



**CEGAUDIT**

**Société d'Expertise Comptable**

Inscrite au Tableau de l'Ordre des Experts Comptable de Tunisie

**Société des Industries  
Pharmaceutiques de Tunisie  
« S.I.PHA.T »**

**RAPPORT  
DE CONTROLE INTERNE  
EXERCICE 2016**

### INTRODUCTION

Un système de contrôle interne d'une entreprise peut se définir comme l'ensemble des plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures de contrôles, financiers ou autres, mis en place par la direction afin d'assurer :

- une gestion rationnelle et efficace,
- l'application des instructions de la direction,
- la sincérité et la fiabilité des informations et
- la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.

Un système de contrôle devrait évidemment tenir compte de la spécificité des activités de l'entreprise et devrait faire partie d'une stratégie élaborée par la direction afin de créer un environnement de contrôle approprié aux objectifs et aux caractéristiques particulières de l'entreprise.

L'efficacité d'un système de contrôle interne dépend dans une large mesure de la compétence du personnel chargé de sa mise en œuvre. De ce fait, l'existence de cette compétence devrait être contrôlée par une revue régulière par la direction des capacités des responsables qui occupent des positions clés dans le système de contrôle interne.

D'autre part, il y a lieu de préciser que la sincérité et la fiabilité des informations, qui présentent un des objectifs du système de contrôle interne, reposent essentiellement sur le système d'information comptable. Ce dernier doit répondre généralement aux objectifs suivants :

- Traduire en termes comptables les informations qui lui parviennent dans les délais acceptables.
- Inclure dans sa conception des procédures de contrôle de ces informations afin de déceler les informations omises ou incorrectement transmises.
- Appréhender l'ensemble des transactions de l'entreprise.
- Assurer le traitement des informations d'une manière pertinente c'est à dire que les résultats du traitement comptable de ces informations devraient être réalisés de manière à ce qu'ils puissent être exploités par les différents utilisateurs (direction générale, responsables concernés, administrateurs, etc...)
- Enfin, assurer une conservation adéquate des informations reçues.

L'évaluation du système de contrôle interne de S.I.P.H.A.T a été réalisée compte tenu des objectifs énumérés ci-dessus et conformément aux recommandations des normes professionnelles internationales.

Nos conclusions résultent des travaux, tests et autres investigations menés par notre équipe intervenante en procédant à un découpage de l'activité de la société en fonctions homogènes.

Dans le présent rapport, nous présentons la synthèse de toutes les remarques, observations, défaillances et recommandations par fonction.

**RECAPITULATIF DE L'EVALUATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE (SCI)  
(EXERCICE : 2016)**

Le Système de Contrôle Interne a été reparté en 09 sections ou modules.

Les recommandations proposées se répartissent entre les différentes sections comme suit :

SECTION	Nombre d'observations et degré de priorité		
	NECESSAIRE	IMPORTANT	
APPRECIATION GENERALE	14	3	17
JURIDIQUE	2	3	5
FISCAL	8	2	10
CLIENT	2	3	5
INVESTISSEMENTS MAINTENANCE ET SECURITE	6	15	21
STOCK	4	4	8
FINANCIER	2	3	5
COMPTABLE	4	6	10
INFORMATIQUE	3	6	9
PERSONNEL	5	10	15
APPROVISIONNEMENT		2	2
MARCHE PUBLICS	3	8	11
EXPLOITATION	4	3	7
	<b>57</b>	<b>68</b>	<b>125</b>

Nous avons déterminé le niveau d'importance (nécessaire ou important) compte tenu des risques associés à chaque observation comme suit:

DEGRE DE PRIORITE	RISQUE	RECOMMANDATIONS
1	Le risque ne garantit pas l'efficacité du système de contrôle interne et doit être évité.	NECESSAIRE
2	Risque significatif et utile à prendre en compte.	IMPORTANTE

faiblesses observées	degré de priorité		page du rapport
	1	2	
<b>APPRECIATION GENERALE</b>			
1. ORGANIGRAMME :	x		6
2. MANUEL DE PROCEDURES	x		6
3. CARTOGRAPHIE DES RISQUES :		x	6
4. VEILLE TECHNOLOGIQUE ET STRATEGIQUE :		x	7
5. TABLEAUX DE BORD :	x		7
6. CONTROLE INOPINE	x		8
7. TRANSMISSION DES DOCUMENTS	x		8
8. GESTION DES STOCKS	x		8

## S.I.PHA.T

9. PROGRAMME DE PRODUCTION	x		8
10. FIABILITE DU BUDGET	x		9
11. CAPITAL HUMAIN		x	9
12. PRODUITS DEFICITAIRES :	x		9
13. FONDS SOCIAL	x		10
14. DEPOT DES ETATS FINANCIERS AU CONSEIL DU MARCHÉ FINANCIER:	x		10
15. FIABILITE DES ETATS FINANCIERS SOUMIS A L'AUDIT :	x		11
16. VALIDATION DES ECRITURES COMPTABLES	x		11
17. RAPPROCHEMENT BANCAIRE	x		12
<b>JURIDIQUE</b>			
1- Nous avons constaté que la SIPHAT ne détient pas un registre spécial des délibérations du conseil d'administration.	x		13
2- les contrats ne sont pas centralisés		x	13
3- l'absence de l'attestation de valeur mobilière		x	13
4- les états financiers de l'exercice 2013 et 2014 et 2015 ne sont pas encore déposés au registre de commerce.		x	13
5- l'assemblée générale ordinaire de l'exercice 2015 est réunie dans un délai ayant dépassé les six mois	x		13
<b>FISCAL</b>			
6- dépôt du CD des ventes en suspension de TVA	x		14
7- Les factures de vente en suspension de TVA	x		14
8- ventes en suspension de TVA	x		14
9- une facture de vente en suspension de TVA	x		14
10- Les factures d'avoir	x		15
11- la facturation des ventes en utilisant plusieurs séquences numériques		x	15
12- le registre des factures		x	15
13- TCL de 0.1 % sur le chiffre d'affaire à l'export.	x		15
14- l'avantage de 25 % de minimum d'impôt en matière de TCL	x		15
15- retards au niveau de dépôts des déclarations fiscales.	x		15
<b>CLIENT</b>			
16- procédures de retour	x		16
17- les contrats de vente		x	16
18- la procédure de retour	x		16
19- plafond de crédit.		x	16
20- l'absence des dossiers		x	16
<b>INVESTISSEMENTS MAINTENANCE ET SECURITE</b>			
21- inventaire physique des immobilisations.	x		17
22- Les immobilisations de la SIPHAT ne sont pas codifiées.		x	17
23- le taux de réalisation du budget d'investissement est très faible.		x	17
24- "Matériel laboratoire solutés massifs" contient des montants qui ne peuvent pas être identifiés et rattachés à un projet bien déterminé.		x	17
25- Les comptes d'immobilisations en cours enregistrent des montants se rapportant à des immobilisations en exploitation.		x	18
26- Le tableau d'amortissement comprend des éléments qui ne peuvent pas être rattachés à un service ou un projet bien déterminé.		x	18
27- Les projets réalisés en régie		x	18
28- Non mis à jour du tableau des immobilisations	x		19
29- Le module de gestion des immobilisations fs non enregistrés...)		x	19

## S.I.PHA.T

30- l'absence d'un plan d'évacuation en cas de risque.	x		19
31- opération blanche avec la protection civile depuis deux ans.		x	19
32- Absence d'un manuel de sécurité	x		19
33- formation en matière de sécurité pour le personnel technique.		x	19
34- fiche d'intervention.			20
35- « GMAO ».		x	20
36- planning d'arrêt technique et de maintenance.		x	20
37- le taux de réalisation du budget de maintenance est faible.		x	20
38- Le suivi de la consommation énergétique	x		20
39- l'absence de compte rendu journalier sur le contrôle des indicateurs des machines.		x	20
40- l'historique des pannes survenues		x	20
41- audit énergétique depuis 2008		x	20
<b>STOCK</b>			
42- Nous avons constaté la rupture de stock pour quelques matières première et ACE.	x		21
43- date de péremption.	x		21
44- date antérieure à celle de leur production effective		x	21
45- les mouvements post inventaire.	x		21
46- Les écarts entre l'inventaire physique des stocks et l'inventaire comptable ne font pas l'objet de justification au niveau d'un rapport.	x		22
47- la base de détermination des frais généraux imputable au coût de production n'était pas mise à jour depuis 2004.		x	22
48- le coût de production des stocks		x	22
49- articles à détruire.		x	22
<b>FINANCIER</b>			
50- un écart entre l'échéancier des fournisseurs et le solde comptable.	x		23
51- contrôle de l'échelle d'intérêt.		x	23
52- Nous avons remarqué l'absence d'un registre de caisse	x		23
53- séparation entre caisse dépense et caisse recette.		x	23
54- l'absence du budget de trésorerie		x	23
<b>COMPTABLE</b>			
55- un inventaire physique des traites.	x		24
56- Absence des livres légaux prévus par les articles 11 de la loi n° 96-112 du 30 décembre 1996, relative au système comptable des entreprises et l'article 62 du code de l'IRPP et de l'IS.	x		24
57- Un écart persiste entre le bilan du fonds social et le solde comptable.	x		24
58- soldes Fournisseurs non justifié		x	24
59- Nous avons constaté que l'application comptable MFG PRO ne permet pas d'établir la balance par âge.		x	24
60- la fonction lettrage.		x	24
61- libellé de certaines écritures comptables		x	24
62- le libellé est inadéquat :		x	25
63- justification des comptes clients au 30.06.2016		x	25
64- les pièces dépenses	x		25
<b>INFORMATIQUE</b>			
65- Le système d'archivage		x	26
66- serveur de secours		x	26
67- sauvegarde des données	x		26
68- disque dur externe	x		26
69- La salle des serveurs	x		26

## S.I.PH.A.T

70- l'ERP « MFG PRO ».		x	26
71- un audit informatique.		x	27
72- cellule de sécurité.		x	27
73- réalisation du budget		x	27
<b>PERSONNEL</b>			
74- dossiers du personnel		x	28
75- pointeuse n'est pas intégrée avec l'application paie.	x		28
76- congé sont négatifs.	x		28
77- les ordres de mission		x	28
78- heures supplémentaires	x		28
79- plan de congé.		x	29
80- titres de reprise.		x	29
81- Le suivi des heures supplémentaires	x		29
82- soldes de congés négatifs		x	29
83- un écart entre le solde comptable des prêts sur fonds social et le solde de l'état nominatif.		x	29
84- Fractionnement de congés		x	29
85- Les avances sur salaire ne font pas l'objet d'un rapprochement périodique		x	29
86- Les hypothèques		x	30
87- le nombre d'heurs de retard à fin novembre 2016	x		30
88- la SIPHAT n'a pas réalisé des actions de formation durant l'exercice 2016		x	30
<b>APPROVISIONNEMENT</b>			
89- le dossier d'achat		x	31
90- un retard important entre la date de la demande d'achat et la date de lancement de la commande		x	31
<b>MARCHE PUBLICS</b>			
91- Le marché N° 04/2007 n'est pas encore clôturé.		x	32
92- les avis d'appel d'offre		x	32
93- publication des avis des appels d'offres		x	32
94- plan annuel prévisionnel de passation des marchés		x	32
95- délais impartis pour la réalisation de différentes étapes des marchés publics,		x	32
96- renseignements relatifs aux marchés publics	x		33
97- Les cautions ne sont pas conservées par la direction financière	x		33
98- une convocation officielle des membres de la commission d'ouverture		x	33
99- formalités de publications des résultats des appels d'offre à savoir		x	33
100- marché AO/07/ACEN 2016	x		33
101- Certains PV de la commission d'achat à procédure simplifiée ne sont pas signés.		x	33
<b>EXPLOITATION</b>			
102- Le programme de production est établi manuellement.		x	34
103- La SIPHAT ne dispose pas d'un groupe électrogène	x		34
104- Le comité scientifique		x	34
105- le taux de rejet	x		35
106- le PV de destruction et l'état informatique des produits	x		36
107- Non exploitation de la gamme	x		36
108- contrôle qualité		x	36

## APPRECIATION GENERALE

### 1. ORGANIGRAMME :

L'organigramme constitue un cadre obligatoire de répartition des responsabilités et de précision ces niveaux hiérarchiques. L'organigramme dont dispose la SIPHAT a été mis à jour de manière à :

- redéfinir les relations entre les différents départements,
- identifier les relations hiérarchiques,
- fixer les nouvelles responsabilités.

Toutefois, il n'a pas été approuvé. Ceci peut entraîner une dilution dans les responsabilités. Ainsi nous recommandons d'accélérer l'approbation de l'organigramme

### 2. MANUEL DE PROCEDURES

La société est dotée d'un manuel de procédures devant répondre à ses besoins et prévoir les règles de contrôle appropriées. Ce manuel est élaboré essentiellement pour les besoins du système de management qualité et ne couvre pas l'ensemble des activités de la société. L'efficacité d'un manuel réside, entre autres, dans son universalité. Ceci risque de diluer les responsabilités, ainsi nous recommandons d'élaborer un manuel pour l'ensemble des procédures.

### 3. CARTOGRAPHIE DES RISQUES :

La SIPHAT doit mettre en place un système comportant un processus de gestion des risques. Les différents contrôles mis en place ainsi que les mécanismes de gestion des risques sont les fondements d'un bon système de contrôle interne.

Dans ce cadre la SIPHAT peut être amenée à confronter sont les risques suivants :

#### ➤ Les risques opérationnels :

Ce sont des risques qui résultent des déficiences liées au système d'information, aux procédures et contrôle internes ainsi que les défaillances provenant du personnel. Sont concernés par cette définition : les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, incendies, inondations. Une majorité de ces risques peut être couverte par des polices d'assurance.

## S.I.PHAT

---

### ➤ Les risques financiers :

Ces risques englobent généralement le risque de marché résultant des fluctuations des prix des différents types d'actifs (taux d'intérêt, cours des actions, taux de change, cours de matières premières etc.).

### ➤ Les risques juridiques :

Il s'agit principalement des risques de non-conformité aux réglementations et aux reporting réglementaires.

### ➤ Les risques industriels :

Il s'agit des risques liés à la production ou les risques de sécurité.

Nous recommandons de mettre en place un système devant permettre l'indication, l'évaluation, la gestion et le contrôle des principaux risques.

## 4. VEILLE TECHNOLOGIQUE ET STRATEGIQUE :

Le secteur d'activité SIPHAT est un secteur hautement concurrentiel, un tel secteur présente des risques de menace très importants dus à la nature de l'activité qui connaît de façon permanente des innovations et améliorations au niveau des processus de production au niveau des qualités et nature des produits distribués sur le marché. Afin de s'assurer de ne pas être dépassé par les concurrents, la SIPHAT doit être dotée d'une unité de veille technologique et stratégique qui essaye de :

- Garantir l'adoption des nouvelles technologies de production connues sur le marché qui lui permettent de diminuer les coûts de production et d'améliorer la qualité :
- Préparer un planning d'investissement futur sur une longue durée avec une étude générale sur la rentabilité attendue
- Adopter éventuellement les nouveaux processus de production
- Essayer d'avoir une stratégie qui permet de se stabiliser sur le marché et d'améliorer son positionnement (établir des programmes pour conquérir des nouveaux marchés, adopter des nouvelles méthodes commerciales,.....).
- Être vigilant à la menace du marché en comprenant les stratégies des nouveaux entrants pour ne pas voir la part de marché de la SIPHAT diminuer.

## 5. TABLEAUX DE BORD :

Les tableaux de bords à l'attention de la direction générale ou inter-direction ne sont pas définis ni en contenu, ni en périodicité et ni en procédure de relance.

Nous estimons que les tableaux de bord doivent être établis (et relancés en cas de retard) sans besoin de les lier à la conception du manuel de procédure. Ce dernier fixera les points à améliorer pour satisfaire les besoins des décideurs. L'absence de tableau de bord va alourdir le contrôle.

### 6. CONTROLE INOPINE

Un environnement de contrôle sécurisant nécessite, entre autres, la réalisation de contrôles inopinés. Ce contrôle doit se caractériser par son universalité (Tous les biens et toutes les personnes). Toutefois, nous avons relevé l'absence d'une telle procédure, donc une absence de contrôle permanent. Nous estimons que la mise en place d'un contrôle inopiné est hautement recommandée.

### 7. TRANSMISSION DES DOCUMENTS

La circulation des documents et la fluidité des informations sont primordiales pour le bon fonctionnement de l'entité. Ils doivent réunir les deux caractéristiques de fiabilité et de pertinence. Un PV a été dressé entre les différentes directions en date du 03.09.2016 ayant pour objectif de réussir la préparation des états financiers de la SIPHAT. Ce PV fixe les délais impartis pour la transmission interne des documents. Toutefois nous avons remarqué qu'un retard de transmission persiste. Cette situation entrave la préparation notamment des états de synthèse (états financiers, budget, planning de production,...) et complique le pilotage de la SIPHAT. En conséquence nous recommandons d'améliorer les outils de communications et de suivi.

### 8. GESTION DES STOCKS

La gestion des stocks de la SIPHAT obéit, à notre sens, à deux règles majeures à savoir :

- Préserver la validité des produits finis
- Constituer une quantité de matières premières, consommables et d'emballage suffisante pour la réalisation du programme de production sans retard ou dysfonctionnement.

Dans cet ordre nous avons relevé quelques cas de rupture de stocks de matière.

Nous sommes d'avis d'analyser les causes de cette rupture afin de prévenir, à l'avenir, la SIPHAT des risques pareils.

### 9. PROGRAMME DE PRODUCTION

Le programme de production doit refléter, en définitif, la performance escomptée.

La SIPHAT dispose suffisamment d'expérience et de compétences pour définir un programme de production annuel qui doit :

- Assurer le chiffre d'affaires ciblé
- Garantir le stock nécessaire en input et output
- Optimiser les coûts de production

## S.I.PHA.T

---

Le programme doit faire l'objet :

- de l'accord du conseil d'administration
- d'un suivi quotidien de la direction générale. Ce caractère quotidien s'impose en vue d'instaurer un environnement de contrôle efficace.

### 10. FIABILITE DU BUDGET

Le budget constitue en définitif un engagement de la direction. Il rapproche l'entreprise autant que possible de son objectif. Pour le cas de la SIPHAT, nous sommes d'avis que le budget constitue aussi un instrument de mobilisation des différentes directions.

En conséquence nous estimons que traduire le budget en sous-objectif par direction est une méthode nécessaire en vue :

- de mobiliser davantage toutes les compétences
- de délimiter les responsabilités de « sous performance » éventuelle.

Cette situation s'appuie également sur la décision du conseil d'administration de revoir le projet de budget qui lui a été présenté.

### 11. CAPITAL HUMAIN

Le capital humain peut être défini comme étant l'ensemble des aptitudes, talents, qualifications, et expériences accumulés par un individu et exploités dans le cadre d'un processus de production de biens ou de services. A fin d'assurer la pérennité de ses activités, l'entreprise doit disposer d'un effectif suffisant. Toutefois, nous avons remarqué un départ massif à la retraite durant les derniers exercices et un vieillissement du personnel existant. Conjugée avec l'absence de recrutement, cette situation est de nature à perturber l'activité de l'entreprise et surtout le fonctionnement de son appareil productif. L'**annexe I** fournit une synthèse sur l'évolution de l'effectif global de l'entreprise durant les exercices 2013 à 2016 ainsi qu'une analyse de la structure d'âge du personnel technique (production, contrôle qualité et assurance qualité).

### 12. PRODUITS DEFICITAIRES :

Pour pouvoir réaliser ses objectifs en termes de résultat, l'entreprise est tenue de réaliser une marge confortable permettant de couvrir les frais généraux et les frais hors exploitation. Cette marge dépend à la fois de la structure des prix de vente et des coûts de revient.

Nous avons remarqué l'existence d'un nombre de plus en plus élevé de produits déficitaires (dont le prix de vente est inférieur au coût de revient). Cette situation risque d'affecter directement le résultat d'exploitation et la performance de l'entreprise.

L'**annexe II** indique les différents produits à marges négatives avec leur incidence sur le chiffre d'affaire correspondant du premier semestre 2016 et sur les stocks à la date du 30.06.2016.

### 13. FONDS SOCIAL

La SIPHAT est dotée d'un fonds social qui assure le financement de certaines actions sociales (prêts remboursables et dons non remboursables).

La situation de ce fonds appelle les observations suivantes :

➤ **Justification de la situation comptable :**

La situation comptable des prêts sur fonds social n'est pas rapprochée régulièrement avec la situation des prêts telle qu'établie par les services de ressources humaines. Ceci a toujours engendré des écarts significatifs ayant fait l'objet de provisions. Il est à noter que le conseil d'administration réuni en date du 18-08-2016 a recommandé un audit du fonds social, et que jusqu'à la date de notre intervention, cette recommandation n'a pas eu de suite.

➤ **Compte bancaire spécial :**

La SIPHAT a réservé un ancien compte bancaire pour le fonds social. Ainsi un versement initial de 169 910 DT a eu lieu en date du 12-10-2016, et ce sur la base d'une note administrative établie par le service des ressources humaines.

Il convient de signaler que ce montant n'a pas été déterminé sur la base des données comptables et financières ce qui est de nature à entraver le rapprochement entre les deux sources.

➤ **Versements effectués par le personnel :**

Certains membres de personnel procèdent à des versements directs au profit de la SIPHAT, et ce au titre des prêts sur fonds social. Nous avons remarqué que certains versements s'effectuent sur d'autres comptes bancaires (autre que celui réservé au fonds social), ainsi la SIPHAT doit prévoir un système de contrôle visant à déterminer périodiquement ces versements et les virer dans le compte bancaire dédié audit fonds.

### 14. DEPOT DES ETATS FINANCIERS AU CONSEIL DU MARCHE FINANCIER:

Par référence au cadre conceptuel de la comptabilité financière<sup>1</sup>, l'information doit être établie et divulguée à un moment où elle est susceptible d'être utile aux prises de décisions des utilisateurs. **L'information perd de sa pertinence lorsqu'elle est fournie avec retard.**

---

<sup>1</sup> § 24 du cadre conceptuel de la comptabilité financière

## S.I.PHA.T

Néanmoins, nous avons relevé un retard chronique de dépôt des états financiers au Conseil du Marché Financier.

Au-delà des sanctions prévues par loi n° 94-117 du 14 novembre 1994, portant réorganisation du marché financier<sup>2</sup>, cette situation est de nature à affecter la pertinence de l'information financière et entraver la prise de décision par les porteurs des titres de capital.

A cet effet, nous recommandons de revoir le processus de préparation et de publication des états financiers afin de respecter les délais impartis prévus par la réglementation et garantir la pertinence de l'information financière.

### 15. FIABILITE DES ETATS FINANCIERS SOUMIS A L'AUDIT :

Le conseil d'administration est responsable de la préparation des états financiers annuels et intermédiaires. Ces états financiers qui sont soumis ensuite à l'audit du commissaire au compte doivent refléter au mieux la situation financière de l'entreprise.

Toutefois, nous avons observé que les états financiers avant audit ne sont pas souvent préparés et que même la balance des comptes n'atteint pas un degré de fiabilité permettant de la soumettre à l'audit. Le tableau suivant récapitule l'impact des ajustements d'audit pour l'intervention du 31-12-2015 et celle du 30-06-2016 :

Etats financiers	Nbr d'écritures d'ajustements	Impact sur le résultat		
		Résultat avant audit	Impact des ajustements	Résultat après audit
EF au 31.12.2015	107	-21 434 802	18 588 853	-2 845 949
EF au 30.06.2016	110	-1 101 461	-1 434 741	-2 536 202

### 16. VALIDATION DES ECRITURES COMPTABLES

Dans le cadre d'un système intégré, la fonction comptable se charge essentiellement de la validation des écritures comptabilisées initialement au niveau du brouillard. Afin de garantir la fiabilité des enregistrements comptables, la validation doit être périodique et exhaustive. Toutefois, nous avons relevé l'existence d'un nombre important d'écritures comptables non validées (à fin décembre 2016) soit **2 227** écritures datant du mois d'**octobre** et se rapportant essentiellement à des règlements fournisseurs, ventes, et règlements clients. L'impact de ces écritures sur le résultat est de l'ordre de **8 952 MDT**.

Cette situation est de nature à entraver l'élaboration des états financiers dans les délais impartis. Ainsi, la comptabilité ne peut plus servir de base pour procéder aux différentes déclarations que la SIPHA.T est tenue d'effectuer soit au Conseil du Marché financier (indicateurs d'activités) ou de même à l'administration fiscale (déclarations d'impôts).

Nous recommandons de revoir le processus et les modalités de validation des écritures comptables afin de pallier à ces insuffisances.

<sup>2</sup> Article 82 loi n° 94-117 du 14 novembre 1994 portant réorganisation du marché financier

### 17. RAPPROCHEMENT BANCAIRE

L'état de rapprochement constitue un outil de contrôle efficace des comptes bancaires et de détection des erreurs éventuelles dans la comptabilisation des opérations de trésorerie. Cependant un travail d'apurement demeure toujours nécessaire afin que l'état de rapprochement renseigne sur les véritables suspens.

Nous avons constaté que les états de rapprochement de la SIPHAT contiennent d'importants suspens (en nombre et en valeur). Cette situation risque d'affecter la qualité de l'information financière et le patrimoine financier de l'entreprise et peut engendrer des risques divers dont principalement :

- un retard au niveau de l'élaboration des états financiers ;
- une limite pour l'audit légal ;

L'annexe III du présent rapport renseigne sur la situation des suspens avant audit.

**JURIDIQUE**

Faiblesses	Risques	Recommandation	Réponse de la société
1- Nous avons constaté que la SIPHAT ne détient pas un registre spécial des délibérations du conseil d'administration.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non respect des dispositions de l'article 222 du code des sociétés commerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenir un registre des délibérations du conseil d'administration.</li> </ul>	Suite à la recommandation du commissaire aux comptes, la SIPHAT a tenu un registre des délibérations de conseil d'administration. (l'exercice 2015-2016)
2- Nous avons constaté que les contrats ne sont pas centralisés chez le service juridique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte des contrats importants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centraliser tous les contrats au niveau du service juridique</li> </ul>	Suite à la recommandation du commissaire aux comptes, la direction générale a donnée ses instructions pour centraliser tout les contrats chez le service juridique au plus tard 30/06/2017.
3- Nous avons constaté l'absence de l'attestation de valeur mobilière de « Pfizer » et le non actualisation de l'attestation de valeur mobilier du « pole technologique » et de SAIPH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficultés de prévue de propriété.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exiger les attestations de valeur mobilière</li> </ul>	La SIPHAT régularisera cette situation au cours de l'année 2017.
4- Nous avons constaté que les états financiers de l'exercice 2013 et 2014 et 2015 ne sont pas encore déposés au registre de commerce.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non respect des dispositions de l'article 51 de la loi n°95-44 du 2 mai 1995 relative au registre du commerce.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La SIPHAT doit déposer au registre de commerce les états financiers dans un délai d'un mois de la date d'approbation par AGO.</li> </ul>	La SIPHAT régularisera cette situation au cours de l'année 2017.
5- Nous avons constaté que l'assemblée générale ordinaire de l'exercice 2015 est réunie dans un délai ayant dépassé les six mois qui suivent la clôture de l'exercice comptable 2015 (date de l'assemblée 27.09.2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non respect des dispositions de l'article 275 du code des sociétés commerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenir l'AGO dans les délais légaux</li> </ul>	La SIPHAT régularisera cette situation au cours de l'année 2017.

## FISCAL

Faiblesses	Risques	Recommandation	Réponse de la société																
<p>6- Retard au niveau du dépôt du CD des ventes en suspension de TVA :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Date limite</th> <th>Date de dépôt</th> <th>Ecart en jrs</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>01 /2016</td> <td>28/04/2016</td> <td>25/08/2016</td> <td style="text-align: center;">119</td> </tr> <tr> <td>02 /2016</td> <td>28/07/2016</td> <td>25/08/2016</td> <td style="text-align: center;">28</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Date limite	Date de dépôt	Ecart en jrs	01 /2016	28/04/2016	25/08/2016	119	02 /2016	28/07/2016	25/08/2016	28	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non respect des dispositions de l'article 18 du code de la TVA</li> <li>- Pénalités et amendes fiscales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veillez à ce que le dépôt du CD des ventes en suspension de TVA soit fait dans les délais impartis.</li> </ul>	<p>Le CD des ventes en suspension de TVA pour le 3ème et 4ème trimestre 2016 ont été déposés dans les délais.</p>				
Trimestre	Date limite	Date de dépôt	Ecart en jrs																
01 /2016	28/04/2016	25/08/2016	119																
02 /2016	28/07/2016	25/08/2016	28																
<p>7- Les factures de vente en suspension de TVA ne contiennent pas toutes les mentions obligatoires prévues par l'article 11 du code de la TVA :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Ref_Fact</th> <th>Taux de TVA</th> <th>Montant de la TVA</th> <th>Mention de « vente en suspension de TVA »</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FD160067</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>FD160266</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>FD160504</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </tbody> </table> <p>X: non mentionné</p>	Ref_Fact	Taux de TVA	Montant de la TVA	Mention de « vente en suspension de TVA »	FD160067	X	X	X	FD160266	X	X	X	FD160504	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non respect des dispositions de l'article 18 du code de la TVA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veillez à ce que les factures de vente en suspension de TVA comportent toutes les mentions exigées par l'article 18 du code de la TVA</li> </ul>	<p>Le contenu des factures contient toutes les informations sauf pour le (Taux TVA = 0). En effet c'est un paramétrage qui pourra être effectué par la Direction SIG. La mention Vente en suspension existe sur nos factures</p>
Ref_Fact	Taux de TVA	Montant de la TVA	Mention de « vente en suspension de TVA »																
FD160067	X	X	X																
FD160266	X	X	X																
FD160504	X	X	X																
<p>8- Certaines ventes en suspension de TVA sont effectuées sans présentation préalable de l'acheteur d'un bon de commande originale visé par les services :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Ref_Fact</th> <th>Insuffisance du bon de commande</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FD 160504</td> <td>BC non fourni par le client</td> </tr> <tr> <td>FD 160379</td> <td>BC non visé par le bureau de contrôle des impôts</td> </tr> </tbody> </table>	Ref_Fact	Insuffisance du bon de commande	FD 160504	BC non fourni par le client	FD 160379	BC non visé par le bureau de contrôle des impôts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigibilité de la TVA ayant fait l'objet de suspension</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veillez à ce que les ventes en suspension ne soient faites qu'à la présentation préalable des documents exigés par l'article 11 du code de la TVA</li> </ul>	<p>La SIPHAT a demandé à ses clients exonérés de fournir les documents exigés par l'article 11 du code de TVA.</p>										
Ref_Fact	Insuffisance du bon de commande																		
FD 160504	BC non fourni par le client																		
FD 160379	BC non visé par le bureau de contrôle des impôts																		
<p>9- La SIPHAT a omis de déclarer une facture de vente en suspension de TVA :</p> <p>N° FACT : FD 160304 Date facture : 13/05/2016 Client : FENWAL TUNISIE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inobservation des obligations de communication prévues par l'article 18 du code de la TVA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veillez à ce que toutes les factures de ventes en suspension de TVA soient déclarées systématiquement</li> </ul>	<p>La Facture 160304 a été déclarée en mai 2016</p>																

<p>10- Les factures d'avoir ne font pas référence aux factures de ventes correspondantes.</p>	<p>- Difficulté de suivi et de rapprochement</p>	<p>- Veiller à ce que les factures mentionnent les références des factures de vente correspondantes.</p>	<p>Nous nous engageons à appliquer cette recommandation sur nos prochaines factures d'avoir.</p>												
<p>11- La SIPHAT procède à la facturation des ventes en utilisant plusieurs séquences numériques : AH – AL – FD – FEX – AF – FH – FHA – FHC – FL – FLA – FLC – ST</p>	<p>- Non respect des dispositions de l'article 18 du code de la TVA concernant la séquence numérique des factures. - Non respect des dispositions de l'article 18 du code de TVA.</p>	<p>- Etablir les factures de vente dans une seule série</p>	<p>Ses préfixes sont établis par la direction SIG afin de distinguer les secteurs des ventes Officinales, Hospitaliers, Export, Divers ainsi que les avoirs pour chaque secteur.</p>												
<p>12- le registre des factures ne contient pas tout les éléments nécessaires (taux de TVA ; montant de la TVA)</p>	<p>- Non respect des dispositions de l'article 48 de la loi de finance 2014 - Pénalités et amendes fiscales</p>	<p>- Aligner le registre de facture au texte réglementaire.</p>	<p>Non le registre des factures est bien aligné aux textes réglementaires et contient tout les éléments nécessaires (Montant HT, TVA, Montant TTC)</p>												
<p>13- la SIPHAT n'applique pas la TCL de 0.1 % sur le chiffre d'affaire à l'export.</p> <table border="1" data-bbox="742 1611 917 2222"> <thead> <tr> <th>Période</th> <th>CA export</th> <th>Taux TCL</th> <th>Montant TCL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De janvier à septembre 2016</td> <td>485 957</td> <td>0.1%</td> <td>486 DT</td> </tr> </tbody> </table>	Période	CA export	Taux TCL	Montant TCL	De janvier à septembre 2016	485 957	0.1%	486 DT	<p>- Paiement des sommes indues</p>	<p>- Déclarer la TCL sur le CA à l'export</p>	<p>Le retard d'élaboration des états financiers relatifs à l'exercice 2015 (état de résultat) n'a pas permis à la SIPHAT de connaître quel taux d'imposition de la TCL va-t-on appliquer (taux du minimum d'impôt ou autre.</p>				
Période	CA export	Taux TCL	Montant TCL												
De janvier à septembre 2016	485 957	0.1%	486 DT												
<p>14- La SIPHAT n'a pas profité de l'avantage de 25 % de minimum d'impôt en matière de TCL tel que prévu par l'article 38 du code de la fiscalité locale.</p> <table border="1" data-bbox="1037 1599 1109 2222"> <thead> <tr> <th>TCL payé (1)</th> <th>TCL exigible (2)</th> <th>Excédent (1-2)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>28 285</td> <td>22 992</td> <td>5 293</td> </tr> </tbody> </table> <p>(1) suivant les déclarations de janvier à avril 2016 (2) 25% Min IS_2015 = 91 968.106 x 25%</p>	TCL payé (1)	TCL exigible (2)	Excédent (1-2)	28 285	22 992	5 293	<p>- Risque de pénalités de retard</p>	<p>- Déposer les déclarations dans les délais légaux.</p>	<p>Le retard d'élaboration des états financiers relatifs à l'exercice 2015 (état de résultat) n'a pas permis à la SIPHAT de profiter de cet avantage.</p>						
TCL payé (1)	TCL exigible (2)	Excédent (1-2)													
28 285	22 992	5 293													
<p>15- Nous avons constaté des retards au niveau de dépôts des déclarations fiscales.</p> <table border="1" data-bbox="1284 1575 1452 2222"> <thead> <tr> <th>Déclaration</th> <th>Date limite de dépôt</th> <th>Date effective de dépôt</th> <th>Retard en nbr de jrs</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A.P 01/2016</td> <td>28-06-2016</td> <td>19-08-2016</td> <td>52 jrs</td> </tr> <tr> <td>IS définitive 2015</td> <td>25-06-2016</td> <td>19-08-2016</td> <td>55 jrs</td> </tr> </tbody> </table>	Déclaration	Date limite de dépôt	Date effective de dépôt	Retard en nbr de jrs	A.P 01/2016	28-06-2016	19-08-2016	52 jrs	IS définitive 2015	25-06-2016	19-08-2016	55 jrs			<p>Le retard d'élaboration des états financiers définitifs relatifs à l'exercice 2015</p>
Déclaration	Date limite de dépôt	Date effective de dépôt	Retard en nbr de jrs												
A.P 01/2016	28-06-2016	19-08-2016	52 jrs												
IS définitive 2015	25-06-2016	19-08-2016	55 jrs												

## CLIENT

Faiblesses		Risques	Recommandation	Réponse de la société																			
<p>16- Nous avons remarqué le non respect du point 3 des procédures de retour qui exige le retour des produits entre le 28 et 31 de chaque mois. Exemples :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N°_ordre</th> <th>Article</th> <th>Date_effet</th> <th>Code_Client</th> <th>Cité</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RT160005</td> <td>401308134</td> <td>19/02/16</td> <td>CO.GE.PHA</td> <td>600</td> </tr> <tr> <td>RT160010</td> <td>401302210</td> <td>17/03/16</td> <td>TUNI-MED sahi</td> <td>810</td> </tr> <tr> <td>RT160014</td> <td>404308002</td> <td>07/05/16</td> <td>MEDICA SERVICE</td> <td>49</td> </tr> </tbody> </table>	N°_ordre	Article	Date_effet	Code_Client	Cité	RT160005	401308134	19/02/16	CO.GE.PHA	600	RT160010	401302210	17/03/16	TUNI-MED sahi	810	RT160014	404308002	07/05/16	MEDICA SERVICE	49	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non respect des procédures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respecter les procédures.</li> </ul>	<p>Tout retour se fait chaque fin du mois, toutefois la date mentionnée sur le bon de réclamation ne signifie pas la date de réception des articles à la SIPHAT.</p> <p>Cependant, il sera exigé dorénavant que le magasinier met la date de réception de la marchandise sur le bon de réclamation.</p> <p>Toutefois, des exceptions sont faites pour quelques clients des gouvernorats de l'intérieur du pays qui planifient leurs déplacements à Tunis avec la PCT et qui peuvent ne pas correspondre avec cette date.</p>
N°_ordre	Article	Date_effet	Code_Client	Cité																			
RT160005	401308134	19/02/16	CO.GE.PHA	600																			
RT160010	401302210	17/03/16	TUNI-MED sahi	810																			
RT160014	404308002	07/05/16	MEDICA SERVICE	49																			
<p>17- Nous avons constaté que les contrats de vente contiennent la possibilité d'augmenter la quantité livrée avec un taux qui peut atteindre 40% avec le même prix de contrat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte financière suite à l'augmentation des coûts de production.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etudier la possibilité de révision les prix.</li> </ul>	<p>Lors de la participation aux différents appels d'offres le soumissionnaire n'a pas le droit d'émettre la moindre réserve sur le cahier des charges sous peine de rejet de la soumission.</p> <p>La SIPHAT ne participe généralement qu'aux appels d'offres lancés par la PCT et la Direction de la Santé Militaire.</p>																				
<p>18- Nous avons remarqué que la procédure de retour admet le retour des produits périmés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte sur stock.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eviter ces cas.</li> </ul>	<p>Les retours des produits périmés se fait selon des critères prédéfinis dans la procédure de retour (ci-joint copie), tel que les mises en place ou la vente des produits dont la date de péremption est proche. En plus c'est une démarche pratiquée par tous nos concurrents.</p>																				
<p>19- Nous avons constaté qu'il n'y a pas de plafond de crédit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insolvabilité des clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir un plafond de crédit</li> </ul>	<p>Le département des ventes veille à ce que les nouveaux clients ne dépassent pas les 15 à 20 MD/mois pour éviter tout risque de recouvrement (ci-joint un état des relevés des nouveaux grossistes).</p> <p>Par contre pour les anciens clients, notre objectif est de vendre le maximum et par conséquent d'augmenter notre chiffre d'affaires avec eux.</p>																				
<p>20- Nous avons constaté l'absence des dossiers pour les nouveaux clients exemple Mustapha ZIDI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non paiement de la créance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablir des dossiers pour tous les clients</li> </ul>	<p>Au niveau du département des ventes chaque nouveau client doit fournir un dossier dont l'original est transmis au département juridique, une copie au service recouvrement et la deuxième copie reste au niveau du département des ventes.</p> <p>Toutefois, le cas de Mustapha ZIDI reste isoler.</p> <p>Il s'agit d'un client pour les déchets d'emballages récupérés recommandé par l'ancien Président Directeur Général. Il c'est manifesté une seule fois et a promis qu'il nous fournira les documents requis pour la constitution de son dossier.</p>																				



<p>25- Les comptes d'immobilisations en cours enregistrent des montants se rapportant à des immobilisations en exploitation.</p>		<p>coûts</p> <p>➤ Clôturer les projets achevés et les communiquer à la direction comptable et financière</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opter pour l'option « <b>gestion par projet</b> » au niveau de la comptabilité financière.</li> <li>- Effectuer un suivi régulier des projets</li> </ul> <p>Veillez à ce que les services demandeurs communiquent à la direction comptable les PV de réception se rapportant à leurs acquisitions</p>	<p>Une procédure de gestion des immobilisations doit être élaborée qui sera suivie par l'implantation d'une solution informatisée. Cette solution permettra de palier à toutes ces faiblesses et contribuer à mieux gérer les patrimoines de la SIPHAT.</p>										
<p>26- Le tableau d'amortissement comprend des éléments qui ne peuvent pas être rattachés à un service ou un projet bien déterminé.</p> <p><b>Exemples :</b></p> <table border="1" data-bbox="986 1712 1187 2135"> <thead> <tr> <th>Code immo</th> <th>Désignation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>223201000201</td> <td>BRIQUES+CIMENT+SAB LE</td> </tr> <tr> <td>223201000223</td> <td>CIMENTS</td> </tr> <tr> <td>223209000180</td> <td>BRIQUES</td> </tr> <tr> <td>223209000184</td> <td>CIMENTS+SABLE</td> </tr> </tbody> </table>	Code immo	Désignation	223201000201	BRIQUES+CIMENT+SAB LE	223201000223	CIMENTS	223209000180	BRIQUES	223209000184	CIMENTS+SABLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fausser le calcul des dotations aux amortissements</li> <li>- Entraver le rapprochement entre l'inventaire physique et la comptabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veillez au rattachement des dépenses d'investissement à des projets/services biens déterminés</li> </ul>	<p>Une procédure de gestion des immobilisations doit être élaborée qui sera suivie par l'implantation d'une solution informatisée. Cette solution permettra de palier à toutes ces faiblesses et contribuer à mieux gérer les patrimoines de la SIPHAT.</p>
Code immo	Désignation												
223201000201	BRIQUES+CIMENT+SAB LE												
223201000223	CIMENTS												
223209000180	BRIQUES												
223209000184	CIMENTS+SABLE												
<p>27- Les projets réalisés en régie (notamment des travaux de construction) de la SIPHAT n'incluent pas le coût salarial de la main d'œuvre affectée à ces projets.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fausser l'évaluation des actifs</li> <li>- Gonfler les charges de personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place un système de suivi des ouvriers affectés aux projets de la SIPHAT.</li> </ul>	<p>Une procédure de gestion des immobilisations doit être élaborée qui sera suivie par l'implantation d'une solution informatisée. Cette solution permettra de palier à toutes ces faiblesses et contribuer à mieux gérer les patrimoines de la SIPHAT.</p>										

28- Non mis à jour du tableau des immobilisations et des amortissements suite à la cession d'éléments d'actifs immobilisés. (exemples : cession matériels de transport en 2015 et en 2016)	- Difficulté de suivi et de rapprochement	- Mettre à jour le tableau des immobilisations et des amortissements systématiquement à l'occasion de chaque acquisition ou cession	Le tableau des immobilisations et des amortissements sera mis à jour au cours de 2017.
29- Le module de gestion des immobilisations n'est pas totalement exploité (Emplacements non précis ; transferts d'actifs non enregistrés...)	- Entraver l'inventaire physique	- Exploiter les fonctionnalités du module « gestion des immobilisations »	Le module « gestion des immobilisations » qui a demandé à développer par l'intégrateur DISCOVERY depuis 2007 sur l'ERP n'assure que le calcul des amortissements des VCN. La SIPHAT envisage en 2017 la mise en place d'une procédure de gestion des immobilisations ce qui permettra par la suite la direction SIG de mettre en œuvre ou acquérir un logiciel de gestion des immobilisations qui sera interfacé avec la base de donnée de l'ERP
<b>SECURITE</b>			
30- Nous avons constaté l'absence d'un plan d'évacuation en cas de risque.	- Avoir des accidents importants.	- Formaliser un plan d'évacuation.	Un plan d'évacuation est en cours d'élaboration
31- La SIPHAT n'a pas réalisé une opération blanche avec la protection civile depuis deux ans.	- Risque de mauvaise intervention.	- prévoir une opération blanche avec la protection civile.	Un courrier a été adressé à l'office national de la protection civile le 24/01/2017, la date de l'opération sera déterminée ultérieurement
32- Absence d'un manuel de sécurité	- Non respect des dispositions du circulaire de premier ministre n° 19 du 18-7-2003.	- Mettre en place un manuel de sécurité	Nous avons contacté la Direction régionale de la protection civile de Ben Arous afin d'élaborer le manuel de sécurité en question, Cette dernière nous a informé qu'un manuel de sécurité unifié est en cours d'élaboration qui nous sera transmis ultérieurement
33- La SIPHAT ne réalise pas des actions de formation en matière de sécurité pour le personnel technique.	- Risques élevés d'accidents	- Faire participer le personnel technique à des actions de formation et de sensibilisation à la sécurité industrielle	un cahier de charge relatif à la formation a été lancé au 1 <sup>er</sup> trimestre 2017 dans lequel une partie du budget est consacrée à la sécurité du personnel technique

<b>MAINTENANCE</b>			
34- Certaines interventions curatives et préventives sur des machines sont réalisées sans une fiche d'intervention.	- Absence de suivi.	- Exiger l'utilisation des fiches d'intervention.	Toutes les interventions curatives sont signalées sur chaque journal de bord de chaque machine. Mise en place des fiches d'intervention sera réalisée au cours de 2017.
35- La SIPHAT ne dispose pas d'une application de gestion de maintenance par ordinateur « GMAO ».	- Difficulté de suivi.	- Acquérir et mettre en place un système GMAO.	Le G.M.A.O est budgétisé pour l'année 2017.
36- La SIPHAT ne prépare pas un planning d'arrêt technique et de maintenance préventive pour les équipements de production.	- Absence d'intervention préventive.	- Etablir un planning d'arrêt technique.	Chaque machine de production dispose d'un planning de maintenance préventive.
37- Nous avons constaté que le taux de réalisation du budget de maintenance est faible.	- Endommager les machines.	- Réaliser les programmes de maintenance nécessaires.	Accélérer les préparations des cahiers des charges et le lancement des projets à temps pour réaliser le budget de maintenance prévu.
38- Le suivi de la consommation énergétique se fait annuellement.	- Surconsommation.	- Procéder à un suivi mensuel de la consommation énergétique.	Recommandation sera prise en considération.
39- Nous avons constaté l'absence de compte rendu journalier sur le contrôle des indicateurs des machines.	Risque d'accident élevé. Absence de suivi des indicateurs des machines.	- "Prévoir les comptes rendu journaliers.	Le log book machine retrace le contrôle des indicateurs des machines.
40- Absence d'un fichier qui retrace l'historique des pannes survenues et des interventions pour les différents équipements.	- Difficultés de planification des actions préventives	- Tenir un fichier historique des pannes survenues et des interventions	Le G.M.A.O est budgétisé pour l'année 2017.
41- La SIPHAT n'a pas réalisé un audit énergétique depuis 2008	- Dépassement technologique ; - Problème de maîtrise des consommations	- Procéder à un audit énergétique	un audit énergétique est prévu au cours de 2017.

42- Nous avons des matières premières

43- En consultant certains programmes de réception.

Exemples :

Code	Lo
401358127	
403302679	

44- Certains programmes de réception ont une date aréolée. Exemples :

Code	Lo
401300011	162
401301429	140
401301429	162
401301429	140
401301466	162
3011002	1621
3011088	1624
3011072h	1624

45- La procédure de réception prévoit pas de mouvements

46- Les écarts entre l'inventaire physique des stocks et l'inventaire comptable ne font pas l'objet de justification au niveau d'un rapport.	- Perte de stocks.	- Les écarts doivent être analysés et justifiés avant la correction (TAG) dans un rapport.	Les écarts sont validés avant chaque tag par le directeur POL et la justification sera faite après l'inventaire et validé par le comité d'inventaire
47- Nous avons constaté que la base de détermination des frais généraux imputable au coût de production n'était pas mise à jour depuis 2004.	- Erreur au niveau de l'évaluation	- Mettre à jour la valeur des frais généraux	Avec la mise en place du système de la comptabilité analytique à la SIPHAT, les frais généraux seront calculés d'une façon rationnelle et maintenu à jour à temps.
48- Nous avons constaté que le coût de production des stocks n'est pas rapproché à la valeur de réalisation nette pour les produits finis et semis finis d'une manière systématique.	- Vente des produits finis a prix déficitaires	- Veiller à ce que la valeur brute des stocks soit rapprochée à la valeur de réalisation nette pour les produits finis.	Pour le produit dont le cout de production supérieure au cout de revient leurs de stocks seront valorisés par le cout de revient.
49- Nous avons constaté la non mise à jour de l'état des articles à détruire.	- Difficultés de suivi et de rapprochement	- Veiller à ce que l'état des articles à détruire soit mise à jours	Les articles à détruire sont libérés a l emplacement mp99 et lb99 et après chaque destruction on épure l'emplacement .un inventaire annuel est effectué une fois par an

## FINANCIER

Faiblesses	Risques	Recommandation	Réponse de la société
50- Nous avons remarqué un écart entre l'échéancier des fournisseurs et le solde comptable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficultés de suivi et de rapprochement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Justifier les écarts entre les deux soldes.</li> </ul>	<p>Le menu 75.70 « échéancier des fournisseurs » présente un solde différent du solde comptable à cause de l'existence d'écritures comptables imputées sur les comptes fournisseurs sans les relier à des adresses fournisseurs.</p>
51- La SIPHAT ne dispose pas d'une application de contrôle de l'échelle d'intérêt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte financière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquérir une application.</li> </ul>	<p>La SIPHAT a acquis l'application E_CASH pour la gestion de trésorerie parmi le marché avec discovery. Selon le SIG cette application n'est plus exploitée et n'est plus représentée par SAGE.</p> <p>Dans le cadre du budget de 2017, on a prévu l'acquisition de la nouvelle version du logiciel au près du titulaire du marché</p>
52- Nous avons remarqué l'absence d'un registre de caisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficultés de suivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenir un registre de caisse.</li> </ul>	<p>Par définition, le registre de caisse est un document comptable dans lequel on enregistre tout mouvement d'entrée ou de sortie (crédit et débit) d'espèces et où le solde peut être connu à tout moment.</p> <p>La direction financière établie pour chaque journée une situation de caisse qui enregistre tous les mouvements de caisse et un PV de la Caisse qui présente le solde d'ouverture, le solde de clôture, un inventaire de la fin de journée et un état des avances de la caisse.</p> <p>L'historique de ces opérations est enregistré et archivé.</p>
53- La SIPHAT ne fait pas une séparation entre caisse dépense et caisse recette.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté de suivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Séparer la caisse recette de la caisse dépense</li> </ul>	<p>La SIPHAT dispose d'une seule caisse principale qui enregistre tout les mouvements de la caisse. cette caisse est tenue par un caissier sous le contrôle du chef de service trésorerie.</p> <p>La SIPHAT a adopté ce choix parce que les mouvements de la caisse ne sont pas nombreux et leurs montants sont limités, en plus les encaissements sont très rares.</p>
54- Nous avons remarqué l'absence du budget de trésorerie au niveau du budget général de la SIPHAT.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence planification budgétaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présenter un budget de trésorerie au niveau du budget général de la SIPHAT.</li> </ul>	<p>La Direction financière prépare un budget de trésorerie après l'élaboration du budget d'investissement et d'exploitation.</p> <p>Le budget 2017 présente le budget de trésorerie 2017 parmi ses annexes.</p>

## COMPTABLE

Faiblesses	Risques	Recommandation	Réponse de la société
55- La SIPHAT ne procède pas à un inventaire physique des traites.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non respect des dispositions de l'article 17 de la loi n° 96-112 du 30 décembre 1996, relative au système comptable des entreprises et l'article 08 du code du commerce.</li> <li>- Perte d'actifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procéder à un inventaire périodique des traites.</li> </ul>	Les traites fournisseurs et clients ne font pas l'objet d'un inventaire. On peut ajuster la procédure d'inventaire physique pour prévoir un inventaire des traites au 31/12/2017.
56- Absence des livres légaux prévus par les articles 11 de la loi n° 96-112 du 30 décembre 1996, relative au système comptable des entreprises et l'article 62 du code de l'IRPP et de l'IS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non respect des dispositions légales.</li> <li>- Risque fiscal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenir les livres légaux prescrits par la réglementation en vigueur</li> </ul>	La SIPHAT détient les livres légaux, la mise à jour de ces livres sera effectuée au cours de l'exercice 2017.
57- Un écart persiste entre le bilan du fonds social et le solde comptable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecart non justifié.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire le rapprochement périodique du fonds social entre le service ressources humaines et le service comptable.</li> </ul>	Le solde du fond social chez la comptabilité générale est justifié
58- Nous avons constaté l'existence de soldes Fournisseurs non justifié L0966 : 1 062.000 L1004 : 12 827.719 L0495 : 8 830.261	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté de suivi des dettes fournisseurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tous les soldes des fournisseurs doivent être justifiés.</li> </ul>	Les soldes de départ relatifs aux fournisseurs L0966, L1004 et L0495 sont introduits par des personnes étrangères à la comptabilité générale et ne sont pas encore justifiés.
59- Nous avons constaté que l'application comptable MFG PRO ne permet pas d'établir la balance par âge.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté de suivi de l'ancienneté des créances clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre à jour l'application</li> </ul>	Voir le paramétrage avec le Service Informatique.
60- Nous avons constaté que la fonction lettrage des comptes n'est pas fonctionnelle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté de suivi et de justification des comptes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploiter le module du lettrage des comptes</li> </ul>	Le service ordonnancement fournisseurs procède au lettrage des fiches de suivi. L'ERP ne permet pas de letter les comptes légaux.

<p>61- Nous avons constaté que le libellé de certaines écritures comptables ne comporte pas un détail suffisant qui garantit l'intelligibilité et la traçabilité des transactions correspondantes :</p> <table border="1" data-bbox="288 1554 475 2241"> <thead> <tr> <th>Référence écriture</th> <th>Libellé opération</th> <th>Montant</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AP160504088211</td> <td>JOURNAL ACHAT</td> <td>-567 781.880</td> </tr> <tr> <td>AP160414087729</td> <td>976</td> <td>-3 055.742</td> </tr> <tr> <td>AP160428087791</td> <td>7690323</td> <td>-4 000.000</td> </tr> <tr> <td>JL160229000010</td> <td>02/16</td> <td>-589 505.882</td> </tr> </tbody> </table>	Référence écriture	Libellé opération	Montant	AP160504088211	JOURNAL ACHAT	-567 781.880	AP160414087729	976	-3 055.742	AP160428087791	7690323	-4 000.000	JL160229000010	02/16	-589 505.882	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté de suivi ;</li> <li>- Affecter le chemin de révision des comptes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédiger un libellé permettant la compréhension de l'opération</li> </ul>	<p>Révision des libellés au cours de 2017</p>
Référence écriture	Libellé opération	Montant																
AP160504088211	JOURNAL ACHAT	-567 781.880																
AP160414087729	976	-3 055.742																
AP160428087791	7690323	-4 000.000																
JL160229000010	02/16	-589 505.882																
<p>62- Nous avons constaté l'existence de comptes dont le libellé est inadéquat :</p> <table border="1" data-bbox="539 1554 687 2241"> <thead> <tr> <th>N°</th> <th>LIBELLE COMPTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>496700</td> <td>AUTRES COMPTES DEBITEURS</td> </tr> <tr> <td>508001</td> <td>INTERETS COURUS NON ECGH</td> </tr> <tr> <td>452400</td> <td>PROD A RECEV/AV/SALAIRES</td> </tr> </tbody> </table>	N°	LIBELLE COMPTE	496700	AUTRES COMPTES DEBITEURS	508001	INTERETS COURUS NON ECGH	452400	PROD A RECEV/AV/SALAIRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Affecter l'intelligibilité de l'information financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prescrire des libellés suffisamment clairs et qui renseignent avec pertinence sur la nature des transactions correspondantes.</li> </ul>	<p>Ces libellés sont conformes à la réglementation et au système comptable tunisien.</p>							
N°	LIBELLE COMPTE																	
496700	AUTRES COMPTES DEBITEURS																	
508001	INTERETS COURUS NON ECGH																	
452400	PROD A RECEV/AV/SALAIRES																	
<p>63- Absence de la justification des comptes clients au 30.06.2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté de suivi et de rapprochement</li> <li>- Entraver l'audit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procéder à une justification systématique et régulière des comptes clients</li> </ul>	<p>Absence de l'agent responsable de la comptabilité client.</p>															
<p>64- Nous avons constaté que les pièces dépenses chez le service comptabilité ne sont pas dûment constituées (Absence des bons de commande, des bons de réception, bons de livraisons)</p> <p><b>Exemples :</b>  Fournisseur : L0237/ facture 1H5366 (absence de bon de commande et du bon de réception)  Fournisseur : L0087 / facture 20162334 (absence du bon de réception)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Achat non contrôlé</li> </ul>	<p>Tenir en annexe des factures les pièces nécessaires.</p>	<p>Recommandation prise en considération.</p>															

## INFORMATIQUE

Faiblesses	Risques	Recommandation	Réponse de la société
65- Le système d'archivage électronique n'est pas encore mise en place.	- Perte de données.	- Mettre en place un système d'archivage électronique.	Le projet qualipro permet l'archivage des documents de l'assurance qualité et de tout autre document relatif aux événements qu'il gère notamment les procédures, les audits, les formations. Toute fois, la mise en place d'une solution GED complète sera planifiée pour assurer un archivage du patrimoine documentaire de la SIPHAT.
66- La SIPHAT ne dispose pas d'un serveur de secours	- Perte de données.	- Avoir un serveur de secours	La concrétisation de la solution de virtualisation est prévue dans le budget 2017.
67- La SIPHAT réalise la sauvegarde des données sur des disques durs externes et ne fait pas une double copie de cette sauvegarde.	- Perte de données.	- Réaliser la sauvegarde sur des bandes magnétiques ou des microfilms et réaliser une double copie de sauvegarde.	La SIPHAT dispose d'une sécurité RAID10 sur son serveur principal et effectue une sauvegarde sur un disque externe, n'empêche que la solution de virtualisation prévoit une baie de stockage pour assurer la sauvegarde.
68- Nous avons remarqué que le disque dur externe n'est pas déposé dans un coffre fort.	- Perte de donnée.	- Protéger le disque dur dans un coffre fort.	L'acquisition du coffre fort est prévue au cours de l'année 2017.
69- La salle des serveurs appelle les remarques suivantes : <input checked="" type="checkbox"/> la salle est exigüe. <input checked="" type="checkbox"/> il n'y a pas un détecteur d'incendie <input checked="" type="checkbox"/> il n'y a pas un afficheur de température externe	- Endommager les serveurs.	- Améliorer les conditions de protection physique des serveurs.	L'acquisition d'un détecteur d'incendie et d'un afficheur de température externe est prévue au cours de l'année 2017.

70- La SIPHAT n'exploite pas les différents modules de l'ERP « MFG PRO ».	- Non atteinte du niveau de performance escompté.	- Exploiter les différents modules.	<p>Il ya lieu de signaler que devant les types de problèmes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de procédures de gestion validées par processus</li> <li>• Traitement en différé de certains modules</li> <li>• Paramétrage non finalisé</li> </ul> <p>l'exploitation de MFGPRO reste incomplète. Avec l'appui de la Direction Générale et entant que projet d'entreprise, un comité de pilotage doit être constitué pour cerner et fixer un plan d'actions en commun accord avec le fournisseur et optimiser l'exploitation des différents processus de MFGPRO dans une optique d'arriver à clôturer le marché.</p>
71- La SIPHAT n'a pas procédé à un audit informatique.	- Non Respect des dispositions légales.	- Planifier et réaliser un audit informatique dans les plus brefs délais	En 2017 un AUDIT du Système d'Information est planifié.
72- Nous avons constaté l'absence d'une cellule de sécurité.	- Non Respect des dispositions légales.	- Mettre en place une cellule de sécurité	La cellule de sécurité informatique est prévue dans la nouvelle version de l'organigramme de la SIPHAT qui est en cours d'approbation.
73- Le taux de réalisation du budget réservé à la direction informatique est faible	- Affecter le patrimoine informatique	- Réviser le budget et mettre en place les dispositifs nécessaires afin de réaliser les investissements prévus.	La stabilisation de l'exploitation des systèmes de gestion actuels a été au détriment de la concrétisation des prévisions budgétaires pour l'année 2016.

## PERSONNEL

Faiblesses	Risques	Recommandation	Réponse de la société																				
<p>74- Nous avons constaté que certains dossiers du personnel ne sont pas exhaustifs (bulletin n°3, diplôme...):</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Matricule</th> <th>CV</th> <th>RIB</th> <th>B n °3</th> <th>CIN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1960</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>1826</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>2377</td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table>	Matricule	CV	RIB	B n °3	CIN	1960	X	X		X	1826	X	X		X	2377		X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de suivi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre à jour les dossiers du personnel.</li> </ul>	<p>Une mise à jour des dossiers du personnel est en train d'être effectuée.</p>
Matricule	CV	RIB	B n °3	CIN																			
1960	X	X		X																			
1826	X	X		X																			
2377		X	X	X																			
<p>75- Nous avons constaté que la pointeuse n'est pas intégrée avec l'application paie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté de suivi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relier la pointeuse avec l'application.</li> </ul>	<p>Une mise en place d'un logiciel GRH est en cours de réalisation, qui pourrait nous permettre ultérieurement de relier la pointeuse avec l'application de la paie</p>																				
<p>76- Certains soldes de congé sont négatifs. Exemples :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Matricule</th> <th>Solde de congé</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1612</td> <td>-142.5</td> </tr> <tr> <td>1165</td> <td>-65.21</td> </tr> <tr> <td>2000</td> <td>-25.5</td> </tr> </tbody> </table>	Matricule	Solde de congé	1612	-142.5	1165	-65.21	2000	-25.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de jours de travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apurer ces soldes.</li> </ul>	<p>Les soldes de congé négatifs ont été apurés soit sur le congé de l'année en cours soit sur les heures supplémentaires essentiellement, pour le personnel de la production appelé à faire des heures supplémentaires.</p>												
Matricule	Solde de congé																						
1612	-142.5																						
1165	-65.21																						
2000	-25.5																						
<p>77- Nous avons constaté que les ordres de mission ne sont pas convenablement remplis.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Date</th> <th>Matricules</th> <th>Durée</th> <th>Sign. Direct. RH</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>09/06/2016</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>06/08/016</td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>24/09/2016</td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table>	Date	Matricules	Durée	Sign. Direct. RH	09/06/2016	X	X		06/08/016		X	X	24/09/2016		X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entraver le contrôle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bien remplir les ordres de mission.</li> </ul>	<p>Un nouveau formulaire a été mis en place (Janvier 2017) comportant la signature du chef hiérarchique et de la direction des ressources humaines. Depuis cette date les ordres de mission sont convenablement remplis</p>				
Date	Matricules	Durée	Sign. Direct. RH																				
09/06/2016	X	X																					
06/08/016		X	X																				
24/09/2016		X	X																				
<p>78- Certaines autorisations des heures supplémentaires ne sont pas signées par les responsables : exemples</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Matricule</th> <th>Date</th> <th>Sign_chef service</th> <th>Sign_Direct RH</th> <th>Sign_agent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2344</td> <td>25-06-2016</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2264</td> <td>31/07/2016</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>2055</td> <td>31/07/2016</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table>	Matricule	Date	Sign_chef service	Sign_Direct RH	Sign_agent	2344	25-06-2016	X	X		2264	31/07/2016	X	X	X	2055	31/07/2016	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heures supplémentaires non autorisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir les autorisations nécessaires.</li> </ul>	<p>Recommandation prise en considération.</p>
Matricule	Date	Sign_chef service	Sign_Direct RH	Sign_agent																			
2344	25-06-2016	X	X																				
2264	31/07/2016	X	X	X																			
2055	31/07/2016	X	X	X																			

79- Nous avons remarqué que la SIPHAT n'établit pas d'un plan de congé.	- Entraver la planification et perturber la production.	- Etablir un plan de congé.	Recommandation prise en considération.
80- Nous avons remarqué que la SIPHAT n'exige pas les titres de reprise.	- Entraver le contrôle.	- Exiger la préparation des titres de reprise.	Les attestations de reprise sont exigées pour toute reprise suite à un accident de travail, suite à une maladie de longue durée.
81- Le suivi des heures supplémentaires se fait mensuellement.	- Difficulté de contrôle.	- Faire un suivi hebdomadaire des heures supplémentaires.	Recommandation Prise en considération
82- Nous avons constaté que le personnel qui a des soldes de congés négatifs est autorisés à avoir des congés par leurs chefs de services.	- Perte de jours de travail.	- Interdire les autorisations de congés pour les personnes qui ont des soldes de congé négatifs.	Un état du personnel ayant un congé négatif est transmis à chaque chef de structure afin d'interdire les autorisations pour le personnel en question
83- Nous avons constaté un écart entre le solde comptable des prêts sur fonds social et le solde de l'état nominatif.	- Difficulté de suivi des prêts fonds social.	- Justifier l'écart entre le solde comptable des prêts sur fonds social et la saturation des prêts avec la direction ressource humaine.	Problème d'édition et de comptabilisation détaillée des mouvements du Fond Social (DRH)
84- Fractionnement de congés (imputation des retards ; autorisation d'absence pour une durée inférieure à une journée) Exemples :	- Non respect de la réglementation	- Ne plus autoriser des congés fractionnés.	Le problème sera exposé à la direction générale afin de modifier la procédure des autorisations d'absence.
85- Les avances sur salaire ne font pas l'objet d'un rapprochement périodique entre le service social et la comptabilité. Un écart persiste entre la comptabilité et l'état de recouvrement des dites avances.	- Solde comptable non justifié	- Assurer un rapprochement périodique des avances entre le service social et la comptabilité	la direction des ressources humaines transmet un état mensuel au service comptabilité comprenant la liste des bénéficiaires des prestations sociales (avancés sur salaires) et des montants des retenues mensuelles à effectuer.

Matricule	Solde congé
0651	35.5
1087	15.5
1188	28.5

86- Les hypothèques reçues au titre des prêts au personnel ne sont pas inscrites sur les titres fonciers.	- Absence de garantie	- Inscrire les garanties sur les titres fonciers	La direction des ressources humaines envisage d'affecter au cours du premier trimestre 2017, un agent qui va s'occuper du transfert et du suivi des dossiers d'hypothèque avec les services concernés de la conservation de la propriété foncière.
87- Nous avons constaté que le nombre d'heurs de retard à fin novembre 2016 est assez élevé : 17 555 heurs de retard équivalent à 2 507 jours perdus.	- Perte de jours de travail.	- Réduire le nombre d'heurs de retard.	L'administration a pris un certain nombre de mesure afin de réduire le nombre d'heures de retard enregistré en 2016 (rappel à l'ordre, rapport d'enquête, imputation du salaire pour certains etc..Néanmoins, le retard enregistré en 2016 comporte celui effectué par certains cadres, qui de part leur responsabilité dépassent fréquemment l'horaire réglementaire
88- Nous avons constaté que la SIPHAT n'a pas réalisé des actions de formation durant l'exercice 2016	- Dépassement réglementaire et technologique.	- Procéder à l'élaboration d'un plan de formation et veiller à sa réalisation	La direction des ressources humaines a entrepris toutes les mesures adéquates pour la préparation d'un cahier de charges relatifs à la formation des agents de la société .Néanmoins, ce soucis de s'aligner sur les principes régissant la bonne gouvernance a pris des retards du à la spécificité de la demande publique .L'appel d'offres selon les procédures simplifiées relatives à la formation des agents de la SIPHAT sera lancé au premier trimestre 2017.

## APPROVISIONNEMENT

Faiblesses	Risques	Recommandation	Réponse de la société																
<p>89- Nous avons remarqué que le dossier d'achat ne contient pas toutes les pièces nécessaires (bon de réception, bon de livraison, factures...) exemple :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #cccccc;">FRS</th> <th style="background-color: #cccccc;">N° BC</th> <th style="background-color: #cccccc;">Objet</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>HTDS Tunisie</td> <td>DI 160314</td> <td>Détecteur IV visible</td> </tr> <tr> <td>CWT</td> <td>DI 160176</td> <td>Réactifs pour traitement des eaux</td> </tr> </tbody> </table>	FRS	N° BC	Objet	HTDS Tunisie	DI 160314	Détecteur IV visible	CWT	DI 160176	Réactifs pour traitement des eaux	<p>- Difficulté de contrôle</p>	<p>- Compléter les dossiers.</p>	<p><b>BCN°DI160314 :HTDT</b>            -Date de contrôle (début décembre)            Le matériel commandé n'a pas été encore livré.</p> <p><b>BCN°DI160176 : CWT</b>  <b>MANQUE DE BON DE LIVRAISON</b>            - Le magasin pièces de rechanges nous n'envoyé uniquement <u>le bon d entrée</u>,les autres documents ont transmises directement au service financier</p>							
FRS	N° BC	Objet																	
HTDS Tunisie	DI 160314	Détecteur IV visible																	
CWT	DI 160176	Réactifs pour traitement des eaux																	
<p>90- Nous avons constaté un retard important entre la date de la demande d'achat et la date de lancement de la commande :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #cccccc;">N° BC</th> <th style="background-color: #cccccc;">Date DA</th> <th style="background-color: #cccccc;">Date BC</th> <th style="background-color: #cccccc;">Délais en Jrs</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DI 1600298</td> <td>22-02-2016</td> <td>23-09-2016</td> <td>210</td> </tr> <tr> <td>DI 160248</td> <td>01-02-2016</td> <td>12-07-2016</td> <td>162</td> </tr> <tr> <td>DI 160283</td> <td>21-04-2016</td> <td>14-09-2016</td> <td>146</td> </tr> </tbody> </table>	N° BC	Date DA	Date BC	Délais en Jrs	DI 1600298	22-02-2016	23-09-2016	210	DI 160248	01-02-2016	12-07-2016	162	DI 160283	21-04-2016	14-09-2016	146	<p>- Retard dans la satisfaction des besoins</p>	<p>- Veiller à ce que les demandes fassent l'objet de commande dans des délais raisonnables</p>	<p><b>BCN°DI160298 :carthago auto rent</b>            -Date de la demande d'achat est le 26/02/16            -Date de la livraison est le 16/03/2016            ↗ Délai d'exécution 18 JOURS            Régularisation du dossier est faite par l'établissement du bon de commande après l'approbation de service technique (parc) soit le 06/09/2016            Fournisseur liée avec la SIPHAT d'un contrat de service exclusive</p> <p><b>BCN°DI160248 : Société y solutions</b>            Il s'agit d'un contrat de maintenance            Le bon de commande dépendra de l'approbation du service technique (sécurité)</p> <p><b>BCN°DI160283 : Société y solutions</b>            -Date du contrat le 04/04/2016            -Date d'enregistrement le 09/06/2016</p>
N° BC	Date DA	Date BC	Délais en Jrs																
DI 1600298	22-02-2016	23-09-2016	210																
DI 160248	01-02-2016	12-07-2016	162																
DI 160283	21-04-2016	14-09-2016	146																



Approbation et signature du marché	10 jours	28-09-2016	11-10-2016	13			
96- La SIPHAT ne procède à la communication des renseignements relatifs aux marchés publics aux services de l'administration fiscale, conformément aux dispositions de l'article 16 du Code des Droits et Procédures Fiscaux.	- Non respect des dispositions légales	- Communiquer aux services de l'administration fiscale les renseignements relatifs aux marchés conclus	En 2017 la SIPHAT procédera à la communication des renseignements relatifs aux marchés publics aux services de l'administration fiscale, conformément aux dispositions de l'article 16 du Code des Droits et Procédures Fiscaux.				
97- Les cautions ne sont pas conservées par la direction financière	- Difficultés de suivi	- Centraliser toutes les cautions au niveau de la direction financière	la direction générale a donnée ses instructions pour centraliser toutes les cautions au niveau de la direction financière.				
98- La SIPHAT ne procède pas à une convocation officielle des membres de la commission d'ouverture des offres comme l'exige l'article 58 du décret n° 2014-1039 du 13 mars 2014, portant réglementation des marchés publics.	- Affecter le bon déroulement de la procédure ; - Risque de retard	- Procéder à une convocation officielle des membres des commissions concernées.	La SPMP veillera à convoqué officiellement les membres dans les prochaines commissions d'ouverture des offres.				
99- La SIPHAT ne procède pas aux formalités de publications des résultats des appels d'offre à savoir : - sur le site web de l'entreprise ; - sur un tableau d'affichage destiné au public ; et - sur le site web des marchés publics relevant de la haute instance de la commande publique	- Non respect des dispositions de l'article 73 du décret n° 2014-1039 du 13 mars 2014	- Respecter les obligations en matière de publication	La SPMP veillera à respecter les obligations en matière de publication, pour les prochaines résultats des appels d'offre..				
100- Pour le marché AO/07/ACEN 2016, le bon de commande a été envoyé avant la signature du contrat (date BC 30-09-2016 ; date contrat 03-11-2016)	- Achat non autorisé	- Procéder à la signature du contrat avant toute exécution	Recommandation prise en considération.				
101- Certains PV de la commission d'achat à procédure simplifiée ne sont pas signés.	- Difficultés de suivi	- Etablir des PV dument signés	Tout les PVs de la commission d'achat sont signés				

## EXPLOITATION

Faiblesses	Risques	Recommandation	Réponse de la société
102- Le programme de production est établi manuellement.	- Erreur de production.	- Assurer la planification de production par un système de GPAO.	Un système de calcul de besoin net (CBN) existe et la direction SIG travaille pour l'intégrer avec l'ERP.
103- La SIPHAT ne dispose pas d'un groupe électrogène	- Arrêt de la production.	- Programmer l'acquisition d'un groupe électrogène	- Achat budgétisé en 2017. - Cahier des charges en cours d'élaboration - Achat prévu fin 2017.
104- Le comité scientifique a tenu deux réunions en 2016 sans que les PV correspondant ne soient approuvés et singés.	- Non respect des dispositions du conseil d'administration.	- Mettre en place et activer le comité scientifique.	- Le PV a été signé
105- Nous avons constaté que le taux de rejet de certains de produit est assez important :	- Perte importante de la production	- Minimiser le taux de rejet	<p><b>Produit code 401301457 analgan cdeine lot 16202</b></p> <p><b>Stade de compression :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Qté prévu 130000 comprimés</li> <li>-Qté réalisée 123097 comprimés</li> <li>Rendement compression : 94,7%</li> <li>Taux déchet : 5,3%</li> </ul> <p><b>Stade conditionnement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-OF1 : 20161422 ---- 136boites de 300 (hospitalier)</li> <li>- OF2 : 20161423 ---- 1794boites de 12 (officinal)</li> <li>OF3 : 20161424 ---- 5016boites de 12 (export)</li> </ul> <p>-Rendement global du lot après conditionnement : 94,3%</p> <p>-Taux déchet : 5,7%</p> <p>La perte du produit se fait essentiellement au stade mélange et de compression vu le problème de collage du produit sur les poinçons au démarrage.</p>
			<b>Produit code 407351958</b>

Code	N° OF	Qté Lancée	Qté rejetée	Taux de rejet
401301457	20161423	2 434	640	26%
407351958	20160425	4 224	1 747	41%
407352169	20162260	2 120	672	32%
408358028	20161079	5 184	1 216	23%
408358028	20161491	5 184	2 720	52%

<p>OF N° 20160425, c'est le lot 160034 glucose 5% en flacons de 250ml ; la quantité rejetée est de 1747 flacons suite à un incident et une panne au niveau du bec de la remplisseuse.</p>	<p><b>Produit code 407352169</b></p> <p>N° OF 20162260 ce n'est pas une quantité rejeté mais c'est un lot subdivisé en deux (un lot 160300 flacons vides (672 flacons) + un lot 160301 eau pour préparation injectable)</p>	<p><b>Produit code 408358028</b></p> <p>N°OF 20161079, c'est le lot 160269 NAACL 9% en poches de 500ml ; dérèglage de la machine de thermoformage, déchets élevés (ouverture de la 2ième enveloppe).</p>	<p><b>Produit code 408358028</b></p> <p>N°OF 20161491, c'est le lot 160365 NAACL 9% en poches de 500ml ; incident survenu au niveau de l'autoclave et destruction de la moitié du lot.</p>	<p>Pour tous ces lots <u>la quantité lancée est une quantité théorique et non réelle</u> et pour toutes ces anomalies elles sont expliquées et tracées par des fiches d'investigation au niveau des dossiers de lot.</p>
---	---	--	--	--

106- Nous avons constaté l'absence de rapprochement entre le PV de destruction et l'état informatique des produits à détruire (LB99 et MP99).	- Difficulté de suivie des produits à détruire.	- Faire le rapprochement entre le PV de destruction avec l'état informatique correspondant.	Le rapprochement entre le PV de destruction et l'état informatique correspondant sera réalisé avant le moi de mai 2017.
107- Non exploitation de la gamme au niveau de l'ordre de fabrication (pour la saisie des données analytiques)	- Entraver la mise en place d'un système de comptabilité analytique	- Remplir convenablement la gamme des OF	la gamme au niveau de l'ordre de fabrication sera convenablement remplie surtout avec la mise en place d'un système de comptabilité analytique au cours de 2017.
108- Les laboratoires du département contrôle qualité nécessitent une mise à niveau afin d'optimiser l'activité de contrôle (système de chauffage, traitement d'air...)	- Entraver l'activité de contrôle	- Procéder à une mise à niveau des laboratoires de contrôle qualité	- lancement au cours de 2017 du cahier des charges pour construction d'un nouveau laboratoire de contrôle qualité. -fin des travaux au cours de 2018.

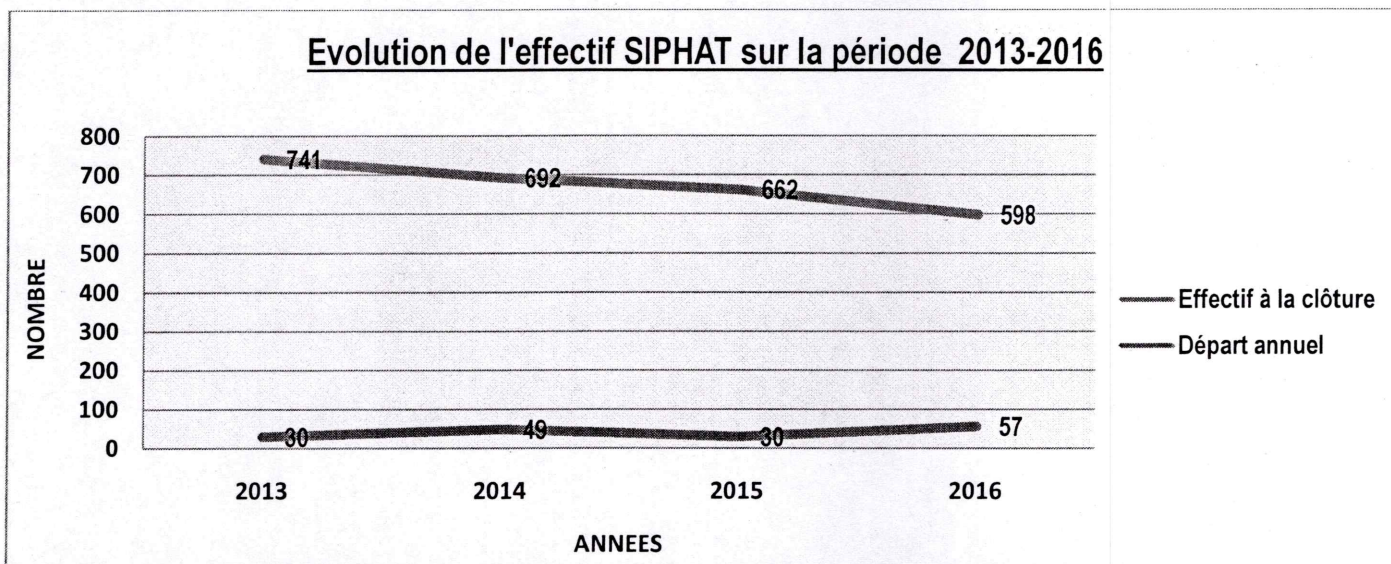
## ANNEXE I : EVOLUTION DE L'EFFECTIF SIPHAT

## 1. Evolution de l'effectif SIPHAT sur la période 2013-2016

Le tableau suivant illustre l'évolution de l'effectif global sur la période 2013-2016 :

Année	2013	2014	2015	2016
Effectif à la clôture	741	692	662	598
Départ annuel	30	49	30	57

Soit le graphique suivant :



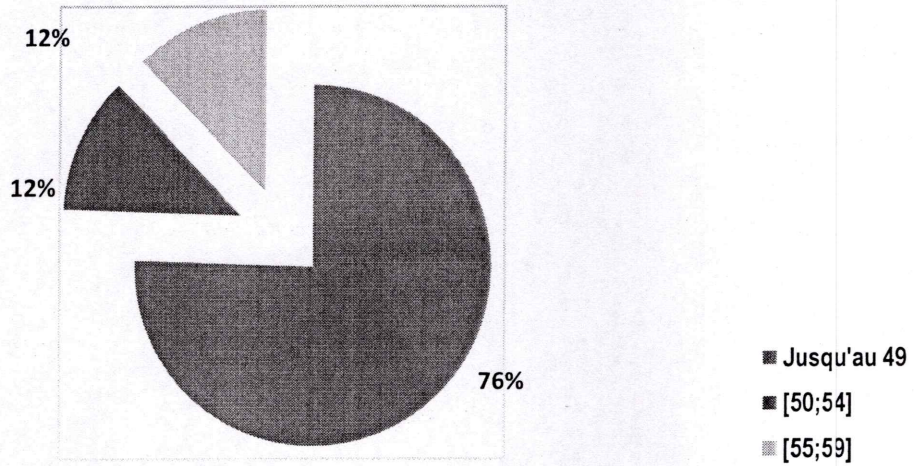
## 2. Structure d'âge du personnel technique

La structure d'âge du personnel technique (production, contrôle qualité et assurance qualité) se présente comme suit :

Tranche d'âge	Nombre	%	Observation
Jusqu'au 49	254	76%	Dont 121 âgés de plus que 45 ans
[50;54]	41	12%	Risque de départ anticipé dans les 5 ans à venir
[55;59]	41	12%	Risque immédiat de départ à la retraite
<b>Total général</b>	<b>336</b>	<b>100 %</b>	-

Soit le diagramme suivant :

Structure d'âge personnel technique



## ANNEXE II : ETAT DES PRODUITS DEFICITAIRES ET LEUR IMPACT SUR LE RESULTAT ET LE STOCK

Article	Designation	Résultat unitaire		Incidence sur le résultat		Incidence sur le stock	
		CU (1)	PV (2)	Chiffre d'affaire 1 <sup>er</sup> semestre 2016 (4)	Perte [4 x (3/1)]	Stocks au 30.06.2016 (5)	Perte [5 x (3/1)]
401308173	AZITHROCINE 250 MG. GELULES BT/6	5.881	5.653	21 272	824	100 915	3 909
406303914	BRONCHOTHOL SIROP ENF. FL 125 ML	1.315	1.203	43 259	3 698	78 323	6 696
405308168	UVIMAG B6 AMP BUV.10 ML BTE 20	7.867	7.667	432 542	10 986	77 095	1 958
401EX8186	BISPIROGYL COMP PEL. BTE 10	4.161	3.100	7 118	1 815	71 574	18 254
402306646	INDOCINE 50 MG SUPPOS BTE 10	1.096	1.028	122 255	7 581	55 160	3 420
406308181	PECTORAL SIROP ADULTE FL 200ML	2.765	2.001	11 622	3 212	51 099	14 121
401EX8161	SPIROGYL BTE 20	3.053	2.300	5 502	1 357	46 745	11 528
401308131	CEBUTOL 400 MG. COMP PEL BTE 32	5.808	4.811	14 144	2 428	45 917	7 882
401EX8000	BUSCOPAN COMP B/40	4.011	3.535	14 590	1 730	39 037	4 630
401308185	SPIRA 3 M.U.I COMP PEL BTE 10	4.978	4.525	9 113	829	35 043	3 187
402352141	INDOCINE SUPPO 50 MG BT. 100	4.437	3.742	66 084	10 357	30 858	4 836
401306600	GRISEOFULVINE 250 MG COMP BTE 30	2.651	2.515	37 348	1 911	30 058	1 538
401EX9612	ANALGAN EXTRA BT 16	0.939	0.700	6 464	1 643	29 497	7 498
401303476	FUROSEMIDE 40 MG.COMP BT/20	1.177	1.046	9 826	1 095	27 461	3 060
403302580	ORECYCLINE PDE DERM TBE 15 GR	1.225	0.790	48 034	17 047	21 707	7 704
402308001	BUSCOPAN 10 MG SUPPOS BTE 5	0.624	0.623	28 783	69	17 873	43
401303202	CHLOROTHIAZIDE 500 MG. COMP BT 20	1.553	1.175	13 416	3 267	17 496	4 260
401308126	BRONCHOCINE COMP PEL BTE 20	1.484	1.375	40 316	2 949	14 179	1 037
401308139	SPIRA 1500.000UI COMP PEL BT16	4.082	3.883	2 221	108	13 650	666
402302694	EUCAMPHINE SUPPO ADUL. BTE 10	1.481	0.972	38 977	13 388	12 525	4 302
401308186	BISPIROGYL COMP PEL BTE 10	4.033	3.793	131 025	7 798	11 224	668
401EX1457	ANALGAN CODEINE 600 MG BT12	1.568	1.100	17 178	5 127	10 822	3 230
408358028	CHLORURE DE SODIUM 0.9% P/500 ML	0.924	0.840	770 899	70 218	9 247	842
401EX6592	CALMATUX COMP BTE 20	1.693	1.100	0	0	5 487	1 923
403304113	NIFI LIMIC CRFME TRF 60 GR	1.282	1.262	7 074	112	5 360	65
401308138	FORMIDIAB 850 MG. COMP PEL BTE 60	2.659	2.576	85 039	2 646	4 403	137
401302716	SORBITOL 5G. SACHET BTE 20	2.326	1.847	21 928	4 517	3 815	786
407CF2913	SOLU.CARBONATE MON8.4% FL 500 ML	3.353	0.670	0	0	3 192	2 554
405303204	SORBITOCHOLINE AMP BUV. BTE 20	4.975	4.831	94 104	2 722	2 189	63
409358014	SOL.CON.ACIDE 1.75MMOL CA P/HEMODIALYS	0.749	0.710	70 787	3 668	2 134	111
401303609	MEPROBAMATE 400 MG. COMP BTE 40	1.899	1.465	16 710	3 819	2 005	458

409358013	SOLU. BICARBONATE SODIUM 8,4% P/HEMOD	0.833	0.760	0.073	152 074	13 333	1 033	91
402308192	NIFLUMIC 400 MG BTE 8	1.010	0.981	0.029	274	8	697	20
401308134	PENTOXIPHAT 400MG COMP.PÉLÉ.BT/24	4.301	3.915	0.386	9 797	879	602	54
401EX1386	METROGYL 250 MG. COMP BTE 20	1.172	0.760	0.412	1 906	670	117	41
409358122	SO.CON.ACIDE 1.25MMOL CA P/HEMODIALYSE	0.733	0.710	0.023	8 680	274	37	1
408358028	CHLORURE DE SODIUM 0.9% P/500 ML	0.924	0.840	0.084	770 899	70 218	641 858	58 464
408358027	GLUCOSE 5 % P/500 ML	1.065	1.034	0.031	150 328	4 415	623 793	18 321
407351942	CARBONATE MONOSODIQUE 1.4% FL/500 ML	1.859	1.536	0.323	116 200	20 197	90 687	15 763
405303204	SORBITOCHOLINE AMP BUV. BTE 20	4.975	4.831	0.144	94 104	2 722	49 639	1 436
405308168	UVIMAG B6 AMP BUV.10 ML BTE 20	7.867	7.667	0.200	432 542	10 985	37 800	960
401302647	VIT. C 500 MG. COMP BTE 20	0.915	0.842	0.073	55 917	4 438	21 441	1 702
402302695	EUCAMPHINE SUP.ENF.BT/10	1.058	0.702	0.356	96 686	32 561	21 148	7 122
409358014	SOL.CON.ACIDE 1.75MMOL CA P/HEMODIALYS	0.749	0.710	0.039	70 787	3 668	10 663	552
409358013	SOLU. BICARBONATE SODIUM 8,4% P/HEMOD	0.833	0.760	0.073	152 074	13 333	8 330	730
402308164	LAMALINE SUPPOS BTE 10	3.292	2.545	0.747	0	0	6 771	1 536
401308000	BUSCOPAN 10 MG COMP.DRAG.BT/40	4.001	2.213	1.788	104 173	46 551	4 681	2 092
401308138	FORMIDIAB 850 MG. COMP PEL BTE 60	2.659	2.576	0.083	85 039	2 646	1 196	37
<b>TOTAUX</b>					<b>4 489 108</b>	<b>413 819</b>	<b>2 396 611</b>	<b>230 308</b>

## ANNEXE III : ETATS DES SUSPENS AVANT AUDIT

Banques	Mois	Suspens Comptables créditeurs	Suspens comptab es débiteurs
		285	
BH	juin-16	515	
		308	
		608	
<b>TOTAL BH</b>		<b>1 716</b>	<b>0</b>
BNA	mars-15	2 123	
<b>TOTAL BNA</b>		<b>2 123</b>	<b>0</b>
	juin-12	451	
	déc.-14	569	
	nov.-15	26	
	nov.-15	30	
UIB	déc.-15	32	
	déc.-15	1 189	
	juin-16	584 358	
	juin-16	4 710	6 000
<b>TOTAL UIB</b>		<b>591 365</b>	<b>6 000</b>
	<b>2010</b>		<b>7 250</b>
	oct.-15	708	
	mai-16		1 171
STB	juin-16		9 034
	juin-16		159
	juin-16		490
	juin-16		3 652
	juin-16	3 122	
<b>TOTAL STB</b>		<b>3 830</b>	<b>21 756</b>
	janv.-15		2 296
	juin-15	1 972	
	oct.-15	20	
	nov.-15	14	
	févr.-16	544	
	févr.-16	722	
	févr.-16	334	
	févr.-16	866	
ATB	févr.-16	1 035	
	mars-16	1 225	
	mars-16	593	
	mars-16	4 500	
	mars-16	2 593	
	mars-16	810	
	mars-16	467	
	avr-16	4 000	420
	avr-16	1 205	

	Mois	Suspens Comptables créditeurs	Suspens comptables débiteurs
	avr-16	217	
	mai-16		420
	juin-16	2 047	420
	juin-16	19 000	
	juin-16	1 283	
	juin-16	3 161	
	juin-16	266 940	
	juin-16	8 477	
	juin-16	1 905	
<b>TOTAL ATB</b>		<b>323 931</b>	<b>3 556</b>
	déc.-13		118
	juil.-14		126
	août-15		503
	oct.-15	300	
	janv.-16		59
<b>CCP</b>	janv.-16		76
	janv.-16		28 762
	janv.-16	808	
	mai-16		
	mai-16	213	1 079
	juin-16		91
<b>TOTAL CCP</b>		<b>1 320</b>	<b>30 813</b>
	janv.-16		6 737
	avr-16	4 343	
	avr-16	16 863	
<b>UBCI</b>	mai-16	4 775	
	juin-16	27 442	
	juin-16	83 263	
<b>TOTAL UBCI</b>		<b>136 687</b>	<b>6 737</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>1 060 972</b>	<b>68 863</b>