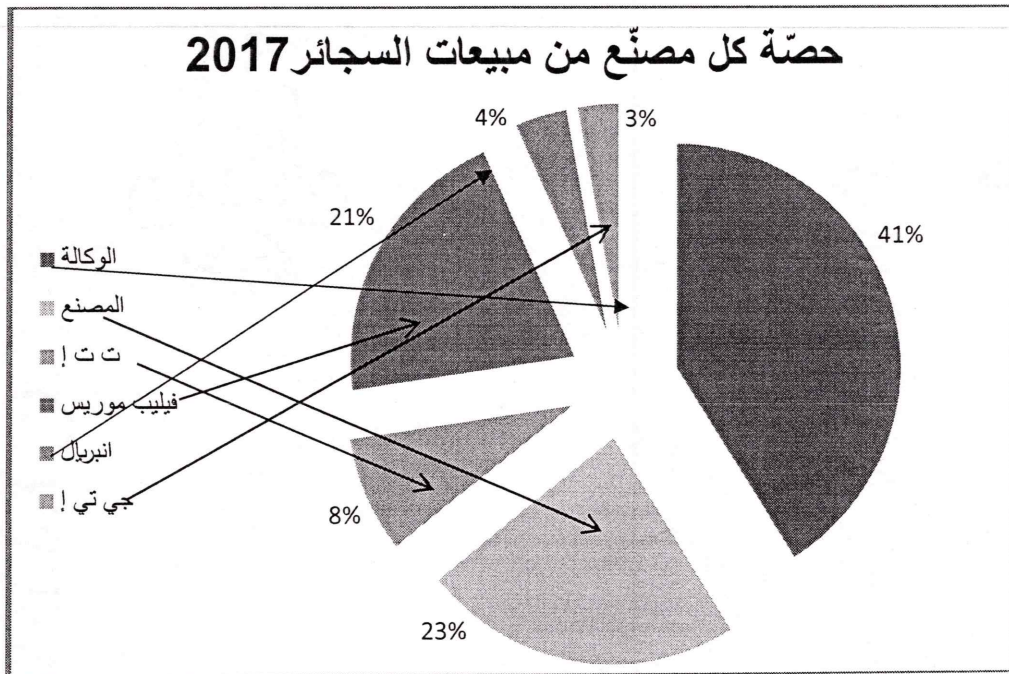
- تطوّر ابرز مؤشرات نشاط قطاع التبغ خلال السنوات الثلاث الماضية:

2017 المنتظر قبل التدقيق			2016			2015			الوحدة	مؤشرات النشاط
مجموع	الوكالة *	المصنع	مجموع	الوكالة	المصنع	مجموع	الوكالة	المصنع		
511	346	165	413	289	132	369	252	117	م.د	رقم المعاملات بدون الاداء
1795	1282	513	1494	1054	440	1316	932	384	م.د	عائدات ميزانية الدولة
519	355	164	539	352	187	484	308	176	م.ع	مبيعات السجائر التونسية
197	116	81	148	89	59	123	75	48	م.ع	مبيعات السجائر الاجنبية
495	327	168	454	278	176	430	242	188	م.ع	انتاج السجائر
93--	55-	38-	89--	63-	28-	39-	29-	11-	م.د	النتيجة المحاسبية
87-	47-	40-	56-	33-	23-	64-	22-	12-	م.د	خسائر السجائر الاجنبية
1970	1487	483	2079	1538	541	2238	1650	588	عون	الموارد البشرية

* حسب تقديرات ميزانية الوكالة 2017

- حصة المنشأة من السوق:

يبرز الرسم البياني الموالي توزيع مبيعات السجائر على مختلف المصنّعين خلال سنة 2017 ومثلت حصة السجائر المنتجة بمصنع التبغ بالقيروان 23 % من مبيعات المسالك الرسمية.



وبلغ مجموع السجائر الموزعة من طرف مختلف القباضات والمراكز خلال سنة 2017 ما يناهز 716 مليون علبة مقابل 687 م.ع سنة 2016 أي بزيادة ناهزت 4 % تفسر أساسا بإرتفاع هام لمبيعات السجائر الاجنبية (32 %).

وارتفع نصيب السجائر الاجنبية من المبيعات من 22 % سنة 2016 إلى 27 % سنة 2017 ويفسر هذا التطور الهام بتوفر مخزونات الماركات الأجنبية بعد أن حرصت مؤسستا القطاع على تفادي إنقطاعات المخزون المسجل في السنوات السابقة.

وتراجعت في المقابل مبيعات السجائر المحلية سنة 2017 بحوالي 4 % نتيجة محدودية طاقة الانتاج وخاصة بمصنع التبغ بالقيروان بسبب نقص الموارد البشرية وتقدم المعدات.

- ملخص حول الصعوبات التي يشهدها القطاع على المستوى الداخلي والخارجي:

يعرف قطاع التبغ ضغوطات مختلفة تعيق سير عمله يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

* إضطراب مسالك التوزيع وغياب المراقبة بالشكل الكافي على نقاط البيع سواء كانت مرخص لها أو عشوائية.

* تواصل عمليات التهريب رغم المجهودات المبذولة للتصدي لها من طرف المصالح الدبلوماسية.

* صعوبة التزود بالمواد الأولية نظرا لإحتكار الشركات الكبرى لصناعة السجائر للعرض على مستوى الأسواق العالمية للتبوغ .

* غياب المرونة على مستوى إجراءات الشراء العمومي يعطل التأقلم بالسرعة المطلوبة مع التطورات التكنولوجية خاصة على مستوى إقتناء المعدات وقطع غيارها ومواد الصنع.

* التطورات المتسارعة على مستوى صناعة السجائر في العالم وظهور تقنيات ومنتجات جديدة (السجائر الإلكترونية، التبغ المتبخر، السجائر الرقيقة "slim's") يصعب منافستها لما تطلبه من معدات وتقنيات متطورة ومكلفة.

* تزايد القيود المفروضة على صناعة وتجارة منتجات التبغ من طرف منظمة الصحة العالمية التي بصدد دراسة إمكانية تصنيف إستهلاك السجائر كوابء وبالتالي إقرار جملة من الإجراءات الواجب إتخاذها على مستوى التصنيع والترويج من الصعب العمل بها في المدى القريب نظرا لكلفتها الباهضة وضرورة اعتماد مناهج إنتاج جديدة تطلب إعادة تأهيل منظومتي الإنتاج والتوزيع مع تعزيز آليات مراقبة الجودة وإحترام المعايير الصحية الجديدة.

❖ تنظيم المنشأة

وسائل التصرف الحديثة بالمنشأة:

الملاحظات	غير موجود	موجود	البيانات
يتطلب التحيين		X	هيكل تنظيمي
		X	قانون إطار
		X	الأمر المتعلق بشروط إسناد الخطط الوظيفية والإعفاء منها
		X	نظام التأجير
		X	الميزانية التقديرية 2018 مصادق عليها
يتطلب التحيين		X	دليل الإجراءات الإدارية والمالية والفنية
		X	دليل الإجراءات بخصوص الشراءات
		X	عقد البرامج
بصدد التركيز	X		النظام المعلوماتي المندمج
		X	خلية الحوكمة الرشيدة
		X	نظام المحاسبة العامة
		X	نظام المحاسبة التحليلية

❖ تركيبة مجلس الإدارة

ممثل عن	الصفة	الأعضاء
وزير المالية	رئيس المجلس	عبد الرحمان الخشتالي
رئاسة الحكومة	عضو	ريم العزوزي
وزارة المالية	عضو	محمد وحادة
وزارة المالية	عضو	بثينة ثابت
وزارة التنمية والاستثمار	عضو	رشاد بن صالح
وزارة الصناعة	عضو	صابرين كيلاني
الوكالة الوطنية للتبغ والوقيد	عضو	سامي بن جنات
الاعوان	عضو	فريد شعبان
الاعوان	عضو	نورالدين المناعي
	مراقب الدولة	وداد عكروتي
لسنوات 2017 و 2018 و 2019	مراقب الحسابات	ATEC

❖ الموارد البشرية:

يخضع أعوان مصنع التبغ بالقيروان من حيث قانونهم الأساسي و تأجيرهم إلى الأحكام التشريعية والترتيبية المنطبقة على أعوان الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية. تم ضبط الهيكل التنظيمي لمصنع التبغ بالقيروان بمقتضى الأمر عدد 1802 لسنة 1998 المؤرخ في 21 سبتمبر 1998.

- تقديم عام حول الموارد البشرية

- ✓ عدد الأعوان: تراجع عدد الأعوان والإطارات بالمؤسسة من 541 في موفى 2016 إلى 483
- ✓ نسبة التاطير: 26.3 %
- ✓ معدل الأعمار: 53 سنة
- ✓ نسبة الرجال والنساء: 78 % رجال و 22 % نساء.
- ✓ نسبة الإداريين والفنيين: بلغ عدد الأعوان المنتمين إلى السلك التقني 330 عونا يمثلون نسبة 68% من مجموع الأعوان، بينما بلغ عدد المنتمين إلى السلك الإداري 153 عونا يمثلون نسبة 32% من مجموع الأعوان.
- ✓ شهدت سنة 2017 التغييرات التالية على مستوى الحالات الإدارية:
- الإحالة على التقاعد لبلوغ السن القانونية: 56 عونا و الإحالة على التقاعد النسبي: عونان (02)
- نقلة من الوكالة الوطنية للتبغ والوقيد إلى المصنع: عونان (02)
- إلحاق لدى المصنع: عون واحد (01)
- رفت نهائي من المصنع: عون واحد (01)
- حالة وفاة: عون واحد (01)
- ✓ من المنتظر أن يبلغ عدد الأعوان الذين سيحالون على التقاعد آخر 2018 حوالي 76 عونا:

الصنف	الرتب	لبلوغ السن القانونية	التقاعد النسبي	المجموع
التقنيين	تقني رئيس	4	2	6
	تقني أول	13	8	21
	تقني	25	11	36
	مساعد تقني	5	0	5
الإداري	متفقد عام	1	0	1
	متفقد مركزي	3	0	3
	متفقد	1	0	1
	ملحق إدارة	1	0	1
	عامل	2	0	2
المجموع العام :		55	21	76

✓ عدد حوادث الشغل وانعكاساتها على النشاط:

بلغ عدد حوادث الشغل خلال سنة 2017 حوالي 37 حادثا، وهو نفس العدد المسجل بعنوان سنة 2016. ويقدر عدد أيام العمل الضائعة والناجمة عن حوادث الشغل بـ 206 يوما وهو ما يمثل نسبة 0,16 بالمائة من عدد أيام العمل الجمالية مقابل 0,37 بالمائة في سنة 2016.

الفترة	عدد المصابين بحوادث الشغل	عدد المصابين بالمرض المهني	عدد أيام العمل الضائعة	ساعات العمل الضائعة بسبب حوادث الشغل
الثلاثي الأول 2017	11	0	57	370.5
الثلاثي الثاني 2017	7	0	52	338
الثلاثي الثالث 2017	8	2	41	266.5
الثلاثي الرابع 2017	11	0	56	364
المجموع العام 2017	37	2	206	1339

✓ الحضور والمواظبة:

بلغت جملة أيام العمل في نهاية سنة 2017 ما يناهز 127.289 يوما منها 113.879 يوم عمل منجز وهو ما يمثل نسبة 89% من جملة أيام العمل. أما ما تبقى فيمثل 11% وهو يتعلق بـ:

البيانات	السنة	
	2016	2017
الإجازات	%9,9	%7,09
عطل المرض	%1,56	%2,55
حوادث الشغل	%0,36	%0,16
غيابات غير شرعية	%0,23	%0,72

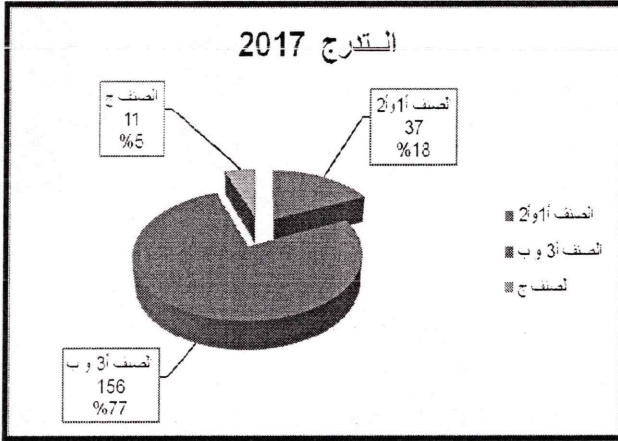
✓ العطل:

بلغ عدد العطل خلال سنة 2017 ما يناهز 9731 يوما وتشمل أساسا:

العطل 2017	
عدد الأيام	نوع العطلة
9 028	عطل الاستراحة السنوية
684	عطل استثنائية (وفاة، مصاحبة...)
19	عطلة بدون أجر

✓ التدرج:

بلغ عدد الأعوان المنتفعين بالتدرج 204 عوناً خلال سنة 2017 موزعين حسب الأصناف التالية:



التدرج 2017	
العدد	الصنف
37	الصنف 1 و 2
156	الصنف 3 و ب
11	الصنف ج

✓ العقوبات التأديبية:

تمّ خلال سنة 2017 إسناد 08 عقوبات تأديبية منها 04 من الدرجة الأولى و 04 من الدرجة الثانية.

✓ الوقاية الصحية والسلامة المهنية:

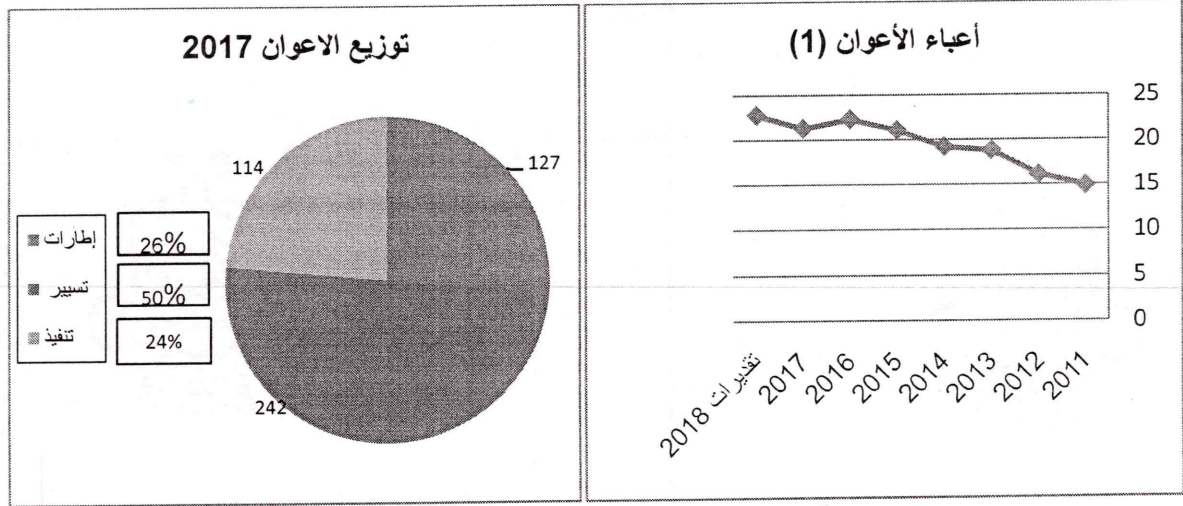
في إطار مزيد العناية الصحية بالأعوان ومراقبة سلامتهم من الأمراض المهنية المزمّنة أو التي يمكن أن تحد من مردوديتهم، تقوم المؤسسة سنوياً بالتنسيق مع طبيب الشغل بعدد الإجراءات الوقائية. وتم خلال سنة 2017 القيام بالعديد من التحاليل والفحوص الطبية شملت خاصة التلقيح ضد نزلة البرد لفائدة 187 عوناً وفحوصاً بالأشعة لفائدة 16 عوناً.

كما قامت مصحة المصنع بالعديد من الفحوص من أهمها :

الوقاية الصحية 2017	
العدد	البيانات
568	عيادات آلية وتلقائية
569	تحليل السكري
15	قيس حدة البصر
11	قيس السمع
11	قيس التنفس
33	تخطيط القلب
304	تحاليل بيولوجية
217	صور بالأشعة

✓ تطور عدد الأعران والأعباء المتعلقة بهم خلال السنوات 2011-2018 وذلك وفقاً لما يلي:

تطور عدد الأعران والأعباء المتعلقة بها								
البيانات	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	تقديرات 2018
إطارات	105	102	122	126	124	146	127	
تسيير	501	478	429	390	344	278	242	
تنفيذ	67	141	136	122	120	117	114	
المجموع	673	721	687	638	588	541	483	586
أعباء الأعران (1)	15	16	19	19	21	22	21	23
أعباء الاستغلال (2)	103	105	114	121	136	159	209	235
إيرادات الاستغلال (3)	82	92	98	109	127	136	173	213
(2)/(1)	%14	%15	%17	%16	%15	%14	%10	%10
(3)/(1)	%18	%17	%19	%18	%17	%16	%12	%11

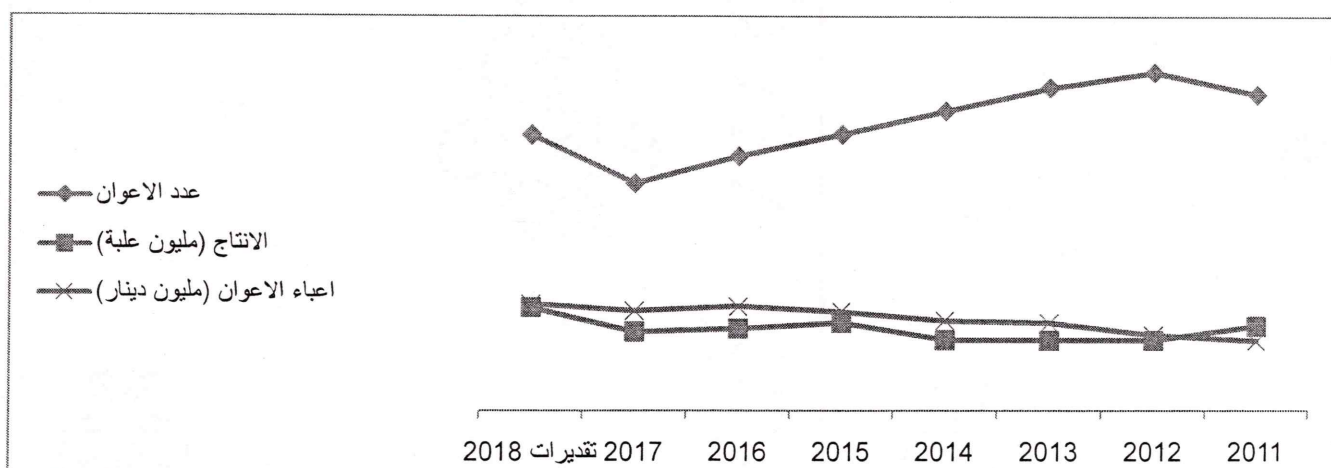


البيانات	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	تقديرات 2018
الأجر الأساسي الخام	3.8	4.2	4	4.1	3.9	3.7	3.4	3.5
المنح	8.6	9.3	11.9	12.2	14	15	14.9	16
ساعات إضافية	0.09	0.1	0.07	0.09	0.1	0.11	0.1	0.1
أعباء اجتماعية	2.1	2.3	2.6	2.6	2.7	3	3	3.4

تقديرات 2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	البيانات
556	456	516	556	607	655	678	618	قارون
30	27	28	32	31	32	27	29	ملحقون لدى المنشأة
		1	1	2	1	2	2	ملحقون خارج المنشأة
							23	متعاقدين
							4	وقتيين
								موسمين

-بيّن الجدول التالي مقارنة بين تطوّر عدد الاعوان وأعبائهم والانتاج:

تقديرات 2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	البيانات
586	483	541	588	638	687	721	673	عدد الاعوان
220	168	175	188	151	150	150	181	الانتاج (مليون علبة)
22.8	21.3	22.3	21.1	19.2	18.8	16.1	14.9	اعباء الاعوان (مليون دينار)



يتضح من خلال الجداول أعلاه ما يلي:

- تراجع عدد الأعوان منذ سنة 2012 بسبب تأخر إنجاز برنامج الإنتدابات رغم المصادقة عليه منذ سنة 2015.

- تراجع عدد الإطارات سنة 2017 بسبب إحالة عدد هام منهم على التقاعد لبلوغ السنّ القانونية.

- رغم الزيادات المتواصلة في الاجور والتي ترجع اساسا للزيادات المسجلة في أجور الوظيفة العمومية والترقيات فإن كتلة الاجور لم تعرف زيادة هامة نظرا للتقلص المتواصل في عدد الاعوان.

- أثر تراجع عدد الاعوان سلبا على حجم الانتاج وخاصة في 2017 حيث تمّ التخلي على الفريق الليلي.

- ولتغطية الشغورات تم خلال شهر ديسمبر 2017 فتح المناظرات الخارجية بالاختبارات لانتداب 162 عوناً بمصنع التبغ بالقبروان وذلك طبقاً لأحكام قرار وزير المالية المؤرخ في 17 أوت 2017 .

✓ التكوين:

بلغت كلفة الدورات التكوينية لسنة 2017 ما قدره 13 الف ديناراً مقابل 22 الف ديناراً سنة 2016، وتتنظم الدورات التكوينية عادة في إطار صفقات التزود بالمعدات الخصوصية التي يبرمها المصنع مع مزوّدين أجنب مع الاشارة أنّ سنة 2017 شهدت تنظيم 15 دورة تكوينية في مجالات متنوعة انتفع بها 83 عوناً وبلغ عدد أيام التكوين 56 يوماً .

التكوين								
البيانات	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	تقديرات 2018
اِعباء التكوين (1)	0.024	0.004	0.004	0.005	0.006	0.022	0.013	0.050
أعباء الأعوان (2)	15	16	19	19	21	22	21	23
(1) / (2)	%1.6	%0	%0	%0	%0	%1	%0	%0.2

✓ جائزة العامل المثالي:

حصول مصنع التبغ بالقبروان في غرة ماي 2017 على جائزة العامل المثالي بعنوان سنة 2016 التي أسندت للسيد رياض الرمضاني تقني بالورشة النموذجية وذلك لما تميز به هذا الفني من روح البذل والحماس والإبتكار والرغبة في اكتساب مؤهلات جديدة ساهمت في قيامه بإنجاز عدة مشاريع من أهمها تحويل المجمع لتعويض البطاقات المطبوعة بمادة الأكرليك مكنت من تجنب نفقات كبيرة بالعملة الصعبة والتخفيض في كلفة الإنتاج.

✓ التدخلات الإجتماعية:

- الصندوق الإجتماعي: بلغت مصاريف الصندوق الإجتماعي منذ احداثه 15.4 م.د وقد بلغت سنة 2017، ما يعادل 558 الف دينار مقابل اعتمادات مصادق عليها بـ 570 أ.د مسجلة تراجعا طفيفا مقارنة بسنة 2016 حيث بلغت 569 الف دينار. وفيما يلي بيان لصرف القروض والمساعدات والمنح إلى غاية 2017/12/31.

المبلغ	عدد	البيانات
20 000	01	قرض شراء قطعة أرض
-	-	قرض شراء مسكن
40 000	02	قرض بناء مسكن
150 000	16	قرض تحسين مسكن
249 000	68	مجموع القروض الاجتماعية
459 000	87	مجموع القروض
1 500	01	منح وفاة
82 500	55	منح تقاعد
15 000	42	مساعدات استثنائية
558 000	185	المجموع العام

- التعاونية: بلغت مساهمة المصنع في ميزانية الجمعية التعاونية سنة 2017 حوالي 845 الف دينار لتغطية مصاريف بلغت مليوني دينار تتمصل أساسا في استرجاع مصاريف علاج بنحو 370 أ.د وقروض بـ 450 أ.د ووصولات مطعم بـ 312 أ.د وبرامج رحلات وعمرة ومصائف بـ 400 أ.د ومنح ومساعدات بـ 210 أ.د.

✓ النشاط الرياضي:

ضمت الجمعية الرياضية لمصنع التبغ بالقيروان سنة 2017 ما يعادل 630 مجازا (612 لفرع الجودو و18 لفرع كرة القدم المصغرة): ورغم محدودية الموارد المالية حيث بلغت مساهمة المصنع في ميزانية الجمعية الرياضية حوالي 50 ألف دينار كانت نتائج فرع الجودو باهرة فإلى جانب دورها الرائد في الإحاطة بشباب الجهة تمكن هذا الفرع من الحصول على عديد التتويجات المحلية والقارية (بطولات وكؤوس تونس لمختلف الأصناف ذكورا وإناثا) كما ساهم فرع الجودو بتطعيم المنتخب الوطني بعديد الأبطال حيث تحصّلت البطلة ألفة السعودي على الميدالية الذهبية والبطلة حمزة البرهومي على الميدالية الفضية في البطولة الإفريقية أكابر وكبيرات التي دارت في تونس خلال شهر افريل 2017.

❖ مؤشرات النشاط وتطور الإنتاج والمبيعات:

✓ تطور الإنتاج

انتاج السحائر بالمليون علبة								
2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	أهم مؤشرات النشاط
تقديرات								
75,000	68,481	71,055	69,807	55,000	55,500	58,500	78,000	الصفاء العادية
22,000	10,995	17,277	28,593	35,720	39,090	55,300	79,290	الصفاء الخفيفة
68,000	38,250	29,368	28,300					سفير
					19,076	35,746	23,837	مارس خفيفة
55,000	50,476	57,237	61,300	60,000	36,010			مارس دولي
220,000	168,202	174,937	188,000	150,720	149,676	149,546	181,127	المجموع
القيمة بالمليون دينار باعتبار سعر الكلفة								
2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	أهم مؤشرات النشاط
تقديرات	وقتي							
30,900	29,200	26,575	24,781	20,479	20,502	19,773	23,244	الصفاء العادية
8,800	4,310	6,180	9,836	12,577	13,642	24,500	22,360	الصفاء الخفيفة
28,560	16,180	10,807	10,276					سفير
					3,376	6,148	7,223	مارس خفيفة
24,200	21,350	21,384	23,601	22,512	12,495			مارس دولي
92,460	71,040	64,946	68,494	55,568	50,015	50,421	52,827	المجموع

يفسّر تراجع الانتاج خلال سنة 2017 بنسبة 4 % مقارنة بسنة 2016، بمحدودية طاقة الانتاج بسبب تقادم المعدات وتقلص الموارد البشرية الذي أجبر المصنع على التخلي عن الفريق الليلي. ورغم كل العوامل السلبية حرص المصنع على التحكم في مؤشرات الإنتاج ومردودية المعدات المستعملة. ويبرز الجدول التالي تطور أهم مؤشرات الإنتاج منذ سنة 2011:

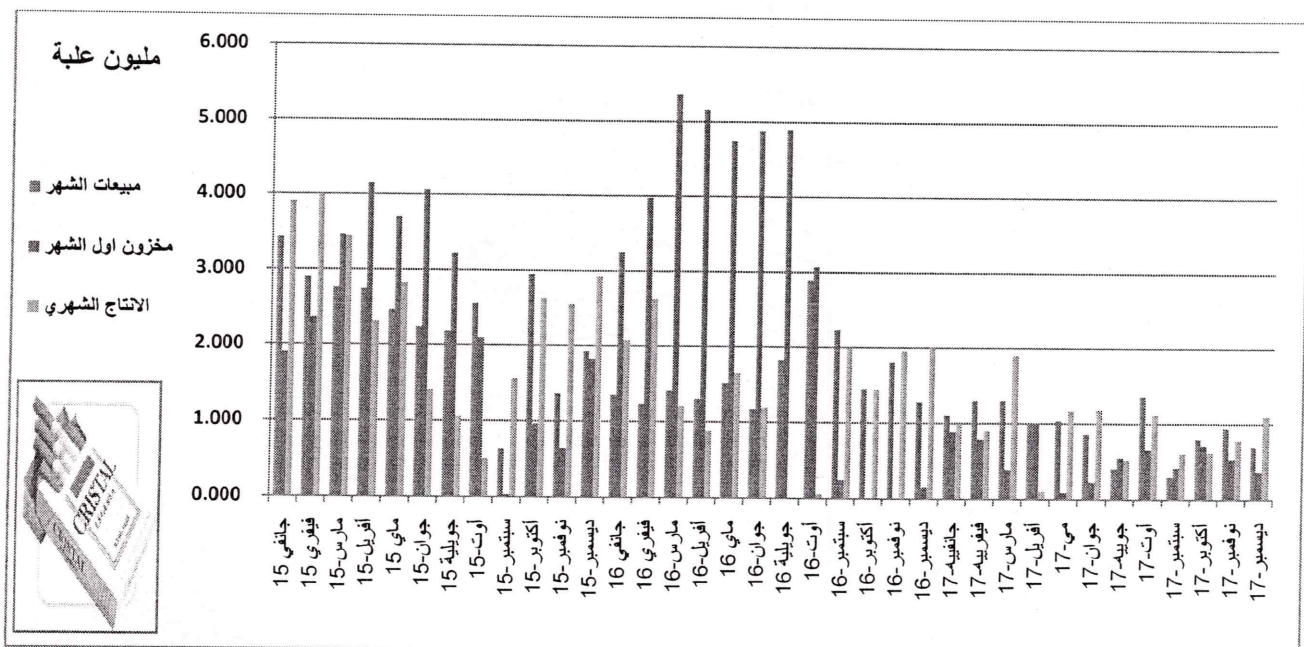
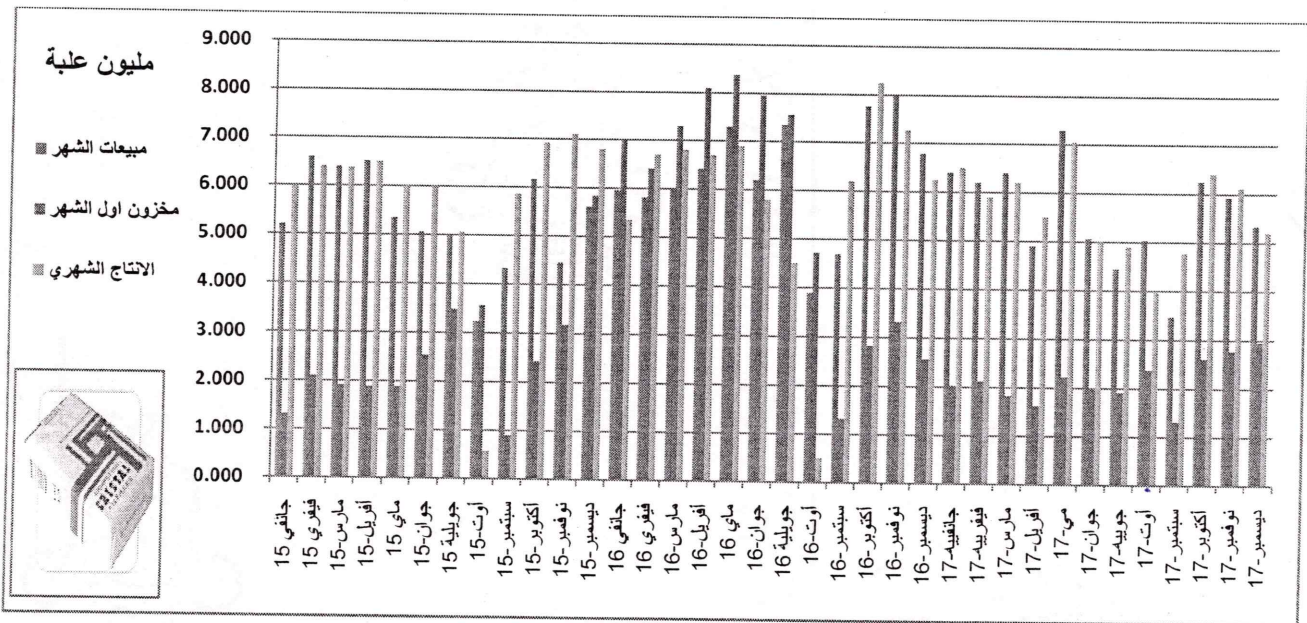
2018 تقديرات	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	أهم مؤشرات الإنتاج
10,5	11,7	10,8	10,8	8,9	9,52	8,4	9,3	نسبة النفايات %
758,000	762,540	756,190	757,420	753,9	757,7	757,4	765,1	وزن السجارة (مع)
16,600	16,941	16,667	16,764	16,356	16,64	16,462	17,724	نسبة استعمال التبغ (طن/م.ع)
70,0	67,4	68,8	61,6	60,0	62,5	64,7	57,9	المردود العام %

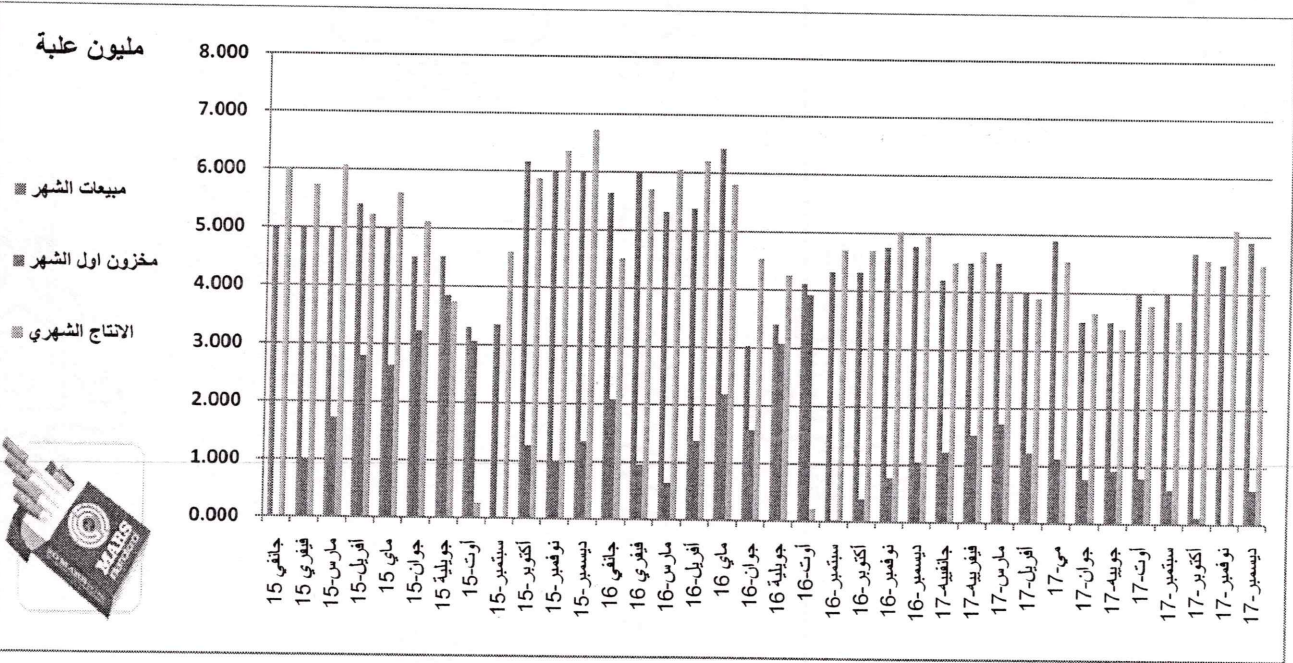
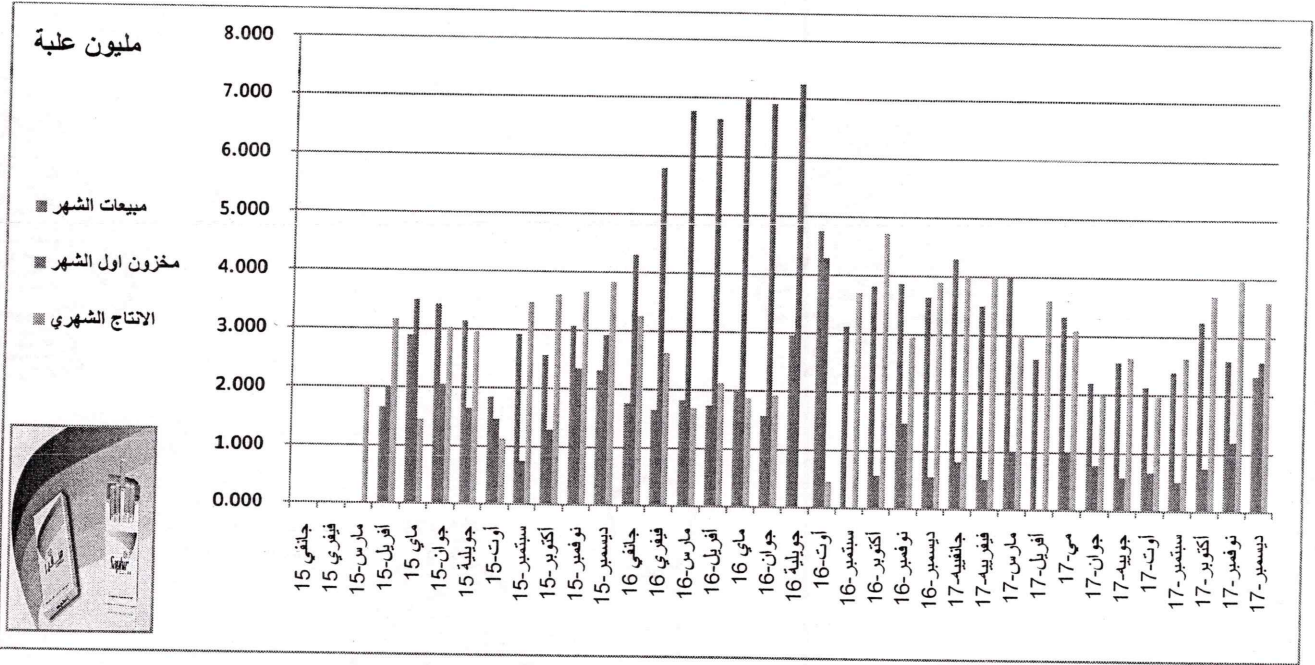
✓ تطور المبيعات:

بالمليون علي								
2018 تقديرات	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	أهم مؤشرات المبيعات
75,000	66,744	76,200	63,900	63,300	54,100	59,200	80,200	الصفاء العادية
20,000	11,352	19,300	28,000	38,400	40,100	56,700	73,400	الصفاء الخفيفة
60,000	35,285	32,800	23,900					سفير
					18,900	34,700	25,300	مارس خفيفة
55,000	50,424	58,700	60,000	60,000	35,100			مارس دولي
210,000	163,805	187,000	175,800	161,700	148,200	150,600	178,900	المجموع
رقم معاملات مبيعات السجائر المصنعة قبل الأداءات بالمليون دينار								
2018 تقديرات	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	أهم مؤشرات المبيعات
28,426	19,796	17,310	14,517	15,189	12,379	13,443	15,705	الصفاء العادية
11,049	5,638	8,799	12,720	15,562	14,590	19,423	21,843	الصفاء الخفيفة
34,641	18,373	15,580	11,345					سفير
					3,631	6,475	8,564	مارس خفيفة
28,304	26,063	27,641	28,310	25,520	14,350			مارس دولي
102,420	69,870	69,330	66,892	56,271	44,950	39,341	46,112	المجموع

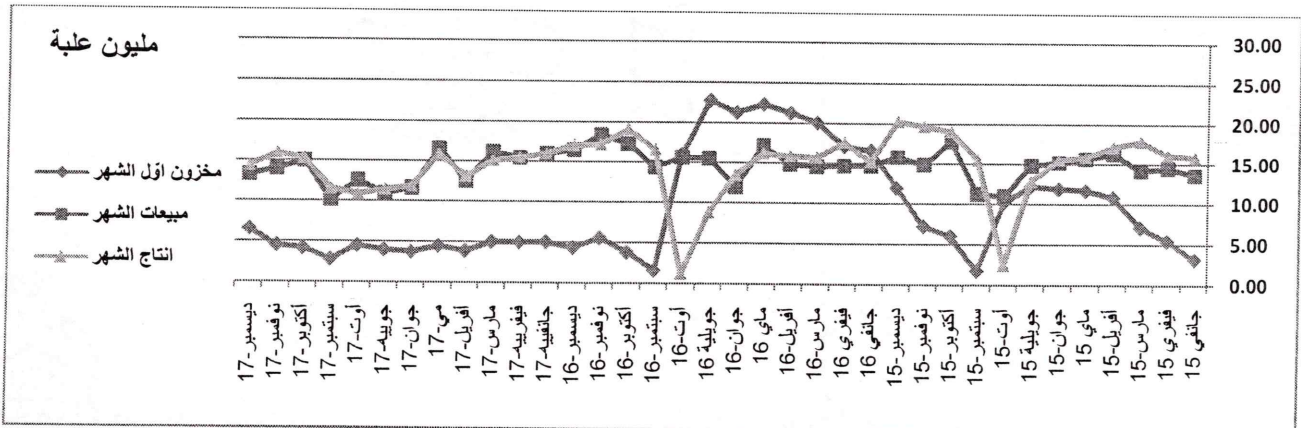
-أثرت محدودية طاقة الإنتاج على حجم المخزونات ممّ جعل المصنع يعتمد نظام الحصص لتوزيع بعض أنواع السجائر ومن المنتظر أن تشهد سنة 2018 تطوّرا هاما للإنتاج والمبيعات بعد دخول المعدات الجديدة حيز الإستغلال وإنجاز برنامج الإنتدابات مع بداية السداسي الثاني ممّا سيمكن من الترفيع في طاقة الإنتاج السنوية بحوالي 60 مليون علبة.

وتبيّن الرسوم التالية التطوّر الشهري لانتاج ومبيعات ومخزونات مختلف المنتجات المصنّعة خلال السنوات الثلاثة الفارطة:





ويبرز الرسم الموالي تطوّر المجموع الشهري للإنتاج والمبيعات والمخزونات من جانفي 2015 إلى ديسمبر 2017:

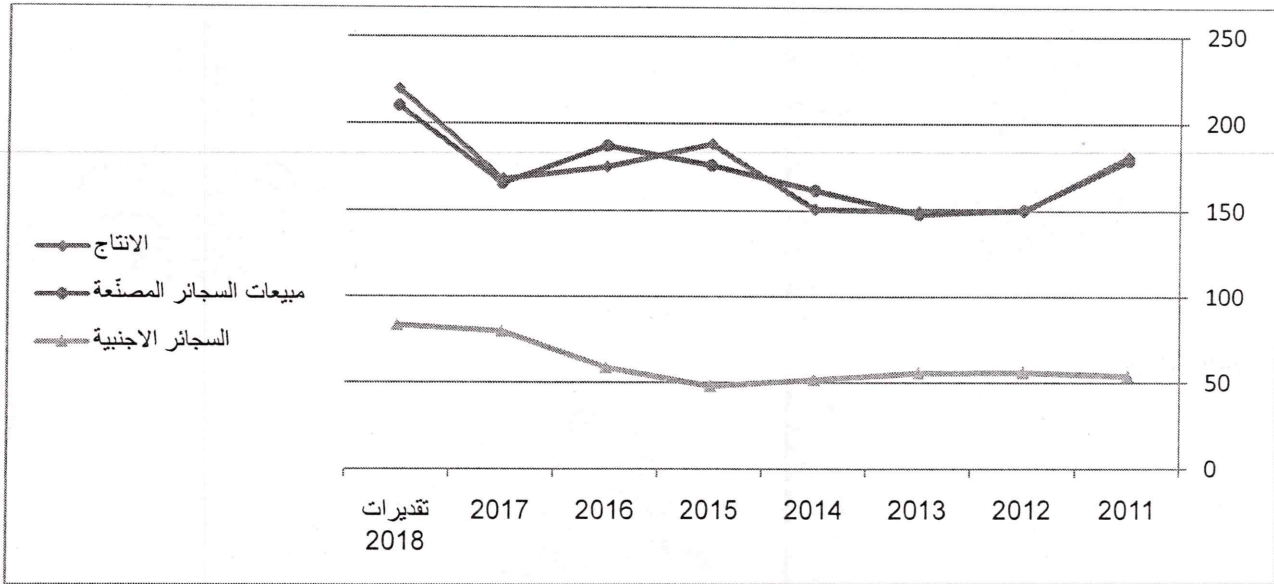


-مقابل تراجع مبيعات السجائر المصنّعة عرفت سنة 2017 ارتفاعا هاما لمبيعات السجائر الأجنبية بحوالي 22 مليون علبة أي بنسبة 38 % مقارنة بسنة 2016.

-يبين الجدول التالي تفصيلا لمبيعات السجائر الأجنبية بولايات الوسط والجنوب حسب المزوّدين بالمليون علبة:

2018 تقديرات	2017	2016	2015	2014	
58.0	57.2	45.1	31.3	36.1	فيليب موريس
14.8	14.0	10.6	14.4	14.0	انبريال
10.0	9.6	2.8	2.0	1.5	جي-تي-أي
0.2	0.1	0.2	0.3	0.1	بي-أ تي
83.0	80.9	58.7	48.0	51.7	المجموع

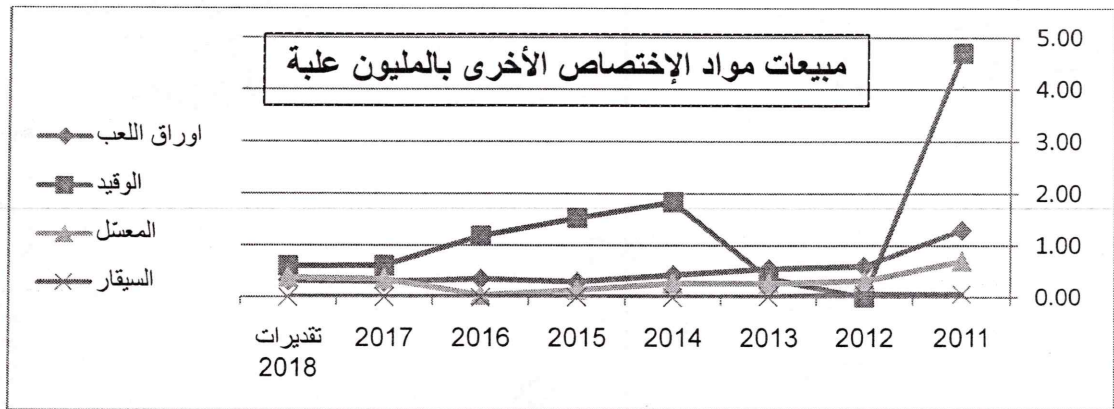
-ويبين الرسم البياني الموالي مقارنة بين تطوّر الإنتاج ومبيعات السجائر بالمليون علبة من طرف مصنع التبغ بالقيروان:



✓ مبيعات مواد الإختصاص الأخرى:

إلى جانب السجائر يتولّى مصنع التبغ بالقيروان ترويج مواد أخرى تستأثر بالإختصاص الجبائي للدولة بولايات الوسط والجنوب وتتمثل في أوراق اللعب والوقيد والمعسل والسيقار ويبين الجدول الموالي تطوّر مبيعات هذه المواد بالكمية وبالقيمة منذ سنة 2011:

بالمليون علبة								
تقديرات 2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	
0.32	0.30	0.35	0.30	0.43	0.55	0.60	1.30	اوراق اللعب
0.60	0.61	1.18	1.53	1.84	0.37	0.00	4.70	الوقيد
0.38	0.35	0.04	0.14	0.27	0.27	0.32	0.70	المعسل
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.06	0.06	السيقار
رقم معاملات مواد الاختصاص الأخرى قبل الأداءات بالمليون دينار								
تقديرات 2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	
0.18	0.16	0.19	0.17	0.22	0.27	0.28	0.69	اوراق اللعب
0.03	0.03	0.06	0.08	0.07	0.01	0.00	0.17	الوقيد
0.53	0.44	0.04	0.14	0.31	0.28	0.41	0.92	المعسل
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.01	السيقار



ومثلما يبرزه الجدول أعلاه فإن مبيعات هذه المواد شهدت منذ سنة 2011 تراجعاً بسبب تفشي ظاهرة التهريب بالنسبة للمعسل وأوراق اللعب وغلق وحدة الإنتاج الوحيدة التي كانت منتجة بجهة الشمال الغربي بالنسبة للوقيد.

✓ تطور الاسعار:

تضبط أسعار بيع مواد الإختصاص بقرار يصدره السيد وزير المالية وتخضع تركيبها لإجراءات خصوصية نظراً للطبيعة الجبائية لهذه المواد. ويرجع تاريخ آخر قرار إلى 30 جوان 2017.

لم يتمّ تعديل تسعيرة السجائر خلال الفترة 2011-2017 إلاّ في أربع مناسبات (مرتين سنة 2012 ومرّة سنة 2014 وآخر تعديل طرأ في جوان 2017) علماً أنّ أسعار سجائر التقليدية (الصفاء العادية) لم يتم تعديلها إلاّ في 2017.

يبين الجدول التالي تفصيلاً لمختلف أسعار السجائر التي يروجها المصنع علماً أنّ مواد الإختصاص الأخرى كالوقيد والمعسل وأوراق اللعب لم تعرف تعديلاً منذ سنة 2012:

تركيبية أسعار بيع علبة السجائر بالدينار										
أهم المنتوجات او الخدمات	الصفاء العادية	الصفاء الخفيفة	سفير	مارس دولي	فيليب موريس 1 ص	فيليب موريس 2 ص	انبريال	جي-تي-أي 1 ص	جي-تي-أي 2 ص	بي-ا-تي
سعر البيع للعموم	1.400	2.550	2.650	2.850	5.850	5.100	4.950	5.400	4.500	5.850
سعر البيع لاصحاب الرخص	1.316	2.397	2.491	2.679	5.499	4.794	4.653	5.076	4.230	5.499
السعر بدون الاداءات	0.376	0.548	0.573	0.600	1.323	1.138	1.056	1.171	0.883	1.323
الاداءات	0.940	1.849	1.918	2.079	4.176	3.656	3.597	3.905	3.347	4.176
التاريخ	2017-06-30									
المرجع القانوني	قرار وزير المالية بتاريخ 30 جوان 2017									

أفرزت تركيبية الأسعار المعتمدة إختلالاً مزمناً للتوازنات المالية للمصنع ذلك أنّ التعديلات الطارئة عليها منذ 2012 أبقت على تحمّل المصنع لهوامش تجارية سلبية على مستوى مبيعات السجائر الأجنبية والسجائر التقليدية مثلما يبيّنه الجدول التالي بالنسبة لسنة 2017:

هامش بيع علبه السجائر بالدينار في 31 ديسمبر 2017

أهم المنتجات او الخدمات	الصفاء العادية	الصفاء الخفيفة	سفير	مارس دولي	فيليب موريس ص 1	فيليب موريس ص 2	انبريال	جي-تي-أي ص 1	جي-تي-أي ص 2	بي-آتي
الكلفة	0.427	0.392	0.423	0.392	1.870	1.138	1.051	1.545	0.907	1.886
السعر بدون الاداءات	0.376	0.548	0.573	0.600	1.323	1.138	1.056	1.171	0.883	1.323
الهامش التجاري	-0.051	0.156	0.150	0.208	-0.547	0.0	0.005	-0.374	-0.024	-0.563

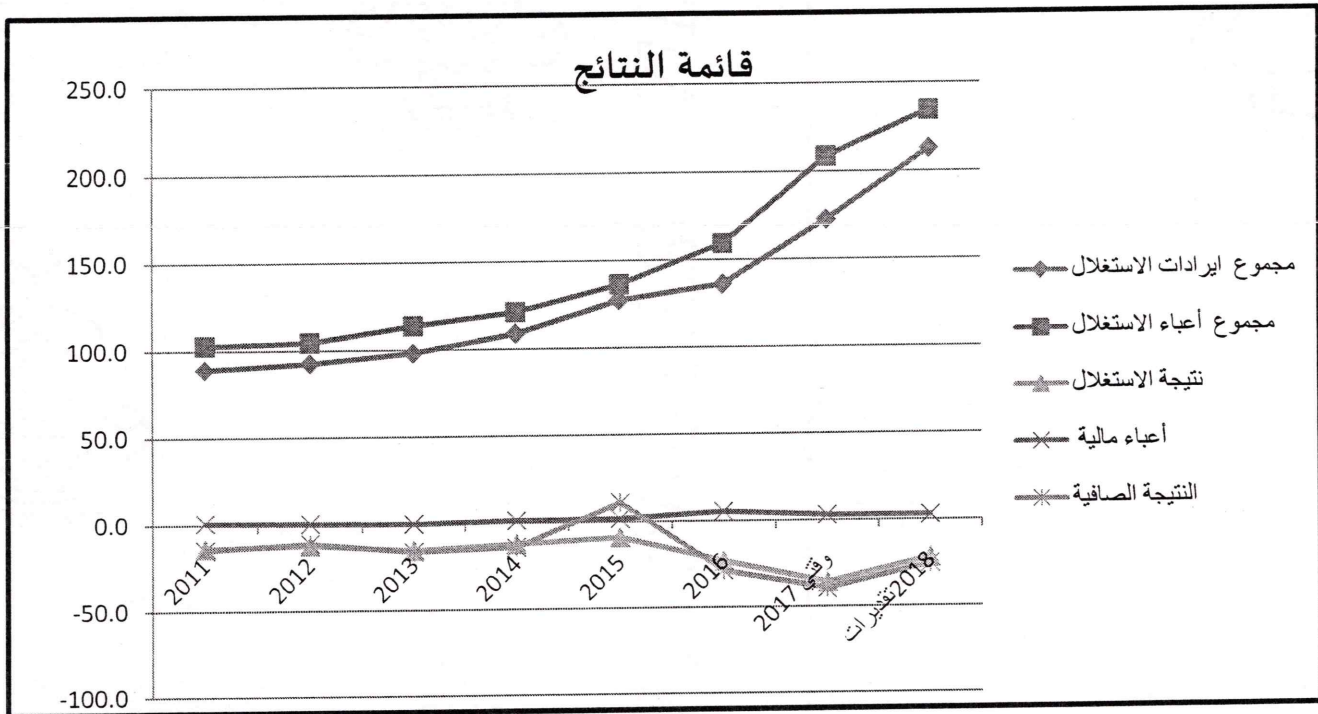
رغم التطور الهام والمستمر لمساهمة مبيعات المصنع في تعبئة موارد ميزانية الدولة مثلما يبيّنه الجدول الموالي فإنّ تفاقم الهوامش السلبية لمبيعات السجائر الأجنبية منذ سنة 2011 جعل المصنع يعيش أزمة مالية خانقة.

2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	
تقديرات								-
607	513	439	384	359	348	352	349	مداخيل ميزانية الدولة
208	164	132	117	108	97	91	87	رقم المعاملات بدون الاداءات
-42.0	-40.1	-23.0	-11.6	-10.2	-11.7	-9.0	-9.9	هوامش مبيعات السجائر الاجنبية

❖ المؤشرات المالية:

✓ يبيّن الجدول التالي تطوّر قائمة النتائج بالمليون دينار منذ 2011:

قائمة النتائج								
2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	البيانات
تقديرات	وقتي							
212.7	165.1	136.0	127.3	108.9	98.3	92.4	89.1	مجموع ايرادات الاستغلال
234.5	200.1	159.3	136.3	121.1	113.7	104.6	102.9	مجموع أعباء الاستغلال
-21.8	-31.4	-23.3	-9.0	-12.2	-15.4	-12.2	-13.8	نتيجة الاستغلال
3.0	5.8	5.5	1.9	1.5	0,442	0.4	0.9	أعباء مالية
-25.4	-37.9	-28.9	-11.2	-14.1	-16.3	-11.3	-14.7	النتيجة الصافية



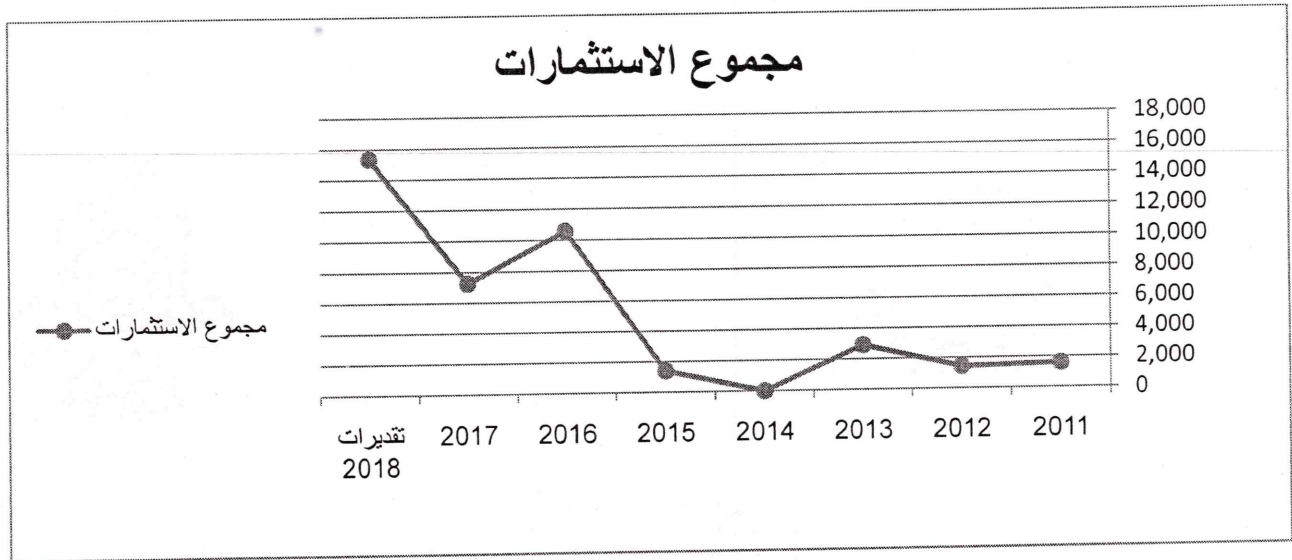
الموازنة ✓

الأصول								البيانات
2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	
تقديرات	التدقيق							
	29.6	20.3	13.4	15.0	17.5	17.7	19.2	مجموع الأصول غير الجارية
	205.9	147.0	113.0	137.9	111.8	67.6	73.6	مجموع الأصول الجارية
	235.5	167.3	126.4	152.9	129.3	85.3	92.8	مجموع الأصول
الأموال الذاتية والخصوم								البيانات
2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	
	23.0	23.0	23.0	23.0	23.0	23.0	23.0	رأس المال
	-137.2	-108.2	-97.0	-82.9	-66.6	-55.4	-39.9	النتائج المؤجلة
	-145.6	-107.6	-78.6	-37.3	-53.1	-36.7	-25.3	مجموع الأموال الذاتية ق ت
	4.3	0.7	1.6	2.6	3.6	2.8	3.6	مجموع الخصوم غير الجارية
	376.9	274.2	203.4	217.6	178.8	119.2	114.5	مجموع الخصوم الجارية
	381.2	275.0	205.0	220.2	182.4	122.0	118.1	مجموع الخصوم
	235.5	167.3	126.4	152.9	129.3	85.3	92.8	مجموع الأموال الذاتية و الخصوم

❖ الاستثمارات:

يبين الجدول التالي تطوّر الاستثمارات المرسّمة بحسابية المصنّع مع التوضيح أنّ القيد المحاسبي لإقتناء المعدات الثقيلة يخضع للمصادقة النهائية على قبولها ودخولها حيز الاستغلال وهو ما يفسّر تباين المعطيات الواردة بالجدول الموالي وميزانيات الاستثمار السنوية التي تتضمن الإعتمادات المرصودة والتعهدات والدفوعات المنجزة فعليا.

الاستثمارات								
2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	البيانات
تقديرات								
0,080	0,010	0,035	0,039	0,058	0,008	0,033	0,001	استثمارات غير مادية
15,300	7,263	10,560	1,356	0,822	2,911	1,413	1,607	استثمارات مادية
								استثمارات مالية
15,380	7,273	10,595	1,395	0,880	2,919	1,446	1,608	مجموع الاستثمارات
30% للاستثمارات والمشاريع التي يفوق مبلغها مليون دينار و100% لبقية المشاريع								نسبة التمويل الذاتي



- بلغ حجم تعهدات ميزانية الإستثمار لسنة 2017 ما قدره 32 م.د وهو ما يمثل نسبة 78 % من مجموع الاعتمادات المصادق عليها في حين بلغت الدفوعات 14 م.د وتتمثل أبرز المشاريع المتعهد بها كما يلي:

المشروع	التعهدات م.د	الدفعات م.د خلال 2017	الدخول حيز الاستغلال
تأهيل ورشة تخزين الشعرة	7.1	4.5	نوفمبر 2017
آلة تعليب بطاقة إنتاج سنوية في حدود 55 م.ع	8.8	7.1	جويلية 2018
آلتان صنع سجائر بسرعة 10 آلاف سجارة في الدقيقة	9.5		جويلية 2018
آلتان لقص ضلوع واوراق التبغ	2.2		جوان 2018
آلتان للف علب السجائر في صناديق	1.8		افريل 2018
تهيئة وصيانة فضاءات الانتاج	1.1	0.5	

صادق مجلس إدارة المصنع في جلسته المنعقدة في 29 نوفمبر 2017 على تمويل استثمارات بقروض بنكية حسب البيانات التالية:

الاستثمار	الكلفة م.أورو	مبلغ القرض م.د	البنك	نسبة الفائدة %	مدة الخلاص
آلة تعليب سجائر	3.6	7.0	ATB	TMM+1.75	7 سنوات
آلتان لقص التبغ	0.9	2.0	Amen B	TMM+1.25	
آلتان لصنع السجائر	3.9	8.0			
آلتان لتعبئة العلب في صناديق	0.5	1.0			
المجموع	8.9	18.0			

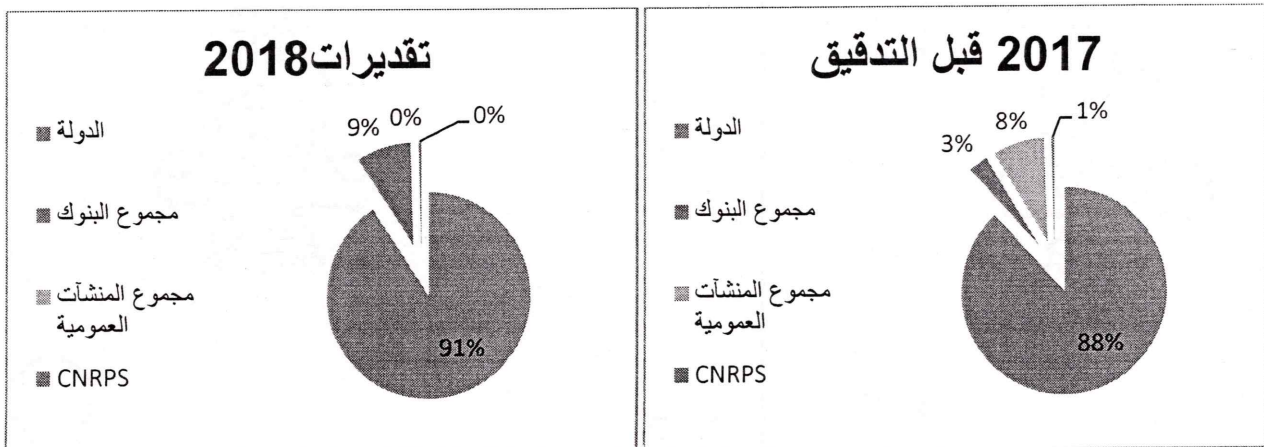
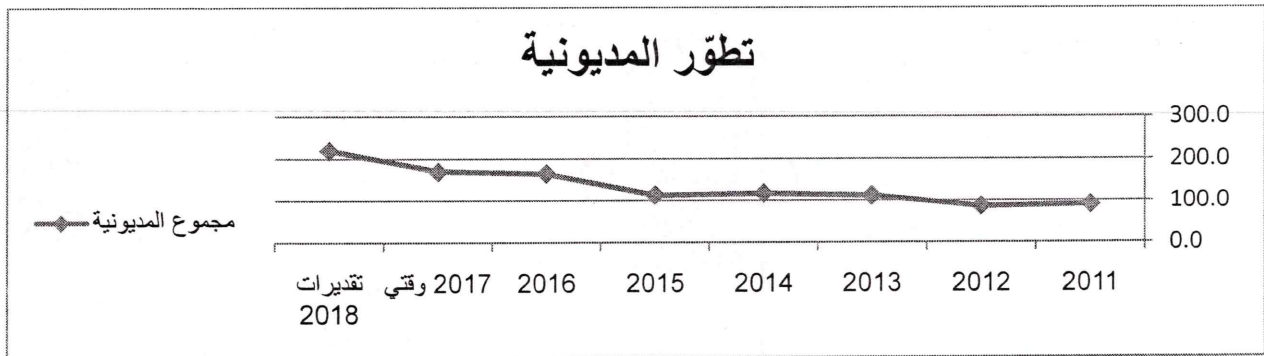
سيمكن تنفيذ برنامج الاستثمار من احداث نقلة نوعية على مستوى تأهيل ورشات الإنتاج من خلال الرفع من طاقة الإنتاج ومزيد إحكام مراقبة جودة المنتوجات وتحسين ظروف العمل.

وستشهد السادسة الثانية لسنة 2018 اتمام أغلب المشاريع المضمنة ببرنامج الاستثمار ذلك أن المصنع شرع في إستغلال آلاتي قصّ اوراق وضلوع التبغ وإنطلق في شهر جوان 2018 في تركيب آلات الصنع والتعليب الجديدة وستبدأ في شهر جويلية 2018 أشغال تزويد المرجل بالغاز الطبيعي عوضا عن الوقود وقد بلغت كلفة هذا المشروع حوالي 400 الف دينار.

❖ المديونية:

يبين الجدول الموالي الديون المتخلّدة بذمة المصنع حسب الموازنات المضبوطة في 31 ديسمبر من كل سنة:

المديونية								
2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	البيانات
تقديرات	وقتي							
200.0	150.7	151.0	105.0	73.0	89.0	80.1	69.1	الدولة
19.3	5.3	1.6	2.6	3.6	3.3	2.8	3.6	مجموع البنوك
19.3	5.3	1.6	2.6	3.6	3.3	2.8	3.6	البنوك المحلية
								البنوك الأجنبية
	13.9	10.9	4.3	39.4	18.3	2.3	18.1	مجموع المنشآت العمومية
	13.9	10.9	4.3	39.4	19.5	2.3	18.0	الوكالة الوطنية للتبغ والوقيد
1.0	0.9	1.1	1.0	1.5	1.2	0.6	0.4	الصناديق الاجتماعية
1.0	0.9	1.1	1.0	1.5	1.2	0.6	0.4	CNRPS
220.3	171.1	164.6	112.9	117.5	111.8	85.8	91.2	مجموع المديونية



يتعين توضيح البيانات المتعلقة بالمدىونية بالملاحظات التالية:

✓ ديون الدولة:

تمثل ديون الدولة مجمل التسهيلات الممنوحة للمصنع في شكل تسبقات وقروض من الخزينة العامة لتمكينه من الإيفاء بتعهداته تجاه المزددين الاجانب للسجائر ويبيّن الجدول التالي وضعية التدخلات المالية للدولة لتوفير السيولة لمصنع التبغ بالقيروان بالمليون دينار:

المتخذ	الإستخلاص	المسند	المتخذ	تدخلات خزينة الدولة
2017	2017	2017	2016	
140.0	3.0	0.0	143.0	تسبقات من الخزينة العامة
10.7	9.3	12.0	8.0	قروض الخزينة
150.7	12.3	12.0	151.0	المجموع

✓ ديون المنشآت العمومية:

تتمثل الديون المتخلّدة بذمة المصنع تجاه المنشآت العمومية في ديون تجاه الوكالة الوطنية للتبغ والوقيد تتعلق بالأساس بشراءات التبوغ المحليّة ويفسر عدم تسويتها في أجالها بتأخر تسلم المصنع للفواتير المتعلقة بها. ومقابل هذه الديون تتضمن القوائم المالية السنوية للمصنع مستحقات بمبالغ هامة لدى الوكالة متعلقة بفواتير مبيعات السجائر في إطار إتفاقية مناولة إنتاج سجائر 20 مارس الدولية أو الخفيفة ويبرز الجدول التالي مقارنة بين تطوّر هذه المستحقات والديون منذ 2011:

المعاملات مع الوكالة الوطنية للتبغ والوقيد	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
المستحقات المتخلّدة في 12/31	18.2	2.9	53.8	52.8	33.9	41.6	58.8
الديون المتخلّدة في 12/31	18.0	2.3	19.5	39.4	4.3	10.9	13.9

عمّق تفاقم مستحقات المصنع لدى الوكالة من تدهور وضعية السيولة ولولا التسهيلات الممنوحة من الخزينة العامة لما أمكن للمصنع الايفاء بتعهداته.

❖ عرض حول المشاكل والصعوبات التي تعيشها المنشأة

✓ صعوبات مالية:

افرزت التركيبة المعتمدة لأسعار بيع السجائر عجزا ماليا متراكما أصبح المصنع بسببه غير قادر على الإيفاء بتعهداته لولا التسبقات والقروض الممنوحة من الخزينة العامة. ورغم التعديل الطارئ على التركيبة في جويلية 2017 تواصلت الهوامش السلبية لمبيعات السجائر الأجنبية (-40.2 م.د) والسجائر التقليدية (-8.7 م.د). وتجدر الإشارة أنّ الهوامش التجارية المأتية من منتوجات المصنع سجلت سنة 2017 فائضا بحوالي 2.2 م.د.

يبرز الجدول التالي الهوامش التجارية الفردية بالمليم لابرز السجائر المروجة بعد تعديل تركيبة الاسعار سنة 2017:

سنة 2017	الصفاء العادية	الصفاء الخفيفة	سفير	مارلبورو	رويال	كمال
سعر البيع للعموم	1400	2550	2650	5850	4950	5400
هامش المتزود	84	153	159	351	297	324
معاليم مباشرة	265	865	890	1800	1700	1800
اداءات	675	984	1028	2376	1897	2105
مجموع مناب ميزانية الدولة	940	1849	1918	4176	3597	3712
مناب المصنع	376	548	573	1323	1056	1171
سعر الكلفة (قبل التدقيق)	427	392	423	1870	1051	1545
الهامش التجاري (قبل التدقيق)	-51	156	150	-547	5	-374

وتبعاً لذلك تدهورت وضعية السيولة رغم حصول المصنع على قروض وتسبقات من الخزينة العامة وبلغت الدين المتخلّد إلى حدّ آخر ماي 2018 ما يناهز 166 م.د.

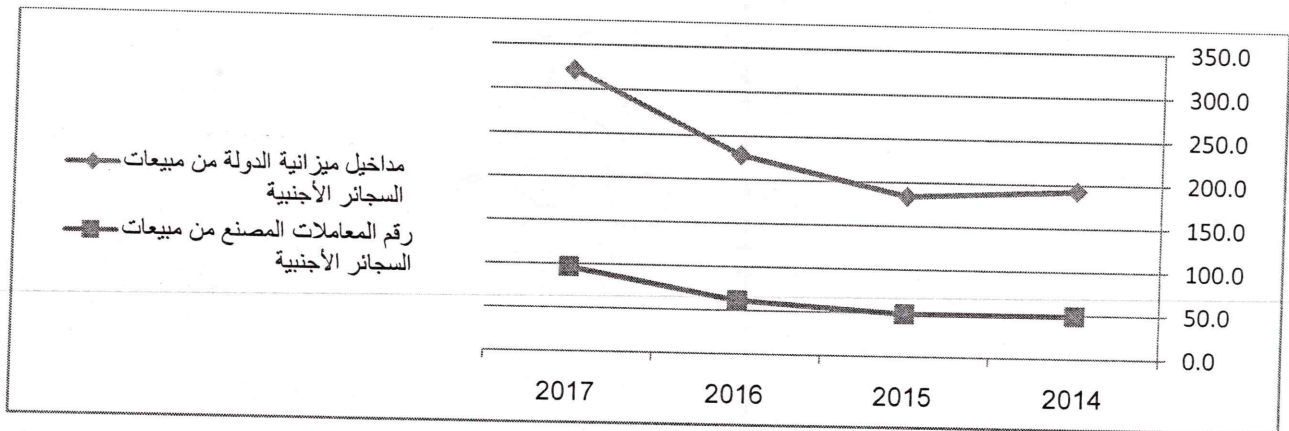
سجلت مبيعات السجائر الأجنبية في 2017 هامشا سلبيا جمليا بنحو 40.1 م.د علما أنّ المصنع يتولّى بيع هذه المنتوجات على حالها لفائدة الدولة ولولا مراجعة تركيبة أسعارها في جويلية 2017 لا كان مجموع هوامشها التجارية السلبية في حدود 48 مليون دينار.

يعاني المصنع من نقص مزمن على مستوى السيولة النقدية بسبب تباين أجال خلاص الأعباء والمعاليم الجبائية من جهة وأجال استخلاص مداخيل مبيعاته من جهة ثانية، حيث يتمّ خلاص المعاليم الديوانية والأداء على القيمة المضافة والمعلوم على الاستهلاك فوراً عند ايداع تصاريح التوريد في حين يتمّ استخلاص عائدات المبيعات بعد ترويجها من طرف قباضات مواد الإختصاص مع الأخذ بعين الإعتبار تأخر بعض قباض المالية في إيداع الإعلانات بالتسوية التي تنزل بمقتضاها المبالغ الراجعة للمصنع بحسابه لدى الخزينة العامة.

امام إنعدام السيولة اللازمة أصبح المصنع عاجزا عن خلاص فواتير توريد السجائر الأجنبية حيث أصبح معدّل أجال خلاصها يتجاوز 120 يوما وهو ما يخالف الأجال التعاقدية المنصوص عليها بعقود الصفقات المبرمة مع المزودين الذين هدّدوا بإيقاف التعامل مع المصنع ومراجعة طريقة الخلاص المعتمدة حالية والمحدّدة بـ 45 يوما بواسطة تنزيل بنكي.

رغم الإشكال الهيكلي المتعلق بالخسائر المالية المتأتية من السجائر الأجنبية حرص المصنع قدر الإمكان على تفادي إنقطاع مخزوناتهما نظرا لمردودها الجبائي الهام. ويبين الجدول التالي تطوّر عائدات ميزانية الدولة ورقم معاملات المصنع بالمليون دينار من مبيعات السجائر الأجنبية منذ سنة 2014:

2017	2016	2015	2014	
319.4	228.4	184.3	192.8	مداخيل ميزانية الدولة من مبيعات السجائر الأجنبية
93.6	61.7	49.3	49.6	رقم المعاملات المصنع من مبيعات السجائر الأجنبية



زاد تأخر الوكالة الوطنية للتبغ والوقيد في خلاص مستحقات المصنع بعنوان مناولة صنع سجائر 20 مارس الدولي من تدهور وضعية السيولة علما أنّ رقم المعاملات المتأتي من هذا المنتج يمثل حوالي 16% من رقم المعاملات الجملي للمصنع ومن المنتظر أنّ يتم مراجعة الاتفاقية المبرمة في الغرض بين المنشأتين بشكل يمكن المصنع من الحصول على عائدات مبيعات المنتج المذكور بصفة مباشرة من القباضات على أنّ تتحصل الوكالة لاحقا على عمولة استغلال الماركة التجارية وذلك بناء على توصيات سلطة الإشراف التي أكّدت كذلك على وجوب إلزام الوكالة بتسوية المتخلدات وفق أقساط شهرية تتفق عليها المنشأتان.

✓ صعوبات هيكلية وتنظيمية:

على مستوى النشاط الصناعي:

- عدم تجديد اسطول معدات الانتاج ذلك أن آخر إقتناء يعود إلى سنة 2012 علما أن المصنع ضبط منذ 2014 برنامج إستثماري بحوالي 30 م.د وهو بصدد التنفيذ حاليا.
- محدودية طاقة الانتاج لم تمكن المصنع من مجابهة الطلبات المتزايدة على منتوجاته منذ سنة 2015 التي اقترنت بإصدار منتج جديد (سفير) لاقى رواجاً فاق كل التوقعات.
- تأخر برنامج الإنتدايات رغم المصادقة عليه منذ أوائل سنة 2015 ممّا أثر سلباً على السير العادي لنشاط المصنع.

على مستوى مسالك التوزيع:

- عدم تحكم المصنع في مسالك توزيع مواد الاختصاص على مستوى اسناد الرخص ومراقبة استغلالها وقد شهدت السنوات الفارطة استفحالا لعمليات الاستغلال العشوائي للرخص في ضلّ ضعف المراقبة وتفشي ظاهرتي تهريب السجائر والاحتكار.
- عدم نجاعة منظومة توزيع مواد الاختصاص نظرا لقلّة التنسيق بين الأطراف المتدخلة (الوكالة-المصنع- الادارة العامة للمحاسبة والاستخلاص) ومحدودية طاقة التخزين بالقباضات المختصة ومراكز التوزيع بالاضافة للنقص الملحوظ على مستوى الموارد البشرية المؤهلة.

على مستوى التصرف في الموارد البشرية:

- يخضع التصرف في الموارد البشرية بمصنع التبغ بالقيروان للنظام الأساسي للتوظيف العمومية وهو ما لا يتلاءم مع متطلبات النجاعة التي يفرضها نشاط أي مؤسسة صناعية وتجارية.
- تدهور وضعية التآطير بداية من سنة 2017 بسبب إحالة ما لا يقلّ عن 5 مديرين دفعة واحدة على التقاعد ولم يقدر المصنع على تعويضهم بسبب عدم توفر كفاءات لسدّ هذه الشغورات وهو ما أثر سلباً وبشكل ملموس على أداء مختلف الورشات والمصالح وأعاق ارساء قواعد التصرف السليم والحوكمة الرشيدة لإنجاح البرنامج الإستثماري الطموح الذي يهدف إلى مزيد تعبئة موارد الدولة.

✓ صعوبات تشريعية:

يواجه المصنع صعوبات نتيجة عدم تلاؤم الإجراءات المعتمدة على مستوى التزود (الأمر المنظم للصفقات العمومية) وعلى مستوى التصرف في الموارد البشرية (النظام الأساسي للوظيفة العمومية) مع طبيعة نشاطه الصناعي والتجاري الذي يقتضي قدرا كبيرا من النجاعة والحركية للإستجابة لمتطلبات السوق والتأقلم مع التطورات التكنولوجية والتسويقية المتسارعة التي يشهدها قطاع التبغ في العالم.

❖ عرض حول الإستراتيجية و الأفاق المستقبلية للمنشأة

تستدعي وضعية مصنع التبغ بالقيروان وقطاع التبغ بصفة عامة إلى الإسراع بإقرار خطة إنقاذ عاجلة لتطهير الوضعية المالية للمنشأتين وإستعجال تركيز الإستثمارات المبرمجة للرفع من طاقة الإنتاج قبل إصلاح منظومة التوزيع في مرحلة ثانية.

✓ تطهير الوضعية المالية:

أصبح تفاقم الهوامش السلبية لمبيعات السجائر الأجنبية بسبب الإرتفاع المستمر لسعر العملة وتزايد الطلب عليها يهدد بشكل جدّي قدرة مؤسستي قطاع التبغ على الإيفاء بتعهداتها تجاه المزوّدين. وأمام بلوغ التسبقات الممنوحة من طرف الخزينة العامة حدّا لم يعد بالإمكان تجاوزه وعجز المؤسستين على خلاص المتخلد بذمتهما يقترح إتخاذ التدابير التالية:

- بصفة فورية: الزيادة في أسعار البيع للعموم مع مواصلة التقليل في المعاليم المباشرة للتخفيض بصفة محسوسة في الهوامش السلبية للسجائر الأجنبية.
- في آخر سنة 2017: تحويل التسبقات إلى قروض من الخزينة تستخلص على فترة لا تقل عن 3 سنوات بأقساط شهرية لا تفوق 5 م.د لكل قسط مع تحسين قدرة خلاص المؤسستين بفضل زيادات دورية وأسعار البيع للعموم.
- على المدى المتوسط أقصاه سنة 2019: مراجعة طريقة خلاص المعاليم الديوانية والأداءات الموظفة على توريد السجائر الأجنبية بشكل يراعي آجال ترويجها بالسوق ويجنب المؤسستين من خلاص معاليم تقدر بنحو 200 % من كلفة البضاعة تخصم في الشهر الموالي بموجب التصاريح الشهرية المودعة لدى المصالح الجبائية.

✓ مراجعة منظومة الإنتاج:

شرعت مؤسستا قطاع التبغ في تنفيذ برامجها الإستثمارية للترفيغ في طاقة الانتاج بنحو 200 مليون علبة (50م.ع بالمصنع بداية الإستغلال في جويلية 2018 و200 م.ع للوكالة بداية الإستغلال في مارس 2019).

كما تنوي شركة TTI وهي وحدة إنتاج مصادرة تقوم سنويا بصنع وتعليب 70 م.ع سجائر 20 مارس ذهبي في إطار إتفاقية مناولة تربطها بالوكالة الوطنية للتبغ والوقيد بتجديد أسطولها من خلال إقتناء خط إنتاج جديد بطاقة انتاج سنوية في حدود 50 م.ع.

غير أنّ نجاح القطاع في تثمين هذه الإستثمارات يبقى رهين إعادة النظر في أساليب العمل من ناحية البرمجة وتدعيم التنسيق بين مختلف وحدات الإنتاج وإيلاء مناهج الصنع والصيانة العناية اللازمة لتفادي الأعطاب المتكررة والحدّ من نسب النفايات.

ويقترح في هذا السياق:

* إعادة النظر في توظيف طاقة الإنتاج المتوفرة على مختلف الوحدات حسب مراحل الصنع (إنتاج الشعرة والصنع والتعليب) وحسب المنتج (سجائر حجم 84 مم أو 80 مم) وحسب المؤسسة (الوكالة والمصنع وTTI).

* تنوع المنتوجات لمواكبة التطوّرات المسجلة على مستوى توجهات المدخنين وتفادي التركيز على نوعيات دون غيرها وترويج منتوجات جديدة في اروقة أسعار أرفع من المعتمدة حاليا.

* تأهيل ورشات إنتاج الشعرة لتحسين الجودة ومواكبة الترفيع من طاقة الإنتاج.

* التفاوض مع المزوّدين العالميين لدراسة إمكانية إنتاج سجائرهم بتونس وفق عقد شراكة مع إستغلال الفضاءات المسوّغة حاليا لشركة ITI.

* الإسراع بإستكمال دراسة تركيز وحدة صناعية لقص ضلوع التبغ وأخرى لرسكلة النفايات وتحويلها لتبغ مرسل "Tabac Reconstitué" يستعمل في تركيبة مختلف السجائر في حدود 6 % ويتمّ حاليا توريده من الخارج. ويقترح المصنع أن يتمّ تركيز هذه الوحدات في إطار الشراكة بين القطاع العام والخاص بجهة الشمال الغربي بحكم القرب من مناطق زراعة التبغ ولتخفيف أعباء التأجير التي تتحملها حاليا الوكالة في إطار نشاطها الزراعي.

✓ مراجعة منظومة التوزيع:

- ترتبط مراجعة منظومة التوزيع بتوفير المنتوجات وبالتالي في ملاءمة العرض للطلب. وحال الترفيع في طاقة الإنتاج يمكن الشروع في إصلاح مسالك التوزيع من خلال التمشي التالي:
- * تشديد المراقبة والعقوبات على تهريب السجائر والمعسل لتطهير السوق من هذه الممارسات التي تضرّ بمداخل الدولة وتمثل خطرا كبيرا على صحّة المستهلك.
 - * إخضاع بيع مواد الإختصاص لكّراس شروط إنطلاقا من سنة 2019 يحدّد بشكل واضح مسؤولية الأطراف المتدخلة ويمكن من حسن إستغلال تراخيص البيع وإحكام مراقبتها.
 - * أحداث لجنة متابعة ومراقبة توزيع مواد الإختصاص تتكوّن من مثلين عن مجلسي إدارتي المؤسستين وممثل عن الإدارة العامّة للديوانة وممثل عن وزارة الصحة وممثلين عن الأطراف الإجماعية (الإتحاد العام التونسي للشغل وإتحاد الصناعة والتجارة) تجتمع كل ثلاثة أشهر تحت إشراف السيّد وزير المالية للنظر في تقارير المبيعات وتراقب تنفيذ برنامجي الإنتاج والتوزيع.