

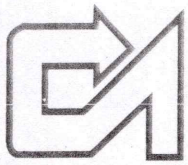
CEGAUDIT

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 »**

**PROJET DE RAPPORT
DE CONTROLE INTERNE
EXERCICE 2018**



CEGAUDIT

Société d'Expertise Comptable

Inscrite au tableau de l'Ordre des experts Comptables de Tunisie

**Monsieur le Président Directeur Général
de la SIPHAT**

Tunis le, 17 janvier 2019

**OBJET : PROJET DE RAPPORT D'APPRECIATION DU SYSTEME DE CONTROLE
INTERNE**

Monsieur,

Dans le cadre de la mission de commissariat aux comptes de l'exercice 2018, nous vous présentons dans les pages qui suivent notre projet de rapport sur le système de contrôle interne en vigueur au sein de la société.

Notre évaluation de ce système a été effectuée dans un double objectif :

- D'une part, définir pour les besoins du contrôle des comptes, la nature et l'étendue de nos travaux de vérification.
- D'autre part, identifier les faiblesses que nous estimons significatives quant à leur impact sur le patrimoine ou sur la qualité de l'information financière de la société.

Ce rapport de nature critique, ne comporte pas l'exposé des forces que contient le système en vigueur.

Vous trouverez dans les pages qui suivent un inventaire des faiblesses les plus significatives que nous avons relevées.

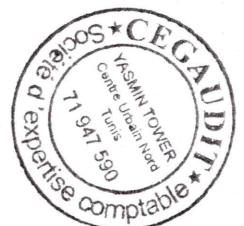
Nous associons aux faiblesses dégagées les recommandations que nous jugeons susceptibles de pallier les risques engendrés par celles-ci.

Nous tenons à exprimer nos remerciements à l'ensemble du personnel de la société pour l'esprit de collaboration qu'il a manifesté durant notre intervention.

Nous restons à votre entière disposition pour toutes informations complémentaires.

En vous souhaitant bonne réception, nous vous prions d'agréer, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

**P/CEGAUDIT
HAMMI LOTFI**



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 contrôle, 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...) ; et enfin
- assurer une conservation adéquate des informations reçues.

L'évaluation du système de contrôle interne de la 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 : 2017)**

L'évaluation a été faite sur la base d'une description, d'une analyse et d'une sélection avec pour critères essentiels la protection du patrimoine, l'amélioration de la performance et l'amélioration de la qualité de l'information.

Ce rapport a été soumis dans sa version projet aux remarques et réponses de la société.

Le SCI a été répartie en 12 sections, les recommandations proposées se répartissent entre les différentes sections comme suit :

SECTION	Nombre d'observations suivant le degré de priorité		TOTAL
	NECESSAIRE	IMPORTANT	
APPRECIATION GENERALE	19	3	22
JURIDIQUE	2	4	6
FISCAL	3	2	5
VENTES – CLIENTS	3	7	10
INVESTISSEMENT MAINTENANCET ET SECURIT	4	13	17
STOCKS	5	3	8
FINANCIER	3	3	6
COMPTABILITE	2	6	8
INFORMATIQUE	5	9	14
PERSONNEL	4	7	11
APPROVISIONNEMENT		3	3
MARCHES PUBLICS	2	8	10
EXPLOITATION	6	1	7
TOTAL	58	69	127

S.I.PHA.T

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

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

FAIBLESSES OBSERVEES	DEGRE DE PRIORITE		PAGE
	1	2	
APPRECIATION GENERALE			
1. Continuité d'exploitation	X		7
2. Organigramme	X		7
3. Manuel des procédures	X		8
4. Cartographie des risques		X	8
5. Veille technologique et stratégique		X	9
6. Tableaux de bord		X	9
7. Programme de production	X		9
8. Planification et capacités de production	X		10
9. Gestion des stocks	X		10
10. Produits déficitaires	X		11
11. Amélioration de la performance	X		11
12. Respect des obligations contractuelles	X		11
13. Conservations des dossiers d'AMM	X		12
14. Fiabilité des budgets	X		13
15. Contrôles inopinés	X		13
16. Transmissions de documents	X		13
17. Capital humain	X		14
18. Fonds social	X		14
19. Dépôt des états financiers au CMF	X		15
20. Fiabilité des états financiers soumis l'audit	X		15
21. Validation des écritures comptables	X		16
22. Rapprochements bancaires	X		16
JURIDIQUE			
23. Registre spécial des délibérations du conseil d'administration	X		17
24. Centralisation des contrats au service juridique		X	17
25. Attestation de valeurs mobilières		X	17
26. Date de tenu de l'assemblée générale ordinaire	X		17
27. Mise à la disposition des administrateurs des documents sociaux		X	17
28. Tenu des réunions du conseil d'administration		X	17

S.I.PHA.T

FISCAL		
29. Mentions obligatoires sur les factures de vente en suspension de TVA	X	18
30. Factures d'avoir	X	18
31. Séquence numérique des factures de vente	X	18
32. Application de la TCL sur le chiffre d'affaire à l'export	X	18
33. Retard de dépôt des déclarations fiscales	X	19
VENTES CLIENTS		
34. Respect de la procédure de retour	X	20
35. Variation des quantités contractuelles avec la PCT	X	20
36. Retour des produits périmés	X	20
37. Plafond de crédit	X	20
38. Retard de facturation des avoirs	X	20
39. Rapport périodique de recouvrement	X	21
40. Retard des livraisons des commandes	X	21
41. Bon de réclamation – client	X	21
42. Satisfaction des commandes client	X	21
43. Procédure d'octroi des remises	X	21
INVESTISSEMENT		
44. Inventaire physique des immobilisations	X	22
45. Codification des immobilisations	X	22
46. Taux de réalisation du budget d'investissement	X	22
47. Identification des immobilisations	X	22
48. Rattachement des acquisitions à des projets identifiés	X	23
49. Détermination du coût des projets en régie	X	23
50. Mise à jour du tableau d'amortissement	X	23
51. Exploitation du module gestion des immobilisations	X	23
SECURITE		
52. Absence d'un plan d'évacuation	X	23
53. Réalisation d'opération blanche avec la protection civile	X	23
54. Absence d'un manuel de sécurité	X	24
55. Réalisation des actions de formation en matière de sécurité	X	24
MAINTENANCE		
56. Application GMAO	X	24
57. Planning d'arrêt technique	X	24
58. Comptes rendu journaliers sur le contrôle des indicateurs des machines	X	24
59. Historique des pannes	X	24
60. Audit énergétique	X	24
STOCKS		
61. Rupture des stocks	X	25
62. Date de péremption des produits finis	X	25
63. Déclaration des produits finis	X	25
64. Mouvements post inventaire	X	25
65. Rapport d'inventaire	X	25
66. Mise à jour de la base de détermination des frais généraux imputables au coût des stocks	X	26

67. Mise à jour de l'état des articles à détruire	X	26
68. Destruction d'articles de stocks	X	26
FINANCIER		
69. Ecart entre l'échéancier des fournisseurs et le solde comptable	X	27
70. Application de contrôle des échelles d'intérêt	X	27
71. Registre de caisse	X	27
72. Caisse recette et caisse dépense	X	27
73. Respect des délais de communication des indicateurs trimestriels d'activités au CMF	X	27
74. Régularisation des avances en espèces	X	28
COMPTABLE		
75. Tenu des livres légaux	X	29
76. Balance par âge client	X	29
77. Lettrage automatique des comptes	X	29
78. Inéligibilité des libellés des écritures comptables	X	29
79. Inéligibilité des libellés des comptes	X	29
80. Justification des comptes clients	X	29
81. Constitution des dossiers d'achat	X	30
82. Signature des états de rapprochement	X	30
INFORMATIQUE		
83. Système d'archivage électronique des données	X	31
84. Serveur de secours	X	31
85. Réalisation des sauvegardes des données sur des disques durs externes	X	31
86. Protection des disques durs externe	X	31
87. Salle des serveurs	X	31
88. Exploitation des modules de MFG PRO	X	31
89. Réalisation d'audit informatique	X	31
90. Cellule de sécurité	X	31
91. Réalisation du budget informatique	X	32
92. Procédure de sécurité informatique	X	32
93. Existence des onduleurs	X	32
94. Planning d'entretien informatique	X	32
95. Inventaire des biens informatiques	X	32
96. Rapport d'activité périodique	X	32
PERSONNEL		
97. Constitution des dossiers de personnel	X	33
98. Intégration de la pointeuse avec la paie	X	33
99. Etablissement des ordres de missions	X	33
100. Approbation des autorisations des heures supplémentaires	X	33
101. Etablissement d'un plan de congé	X	34
102. Etablissement des titres de reprise	X	34
103. Suivi des heures supplémentaires	X	34
104. Fractionnement des congés	X	34
105. Rapprochement périodiques des avances au personnel	X	34
106. Inscription des hypothèques sur les titres fonciers	X	34

S.I.PHA.T

107.	Nombre d'heures de retard	X	34
APPROVISIONNEMENT			
108.	Constitution des dossiers d'achats	X	36
109.	Délai de lancement des commandes	X	36
110.	Etablissement des bons de commande	X	36
MARCHES PUBLICS			
111.	Clôture des marchés	X	37
112.	Mentions obligatoires des avis d'appel d'offre	X	37
113.	Publication des avis d'appel d'offres	X	37
114.	Etablissement du plan annuel prévisionnel de passation des marchés publics	X	37
115.	Communication des renseignements relatifs aux marchés publics aux services de l'administration fiscale	X	37
116.	Conservation des cautions	X	37
117.	Convocation officielle des membres de la commission d'ouverture des offres	X	37
118.	Publication des résultats des appels d'offres	X	37
119.	Transmissions des données à l'observatoire national des marchés publics	X	38
120.	Publication des rapports périodiques sur la conclusion des marchés publics sur le site web de l'entreprise	X	38
EXPLOITATION			
121.	Etablissement du programme de production	X	39
122.	Groupe électrogène	X	39
123.	Comité scientifique	X	39
124.	Taux de rejet	X	39
125.	Rapprochement entre le PV de destruction et l'état des articles à détruire	X	39
126.	Exploitation de la gamme au niveau des ordres de fabrication	X	39
127.	Etat du laboratoire du contrôle qualité	X	39

APPRECIATION GENERALE

1. CONTINUITE D'EXPLOITATION :

La SIPHAT agit dans un environnement fortement concurrentiel, sa continuité demeure tributaire de sa performance et de ses résultats. Cependant, l'on peut constater pour les dernières années que la société passe par de sérieuses difficultés, sur plusieurs plans : financiers, production ; ressources humaines. Ces difficultés se traduisent notamment par :

- la régression du chiffre d'affaire ;
- les pertes qui s'accumulent d'un exercice à un autre,
- la dégradation des fonds propres ;
- l'augmentation des frais financiers ;
- les difficultés de trésorerie ;
- les difficultés d'honorer les engagements envers les clients

Nous pouvons constater ainsi que la situation est critique mais non compromise.

A ce titre, nous avons remarqué l'absence d'un plan d'action arrêté par le Conseil d'Administration visant à redresser la situation.

Nous sommes d'avis que cette situation fasse l'objet, d'urgence, d'un Conseil d'Administration en vue d'étudier les différentes difficultés et les solutions envisageables pour y remédier. Un plan d'action doit être ainsi arrêté et soumis à l'approbation du ministère de tutelle dans les plus brefs délais.

Ce plan doit impérativement couvrir au moins les volets suivants :

- renforcement de l'assise financière (fonds propres, politique d'endettement...) ;
- redéploiement du personnel existant et perspectives de recrutement ;
- accroître la capacité de production (facteurs humains et matériels) ;
- disponibilités des stocks et satisfaction des commandes ;
- amélioration de la productivité et du rendement ;
- compression des coûts et révision des prix de vente ;

2. 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.

3. 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.

4. 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 les risques suivants :

➤ **Les risques opérationnels :**

Ce sont des risques qui résultent des déficiences liées au système d'information, aux procédures et contrôles 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...etc. Une majorité de ces risques peut être couverte par des polices d'assurance.

➤ **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 la détection, l'évaluation, la gestion et le contrôle des principaux risques.

5. 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 process de production, de la qualité et de la 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 process 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 de nouveaux marchés, adopter de 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.

6. 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 risque d'alourdir le contrôle.

7. 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

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.

8. PLANNIFICATION ET CAPACITE DE PRODUCTION

La SIPHAT dispose de plusieurs unités de production. L'optimisation du processus de production passe obligatoirement par :

- Le diagnostic de la situation des équipements afin de déterminer la capacité de production théorique ;
- La mise en place des moyens humains nécessaires (effectif ; nombre d'équipes ; qualifications requises...)
- La traduction du carnet des commande en un programme de production, et ce compte tenu de la capacité de production (planification de la production)

Nous recommandons une revue du système de planification sur la base des facteurs ci-dessus cités, et ce dans une optique d'optimisation de l'activité de production.

9. 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.

Par ailleurs, et conformément aux dispositions de **la circulaire n° 78/2008 relative au stock stratégique de médicaments**, les industriels locaux doivent détenir un stock stratégique au minimum équivalent à la consommation trimestrielle, et ce pour les matières premières, ACE, produits semis finis et produits finis. En examinant la situation physique des stocks au 30-06-2018, nous avons pu relever que pour certains articles, la SIPHAT ne détient pas le stock stratégique exigé par ladite circulaire. **L'annexe I** étaye les écarts (par article) par rapport au niveau minimum requis par ladite circulaire.

10. 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 2018 et sur les stocks à la date du 30.06.2018.

11. AMELIORATION DE LA PERFORMANCE :

L'examen de la structure des prix de vente permet de relever l'existence de :

- plusieurs articles déficitaires (annexe III) ;
- plusieurs articles sont à faibles marge bénéficiaire

Conjuguée avec d'autres facteurs, cette situation est à l'origine de la dégradation de la situation financière de la SIPHAT ainsi que de sa performance.

Nous estimons que des efforts doivent être déployés vers l'innovation comme pilier de maintien de la performance et de croissance. (Développement de nouveaux produits à marge élevée).

12. RESPECT DES OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

La SIPHAT et la PCT sont liées par des conventions en vertu desquelles la SIPHAT est tenue de livrer à la PCT l'équivalent de **27 011 329 MDT** sous forme de produits pharmaceutiques (Marchés n° :24 AON N°VIII/2018 ; 46 AOI N°I/2017 ; AON N° VIII/2017 et 39 AOI N°I/2018). Ces conventions stipulent : « **Lorsque le fournisseur ne livre pas tout ou partie des produits dans les délais fixés contractuellement ... La PCT se réserve le droit de pourvoir à ses approvisionnement, pour les quantités non livrées, auprès d'un fournisseur de son choix, au frais du fournisseur défaillant. Les frais supplémentaires occasionnés par ces achats seront déduits, sans contestation aucune, des sommes pouvant revenir au fournisseur défaillant au titre de ses livraisons antérieurs ou postérieurs, ou à défaut, facturés par la PCT au fournisseur défaillant qui est tenu de les régler.**

La PCT se réserve le droit, également, d'annuler les quantités achetées du portefeuille du fournisseur défaillant»

Au cours de la période 2012-2017, la PCT a signifié à la SIPHAT des pénalités de non exécution de livraisons pour un montant de **1 039 095 DT** pour défaut de livraisons. Cette situation est devenue quasi répétitive comme l'illustre le tableau suivant :

S.I.PHA.T

Exercice	Réf_AO	Référence	Produits	Pénalité
2017	15 AO 35 L0149 16 AO 35 L0245	Lettre PCT 06/2017	RINGER LACTATE CHLORURE DE SODIUM	442 848
2014	18 AON - VIII/2013 18 AON - VIII/2013 14 AON - VIII/2014	Lettre PCT du 03.06.2014	ANALGAN 10 mg/ml (50 ml) ANALGAN 10 mg/ml (100 ml) ANALGAN 10 mg/ml (50ml)	199 555
2013	18 AON - VIII/2013	Lettre PCT du 19.09.2013	ANALGAN 10 mg/ml (100 ml)	296 479
2012	AON 2012	Lettre PCT du 30.05.2013	FORMIDIAB	100 213
TOTAL				1 039 095

Par ailleurs, l'examen du respect du calendrier des livraisons nous a permis de constater que plusieurs commandes ne sont pas encore satisfaites.

Nous estimons qu'un diagnostic approfondi est nécessaire. Ce diagnostic doit couvrir tout le processus, à savoir :

- étude de la participation aux appels d'offres ;
- capacité d'exécution (financière et technique) ;
- programmation ;
- livraisons ;
- facturation ;
- recouvrement ; etc.

Nous rappelons que les pénalités ne peuvent être qu'exceptionnelles en événement (fréquence) et réduite au maximum en valeur. Autrement dit, elles s'apparentent à une force majeure (imprévisible et irréversible).

Nous recommandons en conclusion :

- L'élaboration d'un rapport y compris le diagnostic ci-dessus cité sur les raisons de non livraisons ;
- La mise en place d'un suivi permanent de l'exécution des conventions avec la PCT avec une attitude d'obligation de résultat : « Respect de la convention » : ce suivi doit prendre la forme d'un rapport périodique

13. TENUE ET CONSERVATION DES DOSSIERS AMM

L'autorisation de mise sur le marché (AMM) est une homologation auprès des autorités compétentes que doit obtenir un médicament pour pouvoir être commercialisé. L'AMM constitue ainsi un gage de sécurité, d'efficacité et de qualité d'un médicament.

Les procédures internes doivent prévoir les mesures à entreprendre pour assurer une **conservation sécurisante** du dossier d'AMM.

En effet, le dossier d'AMM doit être tenu et conservé pour toute fins utiles (consultation ; proposition de « variations »...).

A cet effet, la SIPHAT doit :

- Effectuer un inventaire exhaustif de tous les AMM ;

S.I.PHA.T

- S'assurer que ces différents dossiers existent et sont complets ;
- Prévoir des mesures de revue périodique des AMM afin d'étudier l'opportunité des éventuelles variations pouvant être apportées.

14. 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 ; et
- 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.

15. CONTROLES INOPINES

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.

16. 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.

17. 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

S.I.PHAT

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 III** fournit une synthèse sur l'évolution de l'effectif global de l'entreprise durant les exercices 2013 à 2018 ainsi qu'une analyse de la structure d'âge du personnel technique (production; technique ; gestion des stocks ; contrôle qualité et assurance qualité).

Ceci étant la régression du nombre des pharmaciens est devenue un signal alarmant pour la société. (uniquement 11 pharmacien)

18. 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 de 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 du 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.

19. DEPOT DES ETATS FINANCIERS AU CONSEIL DU MARCHE FINANCIER:

Par référence au cadre conceptuel de la comptabilité financière¹, 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.

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 financier², 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.

20. 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 les différentes interventions:

Etats financiers	Nbr d'écritures d'ajustement	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
EF au 31.12.2016	99	-3 492 567	-276 771	-3 769 338
EF au 30.06.2017	91	-3 320 449	-1 702 090	-5 022 539
EF au 31.12.2017	170	-9 674 326	1 939 420	-7 734 906
EF au 30.06.2018	89	-5 997 291	1 121 750	-4 875 541

21. 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

¹ § 24 du cadre conceptuel de la comptabilité financière

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

comptables, la validation doit être périodique et exhaustive. Toutefois, nous avons relevé l'absence d'une procédure claire de validation des enregistrements comptables qui définit les personnes habilitées à valider ainsi que les délais limites de validation.

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 SIPHAT 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.

22. 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. Ceci étant, le rapprochement bancaire doit être établi et communiqué dans des délais raisonnables permettant les travaux d'analyse et d'apurement.

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 ; et
- une limite pour l'audit légal.

JURIDIQUE

FAIBLESSES	RISQUES	RECOMMANDATION	2016	2017	2018
23. Nous avons constaté que la SIPHAT ne détient pas un registre spécial des délibérations du conseil d'administration.	- Non respect des dispositions de l'article 222 du code des sociétés commerciales	- Tenir un registre des délibérations du conseil d'administration.	X	X	X
24. Nous avons constaté que les contrats ne sont pas centralisés chez le service juridique.	- Perte de documents.	- Centraliser tous les contrats au niveau du service juridique	X	X	X
25. Nous avons constaté l'absence de l'attestation de valeur mobilière de « Pfizer » et du Pôle Technologique de Sidi Tablet	- Difficultés de preuve de propriété.	- Exiger les attestations de valeur mobilière	X	X	X
26. Nous avons constaté que les états financiers de l'exercice 2013 et 2014, 2015 et 2016 ne sont pas encore déposés au registre de commerce.	- Non respect des dispositions de l'article 51 de la loi n°95-44 du 2 mai 1995 relative au registre du commerce.	- La SIPHAT doit déposer au registre de commerce les états financiers dans un délai d'un mois de la date d'approbation par l'AGO.	X	X	-
27. Nous avons constaté que l'assemblée générale ordinaire de l'exercice 2017 est réunie dans un délai ayant dépassé les six mois qui suivent la clôture de l'exercice comptable 2017 (date de l'assemblée 05.09.2018)	- Non respect des dispositions de l'article 275 du code des sociétés commerciales	- Tenir l'AGO dans les délais légaux	X	X	X
28. La SIPHAT n'a pas mis à la disposition des administrateurs les états financiers de l'exercice 2017 dix jours au mois avant la tenue du conseil d'administration	- Non respect des dispositions de l'article 15 du décret 2002-2198 relatif aux modalités d'exercice de la tutelle sur les établissements publics n'ayant pas le caractère administratif	- Veillez à la mise à la disposition des administrateurs des documents dans les délais impartis		X	X
29. Nous avons constaté que le conseil d'administration n'a pas tenu de réunion pendant le premier trimestre de l'exercice 2018	- Non respect des dispositions de l'article 11 du décret 2002-2197 relatif aux modalités d'exercice de la tutelle sur les établissements publics	- Veillez au respect des dispositions réglementaires		X	X

FISCAL

FAIBLESSES	RISQUES	RECOMMANDATION	2016	2017	2018
30. 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	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect des dispositions de l'article 18 du code de la TVA 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	X	X	X
31. Certaines ventes en suspension de TVA sont effectuées sans présentation préalable de l'acheteur d'un bon de commande originale visé par les services de l'administration fiscale	<ul style="list-style-type: none"> - Exigibilité de la TVA ayant fait l'objet de suspension ; - Pénalités financières. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	X	X	-
32. Les factures d'avoir ne font pas référence aux factures de ventes correspondantes. Exemples : AL180013 – AD180001	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de suivi et de rapprochement 	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à ce que les factures d'avoir mentionnent les références des factures de vente correspondantes. 	X	X	X
33. La SIPHAT procède à la facturation des ventes en utilisant plusieurs séquences numériques : AH – FL – FH – ED – FEX	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect des dispositions de l'article 18 du code de la TVA concernant la séquence numérique des factures. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir les factures de vente dans une seule série 	X	X	X
34. la SIPHAT n'applique pas la TCL de 0.1 % sur le chiffre d'affaire à l'export	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect des dispositions de l'article 48 de la loi de finance 2014 - Pénalités et amendes fiscales 	<ul style="list-style-type: none"> - Déclarer la TCL sur le CA à l'export 	X	X	X

35. Nous avons constaté des retards au niveau de dépôts de certaines déclarations fiscales.

Déclaration	Date limite de dépôt	Date effective de dépôt	Retard en nbr de jrs
A.P 01/2018	25/06/2018	20-07-2018	25
IS_2017	25/06/2018	20-07-2018	25

- Risque de pénalités de retard

- Déposer les déclarations dans les délais légaux.

X

X

VENTES - CLIENT

Faiblesses	Risques	Recommandation	2016	2017	2018																				
<p>36. Non respect du point 3 de la procédure de retour qui exige le retour des produits entre le 28 et 31 de chaque mois. Exemples :</p> <p><u>Exemple :</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Client</th> <th style="text-align: center;">Réf_retour</th> <th style="text-align: center;">Date de retour (réclamation)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>COGE PHA</td> <td>RT 180002</td> <td>27/04/2017</td> </tr> <tr> <td>PRO PHA SUD</td> <td>RT 180003</td> <td>27/02/2017</td> </tr> </tbody> </table>	Client	Réf_retour	Date de retour (réclamation)	COGE PHA	RT 180002	27/04/2017	PRO PHA SUD	RT 180003	27/02/2017	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect des procédures. 	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller au respect de la procédure de retour 	X	X	X											
Client	Réf_retour	Date de retour (réclamation)																							
COGE PHA	RT 180002	27/04/2017																							
PRO PHA SUD	RT 180003	27/02/2017																							
<p>37. 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"> - Perte financière suite à l'augmentation des coûts de production. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etudier la possibilité de révision les prix. 	X	X	X																				
<p>38. La procédure de retour admet le retour des produits périmés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perte sur stock. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interdire tout retour de produit périmé 	X	X	X																				
<p>39. Absence de plafond de crédit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Insolvabilité des clients 	<ul style="list-style-type: none"> - Définir un plafond de crédit 	X	X	X																				
<p>40. Absence des dossiers pour les nouveaux clients exemple Mustapha ZIDI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés de recouvrement 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir des dossiers pour tous les clients 	X	-	-																				
<p>41. Des retards de facturation des avoirs pour les clients officinaux</p> <p><u>Exemple :</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Client</th> <th style="text-align: center;">Péf_avoir</th> <th style="text-align: center;">Date réclamation</th> <th style="text-align: center;">Date de facturation</th> <th style="text-align: center;">Ecart en jrs</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>COTUPHA TUNIS</td> <td>AL180002</td> <td>27/04/2017</td> <td>19/02/2018</td> <td>298</td> </tr> <tr> <td>PRO PHA SUD</td> <td>AL180003</td> <td>27/02/2017</td> <td>19/02/2018</td> <td>357</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>30/01/2017</td> <td>19/02/2018</td> <td>385</td> </tr> </tbody> </table>	Client	Péf_avoir	Date réclamation	Date de facturation	Ecart en jrs	COTUPHA TUNIS	AL180002	27/04/2017	19/02/2018	298	PRO PHA SUD	AL180003	27/02/2017	19/02/2018	357			30/01/2017	19/02/2018	385	<ul style="list-style-type: none"> - Erreur au niveau des soldes clients ; - Non respect de la convention de separation des exercices 	<ul style="list-style-type: none"> - Les avoirs doivent être facturés dans les plus brefs délais 		X	X
Client	Péf_avoir	Date réclamation	Date de facturation	Ecart en jrs																					
COTUPHA TUNIS	AL180002	27/04/2017	19/02/2018	298																					
PRO PHA SUD	AL180003	27/02/2017	19/02/2018	357																					
		30/01/2017	19/02/2018	385																					

<p>42. Absence d'élaboration d'un rapport périodique sur le recouvrement</p> <p>43. Retard de livraison des commandes clients</p> <p>44. La majorité des bons de réclamation (retour) ne mentionnent pas le numéro de la facture de vente correspondante.</p> <p>45. De nombreuses quantités livrées sont inférieures à celles commandées</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de suivi et contrôle - Absence de vision sur la situation financière - Risque d'annulation des commandes - Difficultés de suivi - Insatisfaction des clients - Manque à gagner 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer un rapport périodique sur le recouvrement - Les commandes doivent être livrées dans les plus brefs délais - Les bons de réclamation doivent mentionner le numéro de la facture de vente correspondante - Assurer une synchronisation entre le programme des livraisons et celui de production 	<ul style="list-style-type: none"> X X X X 																																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Client</th> <th>Produit</th> <th>Facture</th> <th>Qté commandée</th> <th>Qté livrée</th> <th>Ecart</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">MEDIPHARM</td> <td>Aspirine Comp 500 MG BT 20</td> <td></td> <td>324</td> <td>0</td> <td>-324</td> </tr> <tr> <td>Vitamine B12 AMP 1000 Gamma 1ML</td> <td>FL18084</td> <td>350</td> <td>0</td> <td>-350</td> </tr> <tr> <td>Phenobarbital 50mg bte 30</td> <td>FL181017</td> <td>324</td> <td>162</td> <td>-162</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">TEBOULBA</td> <td>Indocine 100 bte 10</td> <td></td> <td>540</td> <td>360</td> <td>-180</td> </tr> <tr> <td>Méprobamate 400mg Bte 40</td> <td>FL180765</td> <td>330</td> <td>66</td> <td>-264</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">LINIVERS PHARMA</td> <td>Calmatux bte 20</td> <td></td> <td>1620</td> <td>0</td> <td>-1620</td> </tr> <tr> <td>Prednisone 5mg bte 30</td> <td>FL180705</td> <td>1620</td> <td>0</td> <td>-1620</td> </tr> </tbody> </table>	Client	Produit	Facture	Qté commandée	Qté livrée	Ecart	MEDIPHARM	Aspirine Comp 500 MG BT 20		324	0	-324	Vitamine B12 AMP 1000 Gamma 1ML	FL18084	350	0	-350	Phenobarbital 50mg bte 30	FL181017	324	162	-162	TEBOULBA	Indocine 100 bte 10		540	360	-180	Méprobamate 400mg Bte 40	FL180765	330	66	-264	LINIVERS PHARMA	Calmatux bte 20		1620	0	-1620	Prednisone 5mg bte 30	FL180705	1620	0	-1620	<ul style="list-style-type: none"> - Risque d'erreur - Non respect des conditions d'octroi des remises 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer un paramétrage de l'application informatique - Instaurer un contrôle afin de vérifier les conditions d'octroi des remises 	<ul style="list-style-type: none"> X X
Client	Produit	Facture	Qté commandée	Qté livrée	Ecart																																										
MEDIPHARM	Aspirine Comp 500 MG BT 20		324	0	-324																																										
	Vitamine B12 AMP 1000 Gamma 1ML	FL18084	350	0	-350																																										
	Phenobarbital 50mg bte 30	FL181017	324	162	-162																																										
TEBOULBA	Indocine 100 bte 10		540	360	-180																																										
	Méprobamate 400mg Bte 40	FL180765	330	66	-264																																										
LINIVERS PHARMA	Calmatux bte 20		1620	0	-1620																																										
	Prednisone 5mg bte 30	FL180705	1620	0	-1620																																										
<p>46. Pour l'application de la remise sur les factures de vente, la vérification des conditions requises (évolution du chiffre d'affaire trimestriel, montant de la facture) se fait manuellement.</p> <p>47. Certains grossistes répartiteurs ont bénéficié d'une remise de 2% sur des factures sans satisfaire la condition relative au montant de la facture (minimum 6 000 DT)</p>			<ul style="list-style-type: none"> X - 																																												

INVESTISSEMENT, MAINTENANCE ET SECURITE

FAIBLESSES	RISQUES	RECOMMANDATION	2016	2017	2018								
INVESTISSEMENT													
48. La SIPHAT n'a pas encore procédé à un inventaire physique des immobilisations.	- Non respect des dispositions du système comptable des entreprises.	- Effectuer un inventaire physique des immobilisations.	X	X	X								
49. Les immobilisations de la SIPHAT ne sont pas codifiées.	- Difficulté de suivi des immobilisations.	- Codifier les immobilisations.	X	X	X								
50. Nous avons constaté que le taux de réalisation du budget d'investissement est très faible. La situation au 30.06.2018 se présente comme suit : (Montants en DT)	- Retard de réalisation des objectifs de la SIPHAT ; - Entraver les travaux d'inventaire	- Assainir le budget d'investissement ; - Définir les investissements prioritaires ; - Etudier les modes de financement	X	X	X								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Elément</th> <th style="text-align: right;">Montant</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Investissements réalisés</td> <td style="text-align: right;">28 675</td> </tr> <tr> <td>Total investissements budgétisés 2018</td> <td style="text-align: right;">7 869 000</td> </tr> <tr> <td>Taux de réalisation</td> <td style="text-align: right;">0.04%</td> </tr> </tbody> </table>	Elément	Montant	Investissements réalisés	28 675	Total investissements budgétisés 2018	7 869 000	Taux de réalisation	0.04%					
Elément	Montant												
Investissements réalisés	28 675												
Total investissements budgétisés 2018	7 869 000												
Taux de réalisation	0.04%												
51. Le compte 225005 "Matériel laboratoire solutés massifs" contient des montants qui ne peuvent pas être identifiés et rattachés à un projet bien déterminé.	- Fausser l'évaluation des actifs - Entraver le rapprochement entre l'inventaire physique et la comptabilité	- Instauration au niveau de chaque service un système de suivi des projets réalisés qui permet de: ➤ Identifier les projets réalisés et suivre leurs coûts ➤ Clôturer les projets achevés et les communiquer à la direction comptable et financière - Opter pour l'option « gestion par projet » au niveau de la comptabilité financière.	X	X	X								

<p>52. Le tableau d'amortissement comprend des éléments qui ne peuvent pas être rattachés à un projet bien déterminé.</p> <p>Exemples :</p> <table border="1" data-bbox="347 1665 523 2105"> <thead> <tr> <th>Code immo</th> <th>Désignation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>223201000201</td> <td>BRIQUES+CIMENT+SABLE</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+SABLE	223201000223	CIMENTS	223209000180	BRIQUES	223209000184	CIMENTS+SABLE	<p>- Entraver le rapprochement entre l'inventaire physique et la comptabilité</p>	<p>- Veillez au rattachement des dépenses d'investissement à des projets biens déterminés</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>
Code immo	Désignation													
223201000201	BRIQUES+CIMENT+SABLE													
223201000223	CIMENTS													
223209000180	BRIQUES													
223209000184	CIMENTS+SABLE													
<p>53. 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>	<p>- Fausser l'évaluation des actifs</p>	<p>- Mettre en place un système de suivi des ouvriers affectés aux projets de la SIPHAT.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>										
<p>54. Non mis à jour systématique du tableau des immobilisations et des amortissements lors de chaque clôture (acquisitions, cessions)</p>	<p>- Difficulté de suivi et de rapprochement</p>	<p>- Mettre à jour le tableau des immobilisations et des amortissements systématiquement à l'occasion de chaque acquisition ou cession</p>	<p>X</p>	<p>X</p>										
<p>55. Le module de gestion des immobilisations n'est pas totalement exploité (Emplacements non précis ; transferts d'actifs non enregistrés...)</p>	<p>- Entraver l'inventaire physique</p>	<p>- Exploiter les fonctionnalités du module « gestion des immobilisations »</p>	<p>X</p>	<p>X</p>										
SECURITE														
<p>56. Nous avons constaté l'absence d'un plan d'évacuation en cas de risque.</p>	<p>- Risque d'accidents.</p>	<p>- Formaliser un plan d'évacuation.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>										
<p>57. La SIPHAT n'a pas réalisé une opération blanche avec la protection civile depuis deux ans.</p>	<p>- Risque de mauvaise intervention.</p>	<p>- prévoir une opération blanche avec la protection civile.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>										

<p>58. Absence d'un manuel de sécurité</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect des dispositions de la circulaire du premier ministre n° 19 du 18-7-2003. - Risques élevé d'accident 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un manuel de sécurité 	X	X	X
<p>59. La SIPHAT ne réalise pas des actions de formation en matière de sécurité pour le personnel technique.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Faire participer le personnel technique à des actions de formation et de sensibilisation à la sécurité industrielle. 	X	X	X
MAINTENANCE					
<p>60. Certaines interventions curatives et préventives sur des machines sont réalisées sans une fiche d'intervention.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exiger l'utilisation des fiches d'intervention. 	X	X	-
<p>61. La SIPHAT ne dispose pas d'une application de gestion de maintenance par ordinateur « GMAO ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir et mettre en place un système GMAO. 	X	X	X
<p>62. La SIPHAT ne prépare pas un planning d'arrêt technique et de maintenance préventive pour les équipements de production.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'intervention préventive. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir un planning d'arrêt technique. 	X	X	X
<p>63. Nous avons constaté que le taux de réalisation du budget de maintenance est faible</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vétusté des équipements 	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser les programmes de maintenance nécessaires. 	X	X	-
<p>64. Nous avons constaté l'absence de comptes rendu journaliers sur le contrôle des indicateurs des machines.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Risque d'accident élevé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prévoir les comptes rendu journaliers. 	X	X	X
<p>65. Absence d'un fichier qui retrace l'historique des pannes survenues et des interventions pour les différents équipements.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés de planification des actions préventives 	<ul style="list-style-type: none"> - Tenir un fichier historique des pannes survenues et des interventions 	X	X	X
<p>66. La SIPHAT n'a pas réalisé un audit énergétique depuis 2008</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dépassement technologique ; - Problème de maîtrise des consommations 	<ul style="list-style-type: none"> - Procéder à un audit énergétique 	X	X	X

STOCKS

FAIBLESSES	RISQUES	RECOMMANDATION	2016	2017	2018									
<p>67. Nous avons constaté la rupture de stock pour quelques matières première et ACE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perturber le rythme de production. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fixer un stock minimum 	X	X	X									
<p>68. En consultant l'état des stocks, nous avons constaté que certains produits finis ne comportent pas une date de péremption.</p> <p>Exemples :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Code</th> <th>Lot</th> <th>Désignation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>401358127</td> <td>12301</td> <td>FORMIDIAB 850 Mg COMP.PELI. Bt500</td> </tr> <tr> <td>407351968</td> <td>170298</td> <td>SOLU. RINGER LACTATE FL500</td> </tr> </tbody> </table>	Code	Lot	Désignation	401358127	12301	FORMIDIAB 850 Mg COMP.PELI. Bt500	407351968	170298	SOLU. RINGER LACTATE FL500	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés de suivi ; - Risque de péremption non détecté 	<ul style="list-style-type: none"> - Attribuer automatiquement des dates de péremption à chaque article de produit fini ; - Assurer un suivi régulier des dates de péremption 	X	X	X
Code	Lot	Désignation												
401358127	12301	FORMIDIAB 850 Mg COMP.PELI. Bt500												
407351968	170298	SOLU. RINGER LACTATE FL500												
<p>69. Certains produits finis ont été déclarés (date système) avec une date antérieure à celle de leur production effective, d'autres avec des dates erronées (années 2019 et 2020).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Erreur au niveau des quantités théorique ; - Difficulté de rapprochement et de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à ce que la date de déclaration corresponde effectivement à la date de production 	X	X	X									
<p>70. La procédure de rapprochement d'inventaire physique ne prévoit pas des règles spécifiques pour cerner les mouvements post inventaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Biais la valeur des stocks lorsque les mouvements post inventaire sont significatifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Prévoir une procédure de rapprochement permettant la détection des mouvements post inventaire et les ajustements adéquats 	X	X	X									
<p>71. Les écarts entre l'inventaire physique des stocks et l'inventaire comptable ne font pas l'objet de justification au niveau d'un rapport.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de stocks - Biais la valeur des stocks 	<ul style="list-style-type: none"> - Les écarts doivent être analysés et justifiés avant la correction (TAG) 	X	X	X									
<p>72. Nous avons constaté que la base de détermination des frais généraux imputable au coût de production n'était pas mise à jour depuis 2004.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Erreur au niveau de l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualiser le calcul du coût de production 	X	X	X									

<p>73. 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.</p>	<p>- Non respect des méthodes comptables préconisées par la NCT 04 relative aux stocks</p>	<p>- Veiller à ce que la valeur brute des stocks soit rapprochée à la valeur de réalisation nette pour les produits finis.</p>	<p>X</p>	<p>-</p>	<p>-</p>												
<p>74. Nous avons constaté la non mise à jour de l'état des articles à détruire.</p>	<p>- Difficultés de suivi et de rapprochement</p>	<p>- Veiller à ce que l'état des articles à détruire soit mise à jours</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>												
<p>75. Nous avons constaté que les articles à détruire présentent une valeur importante :</p> <table border="1" data-bbox="614 1843 828 2253"> <thead> <tr> <th>Eléments</th> <th>Montant</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Produits finis</td> <td>305 908</td> </tr> <tr> <td>Produits semis finis</td> <td>326 951</td> </tr> <tr> <td>Echantillon</td> <td>72 302</td> </tr> <tr> <td>Produits retournés</td> <td>7 163</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>712 324</td> </tr> </tbody> </table>	Eléments	Montant	Produits finis	305 908	Produits semis finis	326 951	Echantillon	72 302	Produits retournés	7 163	TOTAL	712 324	<p>- Pertes de stocks</p>	<p>- Effectuer un diagnostic sur les causes de non conformités</p>		<p>X</p>	<p>X</p>
Eléments	Montant																
Produits finis	305 908																
Produits semis finis	326 951																
Echantillon	72 302																
Produits retournés	7 163																
TOTAL	712 324																

FINANCIER

FAIBLESSES	RISQUES	RECOMMANDATION	2016	2017	2018																
76. Nous avons remarqué un écart entre l'échéancier des fournisseurs et le solde comptable.	- Difficultés de suivi et de rapprochement.	- Justifier les écarts entre les deux soldes.	X	X	X																
77. La SIPHAT ne dispose pas d'une application de contrôle de l'échelle d'intérêt.	- Perte financière.	- Mettre en place une application permettant le contrôle des échelles d'intérêts	X	X	X																
78. Nous avons remarqué l'absence d'un registre de caisse.	- Difficultés de suivi	- Tenir un registre de caisse.	X	X	X																
79. La SIPHAT ne fait pas une séparation entre caisse dépense et caisse recette.	- Difficulté de suivi	- Séparer la caisse recette de la caisse dépense	X	X	X																
80. Nous avons remarqué l'absence du budget de trésorerie au niveau du budget général de la SIPHAT.	- Absence de planification budgétaire	- Présenter un budget de trésorerie au niveau du budget général de la SIPHAT.	X	-	-																
81. Nous avons constaté un retard dans la communication des indicateurs trimestriels d'activité au CMF :	- Non respect des dispositions de l'article 44-bis du règlement du CMF	- Veiller au respect des délais légaux de publication des indicateurs trimestriels d'activités		X	X																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Trimestre 2018</th> <th>Date limite</th> <th>Date de communication</th> <th>Retard en jrs</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">20/04/2018</td> <td style="text-align: center;">26/04/2018</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">20/07/2018</td> <td style="text-align: center;">31/07/2018</td> <td style="text-align: center;">11</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">20/10/2018</td> <td style="text-align: center;">09/11/2018</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> </tbody> </table>						Trimestre 2018	Date limite	Date de communication	Retard en jrs	1	20/04/2018	26/04/2018	6	2	20/07/2018	31/07/2018	11	3	20/10/2018	09/11/2018	20
Trimestre 2018	Date limite	Date de communication	Retard en jrs																		
1	20/04/2018	26/04/2018	6																		
2	20/07/2018	31/07/2018	11																		
3	20/10/2018	09/11/2018	20																		

82. Certaines avances en espèces (au profit des autres directions) ne font pas l'objet d'une régularisation dans un délai de 3 jours à compter de leur octroi. A titre d'exemple, les avances suivantes n'ont pas été régularisées au 31-12-2018 :

Bénéficiaire	Date d'octroi	Montant en DT
Direction commerciale	26/09/2018	200
Direction générale	08/10/2018	100
Direction commerciale	04/12/2018	200
Direction commerciale	24/12/2018	300

- Non respect de la procédure interne
 - Dépenses non enregistrées en fin de période

- Toutes les avances doivent être régularisées dans le délai indiqué

X

COMPTABLE

FAIBLESSES	RISQUES	RECOMMANDATION	2016	2017	2018									
<p>83. Absence des livres légaux (journal général) 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.</p> <p>84. Nous avons constaté que l'application comptable MFG PRO ne permet pas d'établir la balance par âge des soldes clients</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect des dispositions légales. - Risque fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> - Tenir les livres légaux prescrits par la réglementation en vigueur 	X	X	X									
<p>85. Nous avons constaté que la fonction lettrage des comptes n'est pas fonctionnelle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de suivi de l'ancienneté des créances clients 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre à jour l'application 	X	X	X									
<p>86. 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" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Référence écriture</th> <th>Libellé opération</th> <th>Montant</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>JL180405000028</td> <td>reg</td> <td style="text-align: right;">250 000,000</td> </tr> <tr> <td>JL180410000005</td> <td>VF</td> <td style="text-align: right;">33 536</td> </tr> </tbody> </table>	Référence écriture	Libellé opération	Montant	JL180405000028	reg	250 000,000	JL180410000005	VF	33 536	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de suivi ; - Affecter le chemin de révision des comptes 	<ul style="list-style-type: none"> - Exploiter le module du lettrage des comptes - Rédiger un libellé permettant la compréhension de l'opération 	X	X	X
Référence écriture	Libellé opération	Montant												
JL180405000028	reg	250 000,000												
JL180410000005	VF	33 536												
<p>87. Nous avons constaté l'existence de comptes dont le libellé est inadéquat :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <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"> - Affecter l'intelligibilité de l'information financière 	<ul style="list-style-type: none"> - Prescrire des libellés suffisamment clairs et qui renseignent avec pertinence sur la nature des transactions correspondantes. 	X	X	X	
N°	LIBELLE COMPTE													
496700	AUTRES COMPTES DEBITEURS													
508001	INTERETS COURUS NON ECGH													
452400	PROD A RECEV/AV/SALAIRES													

<p>88. Absence de la justification des comptes clients</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de suivi et de rapprochement - Entraver l'audit 	<ul style="list-style-type: none"> - Procéder à une justification systématique et régulière des comptes clients 	X	X
<p>89. Nous avons constaté que les pièces dépenses détenus par le service comptabilité ne sont pas dûment constituées (Absence des bons de commande, des bons de réception, bons de livraisons) <u>Exemples :</u> FT 17/09331 (absence de bon de livraison)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Achats non contrôlé 	<ul style="list-style-type: none"> - Tenir en annexe des factures les pièces nécessaires. 	X	X
<p>90. Les états de rapprochement ne sont pas dûment signés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dilution de responsabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Instaurer une procédure de validation des états de rapprochement 		X

INFORMATIQUE

FAIBLESSES	RISQUES	RECOMMANDATION	2016	2017	2018
91. Le système d'archivage électronique n'est pas encore mise en place.	- Perte de données.	- Mettre en place un système d'archivage électronique.	X	X	X
92. La SIPHAT ne dispose pas d'un serveur de secours	- Perte de données.	- Mettre en place un serveur de secours	X	X	X
93. 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.	X	X	X
94. Nous avons remarqué que le disque dur externe n'est pas déposé dans un coffre fort.	- Perte de données.	- Protéger le disque dur dans un coffre fort.	X	X	X
95. La salle des serveurs appelle les remarques suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ✓ la salle est exigüe. ✓ il n'y a pas un détecteur d'incendie ✓ il n'y a pas un afficheur de température externe 	- Endommager les serveurs.	- Améliorer les conditions de protection physique des serveurs.	X	X	X
96. La SIPHAT n'exploite pas les différents modules de l'ERP « MFG PRO ».	- Non atteinte du niveau de performance escompté.	- Exploiter les différents modules.	X	X	X
97. 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	X	X	X
98. Nous avons constaté l'absence d'une cellule de sécurité.	- Non Respect des dispositions légales.	- Mettre en place une cellule de sécurité	X	X	X

<p>99. Le taux de réalisation du budget réservé à la direction informatique est faible</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Affecter le patrimoine informatique 	<ul style="list-style-type: none"> - Réviser le budget et mettre en place les dispositifs nécessaires afin de réaliser les investissements prévus. 	X	X
<p>100. Absence de procédure formelle pour la sécurité informatique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de vision sur toutes les décisions et actes pris pour garantir la sécurité et le contrôle informatique 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir une procédure formelle pour la sécurité informatique 	X	X
<p>101. Absence des onduleurs pour tous les postes des différentes directions</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Endommager les matériels 	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir des onduleurs 	X	X
<p>102. Absence de planning d'entretien informatique préventif et proactif</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Panne inattendue - Risque de dysfonctionnement du matériel informatique 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir un planning d'entretien informatique préventif et proactif 	X	X
<p>103. Absence d'inventaire permanent des équipements informatiques (hardware + software)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Risque sur la sauvegarde du patrimoine 	<ul style="list-style-type: none"> - Planifier un inventaire permanent des biens informatiques 	X	X
<p>104. Les interventions ne sont pas matérialisées par des fiches d'intervention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de suivi et de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> - Toute intervention doit être matérialisée par une fiche d'intervention 	X	-
<p>105. Le service informatique n'établit pas un rapport semestriel ou annuel sur l'activité du service informatique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de suivi et de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir annuellement un rapport d'activité 	X	X

PERSONNEL

FAIBLESSES	RISQUES	RECOMMANDATION	2016	2017	2018																				
<p>106. Nous avons constaté que certains dossiers du personnel ne comportent pas tous les documents nécessaires à leur constitution :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Matricule</th> <th style="text-align: center;">CV</th> <th style="text-align: center;">RIB</th> <th style="text-align: center;">B n °3</th> <th style="text-align: center;">CIN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2372</td> <td style="text-align: center;">X</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>2308</td> <td style="text-align: center;">X</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>1881</td> <td style="text-align: center;">X</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>	Matricule	CV	RIB	B n °3	CIN	2372	X	X	X	X	2308	X	X	X	X	1881	X	X	X	X	- Absence de suivi.	- Mettre à jour les dossiers du personnel.	X	X	X
Matricule	CV	RIB	B n °3	CIN																					
2372	X	X	X	X																					
2308	X	X	X	X																					
1881	X	X	X	X																					
<p>107. Nous avons constaté que la pointeuse n'est pas intégrée avec l'application paie.</p>	- Difficulté de suivi.	- Assurer l'intégration de la pointeuse	X	X	X																				
<p>108. Certains soldes de congé sont négatifs.</p>	- Perte de jours de travail.	- Apurer ces soldes.	X	X	-																				
<p>109. 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 style="text-align: left;">Date</th> <th style="text-align: center;">Date</th> <th style="text-align: left;">Signature direction</th> <th style="text-align: center;">Date départ</th> <th style="text-align: center;">Date retour</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2281/2028</td> <td style="text-align: center;">02/01/2018</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>2281/2028</td> <td style="text-align: center;">04/01/2018</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>2281/2028</td> <td style="text-align: center;">27/01/2018</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>	Date	Date	Signature direction	Date départ	Date retour	2281/2028	02/01/2018	X	X	X	2281/2028	04/01/2018	X	X	X	2281/2028	27/01/2018	X	X	X	- Entraver le contrôle.	- Bien remplir les ordres de mission.	X	X	X
Date	Date	Signature direction	Date départ	Date retour																					
2281/2028	02/01/2018	X	X	X																					
2281/2028	04/01/2018	X	X	X																					
2281/2028	27/01/2018	X	X	X																					
<p>110. 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 style="text-align: left;">Matricule</th> <th style="text-align: center;">Date</th> <th style="text-align: left;">Sign_chef service</th> <th style="text-align: center;">Sign_chef département</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2373</td> <td style="text-align: center;">31/01/2018</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>2392</td> <td style="text-align: center;">30/01/2018</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>2167</td> <td style="text-align: center;">29/01/2018</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </tbody> </table>	Matricule	Date	Sign_chef service	Sign_chef département	2373	31/01/2018	X	X	2392	30/01/2018	X	X	2167	29/01/2018	X	X	- Heures supplémentaires non autorisées	- Avoir les autorisations nécessaires.	X	X	X				
Matricule	Date	Sign_chef service	Sign_chef département																						
2373	31/01/2018	X	X																						
2392	30/01/2018	X	X																						
2167	29/01/2018	X	X																						

<p>111. Nous avons remarqué que la SIPHAT n'établit pas un plan de congé.</p>	<p>- Entraver la planification et perturber la production.</p>	<p>- Etablir un plan de congé.</p>	<p>X.</p>	<p>X</p>								
<p>112. Nous avons remarqué que la SIPHAT n'exige pas les titres de reprise.</p>	<p>- Entraver le contrôle.</p>	<p>- Exiger la préparation des titres de reprise.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>								
<p>113. Le suivi des heures supplémentaires se fait mensuellement.</p>	<p>- Difficulté de contrôle.</p>	<p>- Faire un suivi hebdomadaire des heures supplémentaires.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>								
<p>114. Nous avons constaté que le personnel qui a des soldes de congés négatifs est autorisé à avoir des congés.</p>	<p>- Perte de jours de travail.</p>	<p>- Interdire les autorisations de congés pour les personnes qui ont des soldes de congé négatifs.</p>	<p>X</p>	<p>-</p>								
<p>115. Fractionnement de congés (imputation des retards ; autorisation d'absence pour une durée inférieure à une journée) Exemples :</p> <table border="1" data-bbox="815 1935 975 2260"> <thead> <tr> <th>Matricule</th> <th>Solde congé</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1121</td> <td>3,370</td> </tr> <tr> <td>1247</td> <td>6,570</td> </tr> <tr> <td>1578</td> <td>17,510</td> </tr> </tbody> </table>	Matricule	Solde congé	1121	3,370	1247	6,570	1578	17,510	<p>- Non respect de la réglementation</p>	<p>- Ne plus autoriser des congés fractionnés.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
Matricule	Solde congé											
1121	3,370											
1247	6,570											
1578	17,510											
<p>116. 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.</p>	<p>- Solde comptable non justifié</p>	<p>- Assurer un rapprochement périodique des avances entre le service social et la comptabilité</p>	<p>X</p>	<p>X</p>								
<p>117. Les hypothèques reçues au titre des prêts au personnel ne sont pas inscrites sur les titres fonciers. (Matricule 2181 : achat logement ; matricule 2272 : achat logement)</p>	<p>- Absence de garantie</p>	<p>- Inscrire les garanties sur les titres fonciers</p>	<p>X</p>	<p>X</p>								

118. Nous avons constaté que le nombre d'heurs de retard est assez élevé :

MOIS	Nombre de retard	Nombre d'heures de retard
JANVIER	4735	2128
FEVRIER	4272	1867
MARS	4135	1914
AVRIL	4097	2012
MAI	4169	2012

119. Nous avons constaté que la SIPHAT n'a pas réalisé des actions de formation durant l'exercice 2018.

-	Perte de jours de travail.	- Réduire le nombre d'heurs de retard.	X	X	X
-	Dépassement réglementaire et technologique.	- Procéder à l'élaboration d'un plan de formation et veiller à sa réalisation	X	X	-

APPROVISIONNEMENT

FAIBLESSES	RISQUES	RECOMMANDATION	2016	2017	2018															
<p>120. Nous avons remarqué que les dossiers d'achat ne contiennent pas toutes les pièces nécessaires à leur constitution (bon de réception, bon de livraison, bon d'achat factures...) Exemple :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Fournisseur</th> <th style="text-align: left;">Réf</th> <th style="text-align: left;">Bon de réception</th> <th style="text-align: left;">Bon de livraison</th> <th style="text-align: left;">Facture</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TNTERSWISS</td> <td>180195</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>OCT</td> <td>180257</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>	Fournisseur	Réf	Bon de réception	Bon de livraison	Facture	TNTERSWISS	180195	X	X	X	OCT	180257	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à ce que tous les dossiers contiennent les documents élémentaires. 	X	X	X
Fournisseur	Réf	Bon de réception	Bon de livraison	Facture																
TNTERSWISS	180195	X	X	X																
OCT	180257	X	X	X																
<p>121. 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="text-align: left;">N° BC</th> <th style="text-align: left;">Date DA</th> <th style="text-align: left;">Date BC</th> <th style="text-align: left;">Délais en j/s</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>180171</td> <td>05/04/2018</td> <td>23/07/2018</td> <td style="text-align: center;">110</td> </tr> </tbody> </table>	N° BC	Date DA	Date BC	Délais en j/s	180171	05/04/2018	23/07/2018	110	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans la satisfaction des besoins - Perturber le rythme des approvisionnements 	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à ce que les demandes fassent l'objet de commande dans des délais raisonnables 	X	X	X							
N° BC	Date DA	Date BC	Délais en j/s																	
180171	05/04/2018	23/07/2018	110																	
<p>122. Nous avons constaté que certains bons de commande ont été établis après la facturation :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Référence pièce</th> <th style="text-align: left;">Fournisseur</th> <th style="text-align: left;">N° FACTURE</th> <th style="text-align: left;">DATE FACTURE</th> <th style="text-align: left;">DATE BON DE COMMANDE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>180173</td> <td>PARACHIMIC</td> <td>FP180399</td> <td>25/06/2018</td> <td>23/07/2018</td> </tr> </tbody> </table>	Référence pièce	Fournisseur	N° FACTURE	DATE FACTURE	DATE BON DE COMMANDE	180173	PARACHIMIC	FP180399	25/06/2018	23/07/2018	<ul style="list-style-type: none"> - Irrégularité des achats 	<ul style="list-style-type: none"> - Veillez à ce que les bons de commande soient établis systématiquement au préalable 	X	X	X					
Référence pièce	Fournisseur	N° FACTURE	DATE FACTURE	DATE BON DE COMMANDE																
180173	PARACHIMIC	FP180399	25/06/2018	23/07/2018																

MARCHES PUBLICS

FAIBLESSES	RISQUES	RECOMMANDATION	2016	2017	2018
123. Le marché N° 04/2007 n'est pas encore clôturé.	- Risque de litige	- Clôturer le marché dans les plus brefs délais.	X	X	X
124. Nous avons constaté que les avis d'appel d'offre ne contiennent pas toutes les mentions obligatoires : garanties financières	- Non respect des dispositions légales	- Respecter les dispositions légales	X	X	X
125. La SIPHAT ne procède pas à la publication des avis des appels d'offres sur le site national des marchés publics comme le prévoit l'article 53 du décret n° 2014-1039 du 13 mars 2014, portant réglementation des marchés publics.	- Non respect de la réglementation relative aux marchés publics	- Procéder à toute publication exigée par la réglementation en vigueur	X	X	X
126. La SIPHAT n'a pas procédé à l'établissement d'un plan annuel prévisionnel de passation des marchés publics comme le prévoit l'article 08 du Décret n° 2014-1039 du 13 mars 2014, portant réglementation des marchés publics.	- Gestion inefficace des approvisionnements	- Veiller à ce qu'un plan prévisionnel soit établi sur la base du budget annuel	X	X	X
127. La SIPHAT ne procède pas 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	X	X	X
128. Les cautions ne sont pas conservées par la direction financière	- Difficultés de suivi	- Centraliser toutes les cautions au niveau de la direction financière	X	X	X
129. 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 d'ouverture.	X	X	X

<p>130. La SIPHAT ne procède pas aux formalités de publications des résultats des appels d'offre à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 	<p>- Non respect des dispositions de l'article 73 du décret n° 2014-1039 du 13 mars 2014</p>	<p>- Respecter les obligations en matière de publication</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
<p>131. Pour le marché AO07/ACEN 2017, le PV d'ouverture des offres ne mentionne pas le délai accordé pour compléter les documents manquants</p>	<p>- Non respect des dispositions de l'article 61 du décret n° 2014-1039 du 13 mars 2014</p>	<p>- Respecter les obligations en matière des mentions obligatoires des PV</p>		<p>X</p>	<p>-</p>
<p>132. La SIPHAT ne transmet pas périodiquement à l'observatoire national des marchés publics les données nécessaires pour les statistiques et le système d'information</p>	<p>- Non respect des dispositions de l'article 156 du décret n° 2014-1039 du 13 mars 2014</p>	<p>- Respecter les obligations en matière de transmission des données nécessaires pour les statistiques et système d'information</p>		<p>X</p>	<p>X</p>
<p>133. La SIPHAT ne publie pas des rapports périodiques et annuels sur les marchés publics sur son site web officiel</p>	<p>- Non respect des dispositions de l'article 154 du décret n° 2014-1039 du 13 mars 2014</p>	<p>- Respecter les obligations en matière publication des rapports annuels et périodiques sur les marchés publics sur son site web officiel</p>		<p>X</p>	<p>X</p>

EXPLOITATION

FAIBLESSES	RISQUES	RECOMMANDATION	2016	2017	2018																																				
<p>134. Le programme de production est établi manuellement.</p> <p>135. La SIPHAT ne dispose pas d'un groupe électrogène</p> <p>136. Le comité scientifique n'a tenu aucune réunion au cours de l'exercice 2018.</p> <p>137. Nous avons constaté que le taux de rejet de certains de produit est assez important :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Code</th> <th style="text-align: left;">OF</th> <th style="text-align: left;">Lot</th> <th style="text-align: left;">Qté Lancée</th> <th style="text-align: left;">Qté rejetée</th> <th style="text-align: left;">% rejet</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>408358028</td> <td>20181180/20217889</td> <td>180215</td> <td>5 184</td> <td>3 041</td> <td>58,66%</td> </tr> <tr> <td>408358028</td> <td>20181756/20222905</td> <td>180323</td> <td>5 184</td> <td>2 804</td> <td>54,09%</td> </tr> <tr> <td>408358028</td> <td>20181710/20222455</td> <td>180305</td> <td>5 184</td> <td>2 758</td> <td>53,20%</td> </tr> <tr> <td>403302590</td> <td>20181372/20219255</td> <td>18053</td> <td>80 000</td> <td>30 790</td> <td>38,49%</td> </tr> <tr> <td>408358027</td> <td>20181606/20221679</td> <td>180280</td> <td>5 184</td> <td>1 780</td> <td>34,34%</td> </tr> </tbody> </table>	Code	OF	Lot	Qté Lancée	Qté rejetée	% rejet	408358028	20181180/20217889	180215	5 184	3 041	58,66%	408358028	20181756/20222905	180323	5 184	2 804	54,09%	408358028	20181710/20222455	180305	5 184	2 758	53,20%	403302590	20181372/20219255	18053	80 000	30 790	38,49%	408358027	20181606/20221679	180280	5 184	1 780	34,34%	<ul style="list-style-type: none"> - Affecter la fiabilité du programme de production - Difficultés de suivi - Arrêt de la production. - Non respect des dispositions du conseil d'administration. - Perte importante de la production 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la planification de production par un système de GPAO. - Programmer l'acquisition d'un groupe électrogène - Activer le comité scientifique. - Minimiser les taux de rejet 	X	X	X
Code	OF	Lot	Qté Lancée	Qté rejetée	% rejet																																				
408358028	20181180/20217889	180215	5 184	3 041	58,66%																																				
408358028	20181756/20222905	180323	5 184	2 804	54,09%																																				
408358028	20181710/20222455	180305	5 184	2 758	53,20%																																				
403302590	20181372/20219255	18053	80 000	30 790	38,49%																																				
408358027	20181606/20221679	180280	5 184	1 780	34,34%																																				
<p>138. Nous avons constaté l'absence de rapprochement entre le PV de destruction et l'état informatique des produits à détruire (LB99 et MP99).</p> <p>139. Non exploitation de la gamme au niveau de l'ordre de fabrication (pour la saisie des données analytiques)</p> <p>140. Les laboratoires du département contrôle qualité nécessitent une mise à niveau afin d'optimiser l'activité de contrôle (système de chauffage, traitement d'air...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de suivie des produits à détruire. - Entraver la mise en place d'un système de comptabilité analytique - Entraver l'activité de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire le rapprochement entre le PV de destruction avec l'état informatique correspondant. - Remplir convenablement la gamme des OF - Procéder à une mise à niveau des laboratoires de contrôle qualité 	X	X	X																																				

ANNEXE I : STOCKS STRATEGIQUE AU 30 JUIN 2018

FAMILLE	Code	LIBELLE	Unité	Qté en stocks (1)	Stocks stratégique (2)	Insuffisance (2-1)
MATIERE	1011019	MEPROBAMATE	KG		600,000	-600,000
MATIERE	1011033	MAGNESIUM GLYCEROPHOSPHATE	KG	1 125,000	2 250,000	-1 125,000
MATIERE	1011039	MORNIFLUMATE PDRE MIC.PO UR SUPPOSITOIR	KG	404,800	778,000	-373,200
MATIERE	1011045	BROMURE NBUTYL HYOSCINE POUR COMP	KG	5,465	18,000	-12,535
MATIERE	1011057	SULFAGUANIDINE	KG	500,000	500,000	0,000
MATIERE	1011072	ASPIRINE MICRO PULVERISE	KG	50,000	160,000	-110,000
MATIERE	1011099	ERYTHROMYCINE ETHYL SUCCINATE.	KG	11,550	501,500	-489,950
MATIERE	1011131	DOXYCYCLINE MONOHYDRATE	KG	51,650	98,350	-46,700
MATIERE	1011139	TRIAMCINOLONE ACETONIDE PDRE MIC.	KG	0,340	4,000	-3,660
MATIERE	1011149	METRONIDAZOLE	KG	90,750	93,760	-3,010
MATIERE	1011163	PARACETAMOL GRANULE A 90% POUR COMP. DI	KG	1 798,450	9 001,680	-7 203,230
MATIERE	1011173	NIFEDIPINE PREMIXTURE HOP	KG		1 000,000	-1 000,000
MATIERE	1011176	GRISEOFULVINE PDRE MIC. 95%<5	KG	60,640	250,000	-189,360
MATIERE	1012020	BROMHEXINE HCL	KG	9,650	12,000	-2,350
MATIERE	1015004	FUROSEMIDE	KG	121,865	160,000	-38,135
MATIERE	1021005	PARAFFINE SOLIDE	KG	120,000	204,000	-84,000
MATIERE	1021054	SUCRE ENMORCEAUX	KG		391,000	-391,000
MATIERE	1021056	SUCRE CRISTALLISE	KG	21 372,000	25 044,000	-3 672,000
MATIERE	1021076	SUPPOCIRE AM = DUB PP DYO	KG	238,000	848,000	-610,000
MATIERE	1021089	SUPPOCIRE BM = DUB PP E1	KG	382,000	2 428,000	-2 046,000
MATIERE	1021097	SODIUM LAURYL SULPHATE	KG		0,416	-0,416
MATIERE	1021142	ALCOOL A 95 USAGE EXTER NE DENT. AU CA	L	160,000	345,000	-185,000
MATIERE	1021156	METOLOSE 90 SH 4000	KG	91,000	128,610	-37,610
MATIERE	1021163	AMIDON DF RI F	KG	1 102,040	1 001,000	101,040
MATIERE	1021180	CELLULOSE MICROCRIST. = VIVAPUR 112	KG	8,460	97,650	-89,190
MATIERE	1021194	CROSCARAMELLOSE SODIQUE = VIVASOL	KG	20,100	24,700	-4,600
MATIERE	1021197	LACTOSE MONOHYDRATE= GRANULAC 200 PH.EU	KG	892,500	1 524,680	-632,180
MATIERE	1021200	LANOLINE ANHYDRE	KG	190,000	240,000	-50,000

MATIERE	1021205	DICHLOROMETHANE=CHLORURE METHYLENE	L	55,000	59,500	-4,500
MATIERE	1021220	MANNITOL	KG	57,580	480,000	-422,420
MATIERE	1021225	CALCIUM HYDROGENO- PHOSPHATE DIHYDRATE	KG	79,900	81,000	-1,100
MATIERE	1031066	EXTRAIT CONCENTRE POUR SIROP DESSESARTZ	KG	219,550	282,620	-63,070
MATIERE	1031084	EXTRAIT FLUIDE POUR SIROP DE TOLU 1/10	KG	70,000	890,000	-820,000
MATIERE	1031108	COMPO. AROMATIQUE JUS RAISIN (NF)	KG	28,790	99,800	-71,010
MATIERE	1051105	SEPIFILM 752 BLANC EPI/USP	KG	79,000	127,094	-48,094
MATIERE	1061103	EAU OXYGENEE 100V	KG	2,610	2,884	-0,274
MATIERE	1991078	RECHARGES CO2 PHARMACEUTIQUE PM	PC	4,000	6,610	-2,610
ACE	2012145	AMP.GLUCONATE DE CALCIUM 10% 10 ML	PC		601 200,000	-601 200,000
ACE	2012192	AMP.UVIMAG B6 10 ML	PC	294 336,000		588 672,000 -294 336,000
ACE	2025089	F.ALUMINIUM ANALGAN 500 MG COMP	KG	320,030	446,030	-126,000
ACE	2025104	F.ALUMINIUM ERYTHRO 250MG COMP	KG	24,400	32,000	-7,600
ACE	2025114	F.ALUM MEPROBAMATE 400MG COMP	KG		17,150	-17,150
ACE	2025121	F.ALUMINIUM PRIMPERAN 10 MG COMP	KG	18,100	44,100	-26,000
ACE	2025124	F.ALUMINIUM SPIRA 1.5 M. U.I COMP	KG	7,000	15,000	-8,000
ACE	2025125	F.ALUMINIUM SULFAGUANIDI NE 500 MG COMP	KG	76,740	78,000	-1,260
ACE	2032079	FILM PVC/PE NIFLUMIC 400 MG L 54	KG	163,930	186,090	-22,160
ACE	2033048	FILM PVC CRISTAL 250 L170 2	KG	570,000	2 590,000	-2 020,000
ACE	2033067	FILM PVC ROUGE 200 L 170 2	KG	228,500	655,000	-426,500
ACE	2051036	FLACONS JAUNES RONDS ALPHA 200 ML	PC	52 215,000	159 827,000	-107 612,000
ACE	2051038	FLACONS JAUNE RONDS ALPHA 150 ML	PC	123 200,000	133 056,000	-9 856,000
ACE	2052002	FLACON PERFUSION 500 ML BLANC	PC	70 114,000	241 194,000	-171 080,000
ACE	2072034	TUBE NEOFUNGINE	PC	168 091,000	438 800,000	-270 709,000
ACE	2072041	TUBE OXYTETRACYCLINE 3% 15 GR	PC	49 515,000	55 174,000	-5 659,000
ACE	2091008	BIDON ENPLAST(10L) BOUCHON ROUGE	PC		13 676,000	-13 676,000
ACE	2091011	BIDON EN PLAST(10L) BOUCHON BLEU	PC	3 312,000	6 240,000	-2 928,000
ACE	2492010	PLAQUES FILTRANTES T950	PC	20,000	110,000	-90,000
ACE	2492012	PLAQUES FILTRANTES K 800	PC	185,000	200,000	-15,000
ACE	2504047	BTE NIFLUMIC 400 MG 146/ 95/55	PC	2 200,000	10 050,000	-7 850,000
ACE	2506018	ETUI BUSCOPAN SUPPOS BTE 5	PC		34 800,000	-34 800,000
ACE	2506106	ETUI NEOFUNGINE PDE DERM IQUE	PC	328 700,000	438 800,000	-110 100,000

ACE	2506122	ETUI OXYTETRACYCLINE PDE DERMIQUE	PC	12 750,000	53 450,000	-40 700,000
ACE	2506218	ETUI INDOCINE 50 MG	PC	42 800,000	74 650,000	-31 850,000
ACE	2511005	BARQUETTE/10 AMP 2 POINTES 10 ML	PC		292 680,000	-292 680,000
ACE	2521003	PROSP. ANALGAN COMP	PC	511 000,000	628 000,000	-117 000,000
ACE	2521016	PROSP. CHLORPROMAZINE CO MP. 25M	PC	1 100,000	1 604,000	-504,000
ACE	2521039	PROSP. DOXIPHAT	PC		1 000,000	-1 000,000
ACE	2521064	PROSP. NEOFUNGINE	PC	49 000,000	439 100,000	-390 100,000
ACE	2521071	PROSP. ORECYCLINE DER & OPHT	PC	21 000,000	52 500,000	-31 500,000
ACE	2521075	PROSP RAMITEC	PC	4 000,000	10 000,000	-6 000,000
ACE	2521085	PROSP. PHENASPIRINE ENF BB	PC	76 000,000	79 600,000	-3 600,000
ACE	2521185	PROSP. SPIROGYL COMP	PC		17 000,000	-17 000,000
ACE	2521249	PROSP SULFAGUANIDINE NOUVELLE PRESENTAT	PC	20 500,000	31 605,000	-11 105,000
ACE	2521503	PROSPECTUS PRIMPERAN COMP (NP)	PC	1 500,000	2 827,000	-1 327,000
ACE	2521504	PROSPECTUS INDOCINE N.P	PC	200 500,000	242 800,000	-42 300,000
ACE	2531083	ETIQ. MEPROBAMATE 400 MG BTE 500	PC	1 200,000	1 514,000	-314,000
ACE	2531144	ETIQUETTE PRIMPERAN COMP (NP)	PC	2 000,000	2 827,000	-827,000
ACE	2531173	ETIQ. DOXIPHAT 100 MG BT E 400	PC	1 400,000	1 872,000	-472,000
ACE	2532099	ETIQ. PECTORAL ADULTE (L IBRA)	PC	19 780,000	20 980,000	-1 200,000
ACE	2534026	ETIQ. CHL SODIUM 9% POCHE 500	PC	13 000,000	42 911,000	-29 911,000
ACE	2541004	VIGNETTE POUR BLISTREUSE	PC	356 050,000	1 193 399,000	-837 349,000
ACE	2991040	SCOTCH	PC	257,000	776,000	-519,000
ACE	2992014	GAZE HYDROPHILE	PC	4,000	13,000	-9,000
ACE	2992081	ROULEAU ESSUIE-TOUT 2 PL IS H	PC		1,000	-1,000
SEMIS FINIS	3011002	ASPIRINE 500 MG COMP	CO	992 758,000	5 917 200,000	-4 924 442,000
SEMIS FINIS	3011003	ANALGAN EXTRA Comp.Secables	CO	1 183 804,000	1 776 080,000	-592 276,000
SEMIS FINIS	3011004	BROMHEXINE 4 MG COMP	CO		8 787 141,000	-8 787 141,000
SEMIS FINIS	3011011	CHLORPROMAZINE 100 MG COMP	CO		494 333,000	-494 333,000
SEMIS FINIS	3011012	Chlorpromazine 25 MG COMP	CO		966 250,000	-966 250,000
SEMIS FINIS	3011018	FUROSEMIDE 40 MG COMP	CO	2 049 000,000	5 813 600,000	-3 764 600,000
SEMIS FINIS	3011025	LEVOMEPROMAZINE 25 MG COMP	CO		1 904 166,000	-1 904 166,000
SEMIS FINIS	3011026	LEVOMEPROMAZINE 100 MG COMP	CO		988 500,000	-988 500,000
SEMIS FINIS	3011027	MEPROBAMATE 400 MG COMP	CO	554 420,000	1 467 293,000	-912 873,000

SEMIS FINIS	3011033	PHENOBORBITAL 50 MG COMP	CO	4 383 750,000	-4 383 750,000
SEMIS FINIS	3011036	PRIMPERAN10 MG COMP	CO	1 451 200,000	-1 451 200,000
SEMIS FINIS	3011037	PROMETHAZINE 25 MG COMP	CO	1 624 883,000	-1 624 883,000
SEMIS FINIS	3011038	SORBITOLSACHET	SA	198 890,000	-198 890,000
SEMIS FINIS	3011039	SULFAGUANIDINE 500 MG COMP	CO	1 955 333,000	-1 955 333,000
SEMIS FINIS	3011042	VIGASPIRCOMP	CO	495 000,000	-495 000,000
SEMIS FINIS	3011045	TRI B COMP	CO	10 789 750,000	-10 789 750,000
SEMIS FINIS	3011053	ERYTHROMYCINE 250 MG COMP	CO	1 451 904,000	-1 451 904,000
SEMIS FINIS	3011058	BUSCOPAN10 MG COMP	CO	7 011 427,000	-7 011 427,000
SEMIS FINIS	3011072	ADALATE RETARD 20 MG COMP	CO	1 047 500,000	-1 047 500,000
SEMIS FINIS	3011078	CEBUTOL 400 MG COMP	CO	811 818,000	-1 511 447,000
SEMIS FINIS	3011080	FORMIDIAB850 MG COMP	CO	10 097 238,000	-10 097 238,000
SEMIS FINIS	3011083	DOXYPHAT100 MG COMP	CO	988 000,000	-988 000,000
SEMIS FINIS	3011088	THEOPHYLLINE LP100 Mg GELULES	GE	1 968 062,000	-1 968 062,000
SEMIS FINIS	3011094	METROGYL250 MG COMP	CO	2 714 713,000	-2 714 713,000
SEMIS FINIS	3011095	AZITHROCINE 250 mg GRANULE	GE	89 696,000	0,000
SEMIS FINIS	3011096	SPIROGYLCOMP	CO	396 000,000	-396 000,000
SEMIS FINIS	3011098	BI-SPIROGYL COMP	CO	1 503 312,000	-1 503 312,000
SEMIS FINIS	3011107	ANALGAN CODEINE 300Mg/25Mg Comp.	CO	217 824,000	-217 824,000
SEMIS FINIS	3011109	Anasperm-ORO Comp oradispersible	CO	727 563,000	-727 563,000
SEMIS FINIS	3011120	FENOTHYLCOMP 160 mg	CO	7 708 120,000	-7 708 120,000
SEMIS FINIS	3012012	CHLORPROMAZINE 25 MG COMP ENROB	EN	965 333,000	-965 333,000
SEMIS FINIS	3012045	TRI B COMP PELLICULE	EN	5 529 933,000	-5 529 933,000
SEMIS FINIS	3012053	ERYTHROMYCINE 250 MG COMP ENROB	EN	683 000,000	-683 000,000
SEMIS FINIS	3012058	BUSCOPANCOMP ENROB	EN	6 968 264,000	-6 968 264,000
SEMIS FINIS	3012072	ADALATE RETARD 20 MG COMP PEL	EN	119 690,000	-119 690,000
SEMIS FINIS	3012079	CEBUTOL 400 MG COMP PEL	EN	796 464,000	-1 577 454,000
SEMIS FINIS	3012080	FORMIDIAB 850Mg Comp.Pellicule	EN	700 357,000	-6 931 364,000
SEMIS FINIS	3012081	SPIRA 1.5M.UI COMP PEL	EN	480 000,000	-480 000,000
SEMIS FINIS	3012094	METROGYL250 MG COMP PEL	EN	2 662 967,000	-2 662 967,000
SEMIS FINIS	3012096	SPIROGYLCOMP PEL (SF)	EN	386 360,000	-386 360,000

SEMIS FINIS	3012098	BI-SPIROGYL COMP PEL	EN	1 110 608,000	-1 110 608,000
SEMIS FINIS	3012120	FENOTHYL COMP 160mg	EN	349 785,000	-1 848 417,000
SEMIS FINIS	3051010	CALCIUM GLUCONATE 10% A MP 10 ML	AM	594 000,000	-693 000,000
SEMIS FINIS	3051029	SORBITOCHOLINE AMP BUV 10 ML	AM	100 000,000	-600 000,000
SEMIS FINIS	3051036	TOTHEMAAMP BUV 10 ML	AM	300 000,000	-300 000,000
PRODUITS FINIS	40130001	ASPIRINE500 Mg. COMP BT 20	un	47 574,000	-47 574,000
PRODUITS FINIS	40130138	METROGYL250 MG. COMP BTE 20	UN	1 737,000	-1 737,000
PRODUITS FINIS	40130142	FENOTHYLCOMP 160mg BT32	UN	2 820,000	-2 820,000
PRODUITS FINIS	40130144	PAZOR 15MG Gélule BT 16	UN	98,000	-98,000
PRODUITS FINIS	40130145	ANALGAN CODEINE 300mg /25mg Comp.BT16	UN	784,000	-784,000
PRODUITS FINIS	40130146	PAZOR 30MG Gélule BT 16	UN	142,000	-142,000
PRODUITS FINIS	40130151	ANASPAM-ORO 80mg Comp Orodispersible BT 10	UN	41 817,000	-41 817,000
PRODUITS FINIS	40130205	ANASPAM-ORO 80 MG BT 20	UN	12 259,000	-12 259,000
PRODUITS FINIS	40130220	PREDNISON 5 MG. COMP BTE 30	UN	73 840,000	-73 840,000
PRODUITS FINIS	40130221	VIGASPIRCOMP BTE 20	UN	19 386,000	-19 386,000
PRODUITS FINIS	40130271	SORBITOL5G. SACHET BTE 20	UN	4 783,000	-4 783,000
PRODUITS FINIS	40130307	LEVOMEPRAMAZINE 25 MG. COMP LAQUES BTE 20	UN	36 565,000	-36 565,000
PRODUITS FINIS	40130320	CHLOROTHIAZIDE 500 MG. COMP BT 20	UN	7 920,000	-7 920,000
PRODUITS FINIS	40130347	FUROSEMIDE 40 MG.COMP BT/20	UN	3 400,000	-3 400,000
PRODUITS FINIS	40130356	PROMETHAZINE 25 MG. COMP.DRAG. BTE 20	UN	5 600,000	-5 600,000
PRODUITS FINIS	40130360	MEPROBAMATE 400 MG. COMP BTE 40	UN	17 754,000	-17 754,000
PRODUITS FINIS	40130411	BROMHEXINE 4 mg COMP.PELI. Bt/40	UN	44 577,000	-44 577,000
PRODUITS FINIS	40130602	ANALGAN 500 MG COMP BTE 20	UN	584 478,000	-584 478,000
PRODUITS FINIS	40130611	OXYTETRACYCLINE 250 MG. COMP.PELI. BTE 20	UN	3 816,000	-3 816,000
PRODUITS FINIS	40130659	CALMATUXCOMP.Péliculé BT/20	UN	644,000	-644,000
PRODUITS FINIS	40130660	GRISEOFULVINE 250 MG COMP BTE 30	UN	14 265,000	-14 265,000
PRODUITS FINIS	40130800	BUSCOPAN10 Mg COMP.DRAG.BT/40	UN	38 142,000	-38 142,000
PRODUITS FINIS	40130805	ERYTHROMYCINE 250 MG. COMP PELI. BTE 20	UN	6 720,000	-6 720,000
PRODUITS FINIS	40130807	ADALATE RETARD 20Mg Cmp Pél BT20	UN	15 532,000	-15 532,000
PRODUITS FINIS	40130813	CEBUTOL 400 MG. COMP PEL BTE 32	UN	7 302,000	-7 302,000
PRODUITS FINIS	40130816	FAMODAR 40 MG. COMP PEL BTE 30	UN	3 718,000	-3 718,000
PRODUITS FINIS	40130817	AZITHROCINE 250 MG. GELULES BT/6	UN	2 102,000	-2 102,000

PRODUITS FINIS	40130818	SPIRA 3 M.U.I COMP PEL BTE 10	UN	17 944,000	-17 944,000
PRODUITS FINIS	40130960	ROXAMED 150Mg COMP.PELI.BT 12	UN	18 810,000	-18 810,000
PRODUITS FINIS	40130961	GLIMEREL2Mg Comp.Bt/30	UN	68 184,000	-68 184,000
PRODUITS FINIS	40135144	METROGYL250MG Comp Bt 500	UN	5 195,000	-5 195,000
PRODUITS FINIS	40135166	FENOTHYL160mg COMP BT400	UN	4 774,000	-4 774,000
PRODUITS FINIS	40135167	ADALATE RETARD 20mg COMP BT 750	UN	12 943,000	-12 943,000
PRODUITS FINIS	40135168	BROMEIXINE 4mg COMP BT 1000	UN	1 988,000	-1 988,000
PRODUITS FINIS	40135176	PHENOBARBITAL 50mg BT750	UN	4 537,000	-4 537,000
PRODUITS FINIS	40135199	SPIROGYL750 MU BTE 500	PC	311,000	-311,000
PRODUITS FINIS	40135202	SORBITOL5G SACHET. BTE 60	UN	1 565,000	-1 565,000
PRODUITS FINIS	40135204	ASPIRINE500 MG. COMP BTE 500	UN	4 922,000	-4 922,000
PRODUITS FINIS	40135206	PRIMPERAN10 MG COMP BTE 500	UN	2 687,000	-2 687,000
PRODUITS FINIS	40135210	SULFAGUANIDINE 500 MG. Comp.BT/500	UN	528,000	-528,000
PRODUITS FINIS	40135262	MEPROBAMATE 400Mg.Comp BTE500	UN	1 514,000	-1 514,000
PRODUITS FINIS	40135296	CHLORPROMAZINE 25 MG. COMP.DRAG.Bt/600	UN	496,000	-496,000
PRODUITS FINIS	40135297	ERYTHROMYCINE 250 COMP.PELI. BTE 500	UN	2 571,000	-2 571,000
PRODUITS FINIS	40135800	GRISEOFULVINE 250 MG. Comp. Bt/500	UN	429,000	-429,000
PRODUITS FINIS	40135808	CHLORPROMAZINE 100 MG. COMP.DRAG.Bt/500	UN	10 493,000	-10 493,000
PRODUITS FINIS	40135811	CEBUTOL 400 MG COMP PEL BT400	UN	3 972,000	-3 972,000
PRODUITS FINIS	40135812	PENTOXIPHAT 400 MG. COMP PEL BTE 400	UN	13 845,000	-13 845,000
PRODUITS FINIS	40135813	DOXYPHAT100 MG. COMP Bt/400	UN	1 872,000	-1 872,000
PRODUITS FINIS	40135814	THEOPHYLLINE LP 100mg Gelu. Bt 600	UN	1 634,000	-1 634,000
PRODUITS FINIS	40230269	CEBASPIRINE SUPPO ADUL BT10	UN	36 310,000	-36 310,000
PRODUITS FINIS	40230271	PHENASPIRINE SUPPOS NOUR BT10	UN	40 740,000	-40 740,000
PRODUITS FINIS	40230664	INDOCINE100 MG SUPPOS BTE 10	UN	123 630,000	-123 630,000
PRODUITS FINIS	40230800	BUSCOPAN10 MG SUPPOS BTE 5	UN	18 360,000	-18 360,000
PRODUITS FINIS	40235214	INDOCINESUPPOS 100MG BT 100	UN	10 942,000	-10 942,000
PRODUITS FINIS	40235800	BUSCOPAN10 MG SUPPOS Bt/100	UN	646,000	-646,000
PRODUITS FINIS	40330248	DERMOVITA+D PDE TBE 35 GR	UN	19 412,000	-19 412,000
PRODUITS FINIS	40330258	ORECYCLINE PDE DERM TBE 15 GR	UN	26 572,000	-26 572,000
PRODUITS FINIS	40330259	ORECYCLINE OPHT 1% TBE 5 GR	UN	348 716,000	-348 716,000
PRODUITS FINIS	40330267	EUCAMPHINE PDE ADUL TBE 25 GR	UN	50 524,000	-50 524,000

PRODUITS FINIS	40330268	OXYTETRACYCLINE PDE DERM TBE 15 GR	UN	56 971,000	-56 971,000
PRODUITS FINIS	40330411	NIFLUMICREME TBE 60 GR	UN	4 743,000	-4 743,000
PRODUITS FINIS	40330666	NEOCILONEPDE DER.TB.10	UN	20 691,000	-20 691,000
PRODUITS FINIS	40335173	ORECYCLINE PDE DERM. TB 15 G	UN	1 260,000	-1 260,000
PRODUITS FINIS	40335203	ORECYCLINE OPHT. 1% PDE TBE 5 G	UN	19 020,000	-19 020,000
PRODUITS FINIS	40430266	VIT. B1 100 MG AMP INJ BTE 4	UN	10 860,000	-10 860,000
PRODUITS FINIS	40435215	VIT B12 1MG AMP.INJ. 1 ML BTE 50	UN	1 736,000	-1 736,000
PRODUITS FINIS	40435220	VIT B1 100 MG. AMP.INJ 2 ML BTE 50	UN	897,000	-897,000
PRODUITS FINIS	40530320	SORBITOCHOLINE AMP BUV. BTE 20	UN	9 831,000	-9 831,000
PRODUITS FINIS	40530391	SARGENORAMP. BUV.5 ML BTE 20	UN	4 784,000	-4 784,000
PRODUITS FINIS	40530802	TOT HEMAAMP BUV.10 ML BTE 20	UN	14 712,000	-14 712,000
PRODUITS FINIS	40530816	UVIMAG B6AMP BUV.10 ML BTE 20	UN	23 722,000	-23 722,000
PRODUITS FINIS	40535214	SORBITOCHOLINE AMP.10 ML B100	UN	1 997,000	-1 997,000
PRODUITS FINIS	40535290	GLUCONATECALCIUM 10% AMP BUV. 10 ML BTE 100	UN	10 336,000	-10 336,000
PRODUITS FINIS	40630320	ANTACID SUSP. BUV FL 180 ML	UN	61 560,000	-61 560,000
PRODUITS FINIS	40630391	BRONCHOTHOLI SIROP ENF. FL 125 ML	UN	27 491,000	-27 491,000
PRODUITS FINIS	40630804	HEXABAINFL 200 ML	UN	13 968,000	-13 968,000
PRODUITS FINIS	40630817	EUCAMPHINE SIROP FL 150 ML	UN	114 400,000	-114 400,000
PRODUITS FINIS	40630818	PECTORALSIROP ADULTE FL 200ML	UN	10 793,000	-10 793,000
PRODUITS FINIS	40635201	ANTACID SUSP. BUV. FL 180 ML	UN	46 424,000	-46 424,000
PRODUITS FINIS	40635807	SUPRAMYLASE SIROP FL 125 ML	UN	14 168,000	-14 168,000
PRODUITS FINIS	40635817	EUCAMPHINE SIROP FL 150 ML HOP	UN	53 232,000	-53 232,000
PRODUITS FINIS	40735194	CARBONATEMONOSODIQUE 1.4% FI/500 ML	UN	34 067,000	-34 067,000
PRODUITS FINIS	40735196	SOLU. GLUCOSE 30% FL 500 ML	UN	96 259,000	-96 259,000
PRODUITS FINIS	40735216	EAU STERELISE P.PREPARA.INJE	UN	24 669,000	-24 669,000
PRODUITS FINIS	40835802	GLUCOSE 5% P/500 ML	UN	345 911,000	-345 911,000
PRODUITS FINIS	40935801	SOLU. BICARBONATE SODIUM 8,4% P/HEMOD	L	58 470,000	-58 470,000
PRODUITS FINIS	40935811	Sol.Con.Acide 1.50MMOL Ca P/Hémodialyse	L	57 730,000	-57 730,000
PRODUITS FINIS	40935812	So.Con.Acide 1.25MMOL Ca P/Hémodialyse	L	3 200,000	-3 200,000
PRODUITS FINIS	40935814	Sol.Con.Acide 1.00MMOL Ca P/Hémodialyse	L	400,000	-400,000
PRODUITS FINIS	3011001H	ANALGAN 500 MG COMP	CO	2 151 935,000	-16 961
PRODUITS FINIS	3011072H	ADALATE RETARD 20MG COMP	CO	22 179 374,000	-22 179

PRODUITS FINIS	3012004A	BROMHEXINE 4mg Comp Pelliculé (N.F)	EN	5 755 472,000	-5 755 472,000	374,000
PRODUITS FINIS	3012072H	ADALATE RETARD 20 MG COMP PEL HP	EN	12 263 029,000	-12 263 029,000	
PRODUITS FINIS	401EC818	BI-SPIROGYL COMPBTE 10 (EC)	UN	3 840,000	-3 840,000	
PRODUITS FINIS	401EC960	BI-SPIROGYL PEL. BT20 (EC)	UN	2 970,000	-2 970,000	
PRODUITS FINIS	401EX138	METROGYL250 MG. COMP BTE 20 (EX)	UN	666,000	-666,000	
PRODUITS FINIS	401EX144	PRAZOR 15MG GELULE B16	UN	340,000	-340,000	
PRODUITS FINIS	401EX145	Analgan Codéiné 300/25 mg Bt 16	UN	3 737,000	-3 737,000	
PRODUITS FINIS	401EX220	PREDNISONNE 5 MG. COMP BT30 (EX)	UN	19 042,000	-19 042,000	
PRODUITS FINIS	401EX221	TRI-B COMPRIME B/30	UN	10 044,000	-10 044,000	
PRODUITS FINIS	401EX264	VIT. C 500mg Comp BT20	UN	10 044,000	-10 044,000	
PRODUITS FINIS	401EX356	PROMETHAZINE 25 mg DRAG BT 20	UN	5 088,000	-5 088,000	
PRODUITS FINIS	401EX659	CALMATUXCOMP BTE 20	UN	644,000	-644,000	
PRODUITS FINIS	401EX800	BUSCOPANCOMP B/40	UN	5 031,000	-5 031,000	
PRODUITS FINIS	401EX808	SPIRA 3 M.U.I COMP PEL BT10 (EX)	UN	10 032,000	-10 032,000	
PRODUITS FINIS	401EX817	Azithrocline 250mg Bt 6	UN	9 552,000	-9 552,000	
PRODUITS FINIS	401EX961	ANALGAN EXTRA BT 16	UN	90,000	-90,000	
PRODUITS FINIS	403EX259	NEOFUNGINE PDE DERM TBE 10 GR	UN	17 580,000	-17 580,000	
PRODUITS FINIS	405EX391	SARGENORAMP BUV 5 ml BT20	UN	1 040,000	-1 040,000	
PRODUITS FINIS	406EX320	Antacid susp buv FL 180 ML	UN	30 816,000	-30 816,000	
PRODUITS FINIS	406ex817	CALMATUXSIROP ADULTES (N.F) FL 200 ML-EX	UN	10 008,000	-10 008,000	
PRODUITS FINIS	406EX818	CALMATUXENFANT (N.F) FL 125-EX	UN	6 020,000	-6 020,000	
PRODUITS FINIS	407CF815	SOLU. A.C.D-A 500ML FL500	UN	100,000	-100,000	

(1) suivant inventaire physique au 30-06-2018

(2) suivant consommations du deuxième trimestre 2018

ANNEXE II : ETAT DES PRODUITS DEFICITAIRES ET LEUR IMPACT SUR LE RESULTAT ET LE STOCK AU 30-06-2018

Article	Désignation	Résultat unitaire			Incidence sur le résultat		Incidence sur le stock	
		CU (1)	PV (2)	Déficit unitaire (3=1-2)	Chiffre d'affaire 1 ^{er} semestre 2018 (4)	Perte [4 x (3/1)]	Stocks au 30.06.2018 (5)	Perte [5 x (3/1)]
401303202	CHLOROTHIAZIDE 500 MG. COMP BT 20	1,676	1,450	0,226	17 246	2 324	14 964	2 017
401303476	FUROSEMIDE 40 MG. COMP BT/20	1,141	1,046	0,095	26 683	2 222	9 243	770
401303609	MEPROBAMATE 400 MG. COMP BTE 40	1,596	1,465	0,131	35 289	2 897	6 632	544
401308134	PENTOXIPHAT 400Mg Comp.P.J.J.Bt/24	4,549	3,915	0,634	2 349	327	3 523	491
401308138	FORMIDIAB 850 MG. COMP PEL BTE 60	2,790	2,576	0,214	24 575	1 883	4 848	371
401308161	SPIROGYL COMP PEL BTE 20	3,131	3,097	0,034	28 164	305	33 622	365
401308173	AZITHROCINE 250 MG. GELULES BT/6	6,140	5,653	0,487	34 280	2 720	16 702	1 325
401308186	BI-SPIROGYL COMP PEL BTE 10	4,172	4,172	0,000	127 354	7	54 232	3
402302694	EUCAMPHINE SUPPO ADUL. BTE 10	1,550	0,972	0,578	44 072	16 436	19 741	7 362
402302717	PHENASPIRINE SUPPOS NOUR BT10	0,879	0,829	0,050	30 132	1 719	28 601	1 632
402302718	PHENASPIRINE SUPPOS ENF BTE10	0,892	0,790	0,102	28 801	3 303	14 091	1 616
403302592	NEOFUNGINE PDE DERM TBE 10 GR	1,965	1,798	0,167	932 980	79 291	315 364	26 802
403302674	EUCAMPHINE PDE ENFANT TBE 25 GR	1,382	1,231	0,151	39 381	4 303	74 884	8 182
403304113	NIFLUMIC CREME TBE 60 GR	1,414	1,262	0,152	6 908	743	12 941	1 392
403306661	NEOCILONE PDE DER.TB.10	1,100	1,009	0,091	40 365	3 339	32 905	2 722
406308181	PECTORAL SIROP ADULTE 200ML	2,953	2,001	0,952	15 676	5 054	42 477	13 695
407351942	CARBONATE MONOSODIQUE 1.4% FI/500 ML	2,039	1,760	0,279	155 084	21 245	58 413	8 002
407351946	SOL CHLORURE SOD 0.9% fl 250 ML	0,942	0,905	0,037	68 340	2 693	6 416	253
407351968	SOLU. RINGER LACTATE FL500	1,391	1,275	0,116	99 926	8 315	79 452	6 611
406356026	CHLORURE DE SODIUM 0.9% P/500 ML	1,005	0,890	0,115	574 849	65 816	561 893	64 332
TOTAUX					2 332 454	224 942	1 390 944	148 486

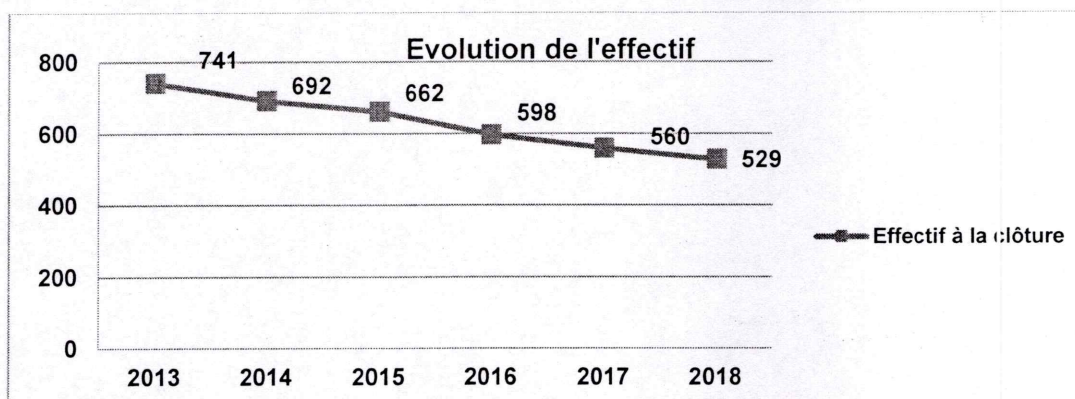
ANNEXE III : CAPITAL HUMAIN

1. Evolution de l'effectif de la SIPHAT sur la période 2013-2018

Le tableau suivant illustre l'évolution de l'effectif global sur la période 2013-2018 :

Année	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Effectif à la clôture	741	692	662	598	560	529

Soit le graphique suivant :



2. Structure d'âge du personnel technique

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

Tranche d'âge	Nombre	%	Observation
Jusqu'à 49	231	69%	Dont 76 âgés de plus que 45 ans
[50;54]	60	18%	Risque de départ anticipé dans les 5 ans à venir
[55;59]	45	13%	Risque immédiat de départ à la retraite
Total général	336	100 %	-

Soit le diagramme suivant :

