

# الوكالة التونسية للتعاون الفني



الوكالة التونسية للتعاون الفني  
Agence Tunisienne de Coopération Technique  
Tunisian Agency for Technical Cooperation

## تقرير مراقب الحسابات حول نظام الرقابة الداخلية لسنة 2019



**AUDITEURS ASSOCIES**

Société d'Expertise Comptable Membre de  
l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie

### شركة المدققين الشركاء

39، نهج عمر ابن قدام، فضاء العزيز، مكتب A-2-1 - 1073 مونتيليزير  
الهاتف : 71 950 618 \*\*\* الفاكس : 71 950 898  
المعرف الجبائي : 024503Y/A/M/000



## AUDITEURS ASSOCIES

Société d'Expertise Comptable Membre de l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie  
Audit - Commissariat aux Comptes - Organisation - Conseil

إلى السادة والسيدات أعضاء مجلس المؤسسة،

**الموضوع :** تقرير حول نظام الرقابة الداخلية للوكالة التونسية للتعاون الفني .

في نطاق مهمة مراجعة الحسابات التي أوكلت لنا، قمنا بفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية المعتمد من طرف الوكالة التونسية للتعاون الفني للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر 2019 وفقا للمعايير المهنية المتعارف عليها والبيانات التي تم تقديمها لنا.

الغاية من هذا التدخل هو تقييم مدى نجاعة إجراءات الرقابة الداخلية المعمول بها وتطابقها مع الترتيب سارية المفعول وقدرتها على المحافظة على سلامة أصول وموارد الوكالة التونسية للتعاون الفني وبالتالي تمكيننا من تحديد طبيعة وأهمية أعمال التدقيق الضرورية في الحسابات لإبداء رأينا في مصداقية المعلومة المدونة بالقوائم المالية.

وبعد هذا التقرير نقديا نظرا لأنه يركز على نقاط الضعف الرقابي أو مجالات تطوير نظام الرقابة الداخلية ولا يتطرق إلى نقاط القوة المسجلة في هذا النظام كما أنه لا يأخذ بعين الاعتبار التحسينات التي طرأت بعد تاريخ تدخلنا أو النقائص التي تم تلافيتها فيما بعد.

إننا ننتهز هذه الفرصة لنتقدم بالشكر إلى إطارات وأعاون الوكالة لحسن القبول والتعاون الذي أبدوه أثناء إنجازنا لمهمتنا المرحلية. كما نبقى على ذمتكم لمدمكم بالإيضاحات اللازمة حول محتوى هذا التقرير.

وتفضلوا، سادتي أعضاء مجلس المؤسسة، بقبول فائق الإحترام.

تونس في 15 ديسمبر 2020

مراقب الحسابات  
عن شركة المدققين الشركاء  
منصور بوسعيد

**AUDITEURS ASSOCIES**

Espace El Aziz - A-2-1  
1073 Montplaisir - TUNIS  
Tél: 71 950 618 - Fax: 71 950 898

## المحتويات

الصفحة	
4	I- التنظيم العام و آليات الرقابة
11	II- الشراءات و الصفقات العمومية
19	III- التدقيق الداخلي و آليات الرقابة
23	IV- النظام المعلوماتي للتصرف
26	V- الأصول الثابتة
29	VI- الاستغلال
32	VII- الشؤون المحاسبية والمالية والقانونية
40	VIII- التصرف في الموارد البشرية

---

## التنظيم العام وآليات الرقابة

---

## 1. الهيكل التنظيمي

### النقائص:

قامت مصالح الوكالة بإعادة تصور و ضبط مشروع الهيكل التنظيمي و عرضه للمناقشة خلال إجتماع مجلس المؤسسة ، إلا أن مراجعتنا للهيكل التنظيمي الحالي المصادق عليه و لمشروع الهيكل التنظيمي المحين مكنت من الوقوف على الملاحظات التالية :

- قامت الوكالة بموافاة سلطة الإشراف بالهيكل التنظيمي المحين غير أنه لم تقع بعد المصادقة عليه حتى تاريخ تدخلنا ،

- الجمع بين الوظائف المتعارضة على غرار مصلحة الشراءات و وحدة الحوكمة ،

- التسميات في الخطط الوظيفية لا تتطابق في عديد الحالات مع الخطة الفعلية التي لا تزال يباشرها العون ،

- الهيكل التنظيمي الحالي لا يعكس الوضع الفعلي للوكالة أي أن الهيكل التنظيمي الموجود والمصادق عليه وفقا للإجراءات والتراتب غير مطبق فعليا مما يتسبب في الكثير من الافتراضات الخاطئة والتحليل الغير صحيحة عند اقتراح التعديلات. لذا يجب التأكد من تطابق الهيكل التنظيمي الموثق مع الموجود على ارض الواقع ،

- يجب تصميم الهيكل التنظيمي ليتناسب مع مؤهلات وأدوار الإطارات المعنية بخطط وظيفية حاليين، إذ يتوجب على القائمين على التنظيم الإداري صياغة الهيكل التنظيمي والوظيفي وفقا للاحتياجات الحقيقية والفعلية بغض النظر عن مؤهلات ومهام الموظفين الحاليين.

### المخاطر:

لا تمكن هذه الوضعية من تحديد واضح للمسؤوليات، وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى ازدواجية بعض المهام وإمكانية الجمع بين الوظائف المتعارضة. كما أن التباين بين الخطط الوظيفية المسندة والخطط الموجودة فعليا لا يسمح بوضع أسس حوكمة رشيدة.

### التوصيات:

لتلافي النقائص المذكورة أعلاه فإننا نوصي بـ:

- مزيد التنسيق مع المصالح المعنية بوزارة الإشراف للمصادقة على الهيكل التنظيمي ،

- تفادي التباين بين الخطط الوظيفية الفعلية والخطط المسندة .

## 2. احترام منشور رئيس الحكومة عدد 7 المؤرخ في 14 فيفري المتعلق بهيئة المديرين بالوكالة

### النقائص & المخاطر:

حسب منشور رئيس الحكومة عدد 7 المؤرخ في 14 فيفري 2012، فإن الوكالة مدعوة على غرار بقية المنشآت العمومية لإحداث هيئة للمديرين قصد تدعيم التشاور بين المسؤولين الأول عن مختلف المصالح والهيكل.

و تجتمع هذه الهيئة تحت إشراف رئيس الهيكل و بمشاركة رؤساء الهياكل لمتابعة نشاط الوكالة بمختلف جوانبها و فضّ الإشكاليات التي قد تعترض سير العمل.

و تعقد اللجنة اجتماعاتها على الأقل أربعة مرات سنويا بمعدل اجتماع كل ثلاثية.

و من خلال معينتنا، و خلافا لمقتضيات المنشور تبين أنه لم تجتمع سوى مرتين خلال سنة 2019.

### التوصيات

نوصي بضبط دورية هيئة المديرين بالوكالة على أن لا تقل على أربعة مرات سنويا مع الحرص على توثيق اجتماعاتها و متابعة تنفيذ التوجهات و القرارات الصادرة عنها.

## 3. تحيين و تفعيل دليل الإجراءات

### النقائص :

تبين لنا خلال تدخلنا وجود دليل إجراءات مصادق عليه منذ سنة أوت 2002 و لكنه غير مفعل و محين و غير مواكب لتطور هيكله و نشاط الوكالة و خاصة للنصوص الترتيبية ذات العلاقة بالتصرف.

وقد تم الانطلاق في تحيين الأدلة الموجودة و إعداد أدلة جديدة منذ سنة 2019.

### المخاطر :

لا تمكن هذه الوضعية من تحديد واجبات ومهام كل وظيفة ومن توحيد الإجراءات، كما لا تمكن من التثبت من مدى احترام إجراءات إنجاز المهام والنصوص الجاري بها العمل.

من ناحية أخرى لا يمكن تحديد المسؤوليات من خلال التداخل في المهام والجمع بين الوظائف المتعارضة.

### التوصيات:

نوصي بإستكمال تحيين أدلة الإجراءات و التسريع في نسق التحيين و عرضها على مجلس المؤسسة لابداء الرأي في إطار تنظيم مصالح الوكالة .

من ناحية أخرى ندعو إلى إدخال أدلة الإجراءات حيّز التنفيذ حال الانتهاء من عملية التحيين بجميع مراحلها و ذلك بمقتضى مذكرات عمل تلزم جميع المتدخلين بالعمل بمقتضياتها.

كما ندعو إلى ضبط بطاقات المهام إنطلاقاً من أدلة الإجراءات .

و تكليف وحدة التدقيق الداخلي بتحيين أدلة الإجراءات بصفة آنية تبعا لكل تغيير يمكن أن يطرأ ، سواء على مستوى نشاط الوكالة أو من حيث صدور تراتيب جديدة يتعين العمل بمقتضياتها و إحترامها.

#### 4. إعداد عقد أهداف

##### النقائص :

خلافاً لمقتضيات الفصل عدد 12 من الأمر عدد 2198 لسنة 2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002 و الأمر عدد 2239 لسنة 1998 المؤرخ في 28 أكتوبر 1998 المتعلق بضبط التنظيم الإداري و المالي و طرق سير الوكالة التونسية للتعاون الفني ، لم يضبط المدير العام عقد الأهداف للفترة المرورية المقبلة ويعرضه على مجلس المؤسسة.

##### المخاطر:

- مخالفة الفصل عدد 12 من الأمر عدد 2198 لسنة 2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002،
- مخالفة الأمر عدد 2239 لسنة 1998 المؤرخ في 28 أكتوبر 1998 المتعلق بضبط التنظيم الإداري والمالي وطرق سير الوكالة التونسية للتعاون الفني.

##### التوصيات :

نوصي باتخاذ الإجراءات اللازمة لإعداد عقد الأهداف و المصادقة عليه من قبل مجلس المؤسسة.

#### 5. إحداث خلايا إنصات

##### النقائص & المخاطر:

من خلال معاينتنا إتضح عدم إحداث خلية للإنصات تتعهد بالنظر في المسائل الإجتماعية و المهنية للأعوان و تعمل على مساعدتهم على معالجتها و تكون هذه الخلية ملحقمة بصفة مباشرة بالإدارة العامة و ذلك حسب مقتضيات المنشور عدد 7 المؤرخ في 14 فيفري 2012.

##### التوصيات:

نوصي بضرورة إحداث خلية للإنصات تكون ملحقمة مباشرة بالإدارة العامة، و هو ما من شأنه أن يساعد على معالجة الإشكاليات المهنية و الإجتماعية و تمتين العلاقة بين الإدارة العامة و الأعوان و خلق مناخ مهني و إجتماعي ملائم لسير العمل.

## 6. وظائف المكلف بالإنفاذ إلى المعلومة :

### النقائص & المخاطر:

نظرا للشغورات و النقص في الموارد البشرية، تم تكليف رئيس وحدة التدقيق الداخلي بوظيفة المكلف بالإنفاذ إلى المعلومة و في ذلك جمع بين وظائف متنافرة باعتبار امكانية خضوع هذه الوظيفة إلى مهمة تدقيق.

من جهة أخرى، تبين لنا من خلال تدخلنا :

- عدم إعداد تقرير ثلاثي حول النفاذ إلى المعلومة ،
- عدم ضبط خطة عمل و متابعة تنفيذها .

### التوصيات:

نوصي بإعادة النظر و تكليف إطار آخر للقيام بهذه الوظيفة و بإيلاء هذا الجانب الأهمية اللازمة و تطبيق مقتضيات القانون الأساسي عدد 22 لسنة 2016 و مزيد التنسيق مع المكلف بالإنفاذ إلى المعلومة بوزارة الإشراف و مزيد الانخراط في أنشطتها.

## 7. إعداد الميزانية و متابعة تنفيذها:

### النقائص & المخاطر:

في إطار متابعتنا لإعداد ميزانية 2019 و متابعة تنفيذها اتضح ما يلي:

- عدم إنجاز دليل إجراءات يتعلق بضبط مسار موثق لإعداد و متابعة الميزانية وخاصة في ظل صدور القانون الأساسي للميزانية عدد 15 لسنة 2019 المؤرخ في 13 فيفري 2019،
- غياب إجراء مقارنة دورية بين المعطيات المحاسبية و الميزانية ، حيث تتم المقاربة عند إعداد القوائم المالية ،
- بالإضافة إلى المهام المنوطة بعهدة مراقبة التصرف فيما يتعلق بإعداد الميزانية و متابعة تنفيذها فإن هذه الوحدة مدعوة لإعداد لوحات قيادة تمكن من القياس و تمثل وسيلة عمل للإدارة العامة لاتخاذ ما يتعين بطريقة استباقية و آنية وفي إطار تدخلنا لوحظ عدم إيلاء مسألة إعداد لوحات القيادة الأهمية اللازمة ،
- عدم اعتماد منظومة إعلامية لإعداد لوحات القيادة .



**التوصيات:**

- التسريع في إعداد دليل إجراءات يتعلق بإعداد ومتابعة تنفيذ الميزانية وفقا لأحكام القانون الأساسي للميزانية عدد 15 لسنة 2019 وفي إطار التوجهات الجديدة المنصوص عليها بمشور رئيس الحكومة عدد 9 بتاريخ 29 مارس 2019 الذي يتضمن نقطة تتعلق بضرورة القيام بالمقاربات الدورية بين المعطيات المحاسبية والميزانية.
- توثيق الاجتماعات المنعقدة في إطار الإعداد للميزانية في محاضر جلسات تتضمن جميع النقاط المتداولة وتوجيهات ومقترحات الأطراف المتدخلة إلى غاية ضبط الأرقام النهائية.
- ضرورة الاعتماد على منظومة إعلامية عند إعداد لوحات القيادة بما يمكن من القيام بهذه المهمة بصفة عملية .

**8. تطبيق الالتزامات الموضوعية على كاهل الوكالة :****النقائص & المخاطر:**

بالاطلاع على مقتضيات الأمر عدد 2198 لسنة 2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002 وخاصة الفصول 19 و 20 و 21 و 23 منه يتضح أن الوكالة لم تلتزم بمقتضيات الفصول المذكورة، حيث لم يتم موافاة الوزارات المعنية بالوثائق في أجل خمسة عشر يوما من التواريخ المحددة لإعدادها وتتمثل بالخصوص في القوائم المالية و تقارير النشاط السنوية و تقارير المراجعة القانونية للحسابات و تقارير الرقابة ومحضر اجتماع مجلس المؤسسة والموازنة الاجتماعية والبيانات السنوية والشهرية. كما لم تراعي الوكالة آجال مَد سلطة الإشراف ورئاسة الحكومة ووزارة المالية باللوائح الشهرية لوضعية السيولة.

ولم تراعي أيضا الوكالة آجال مَد سلطة الإشراف ورئاسة الحكومة ووزارة المالية باللوائح الشهرية المتعلقة بالرصيد البشري، بالانتدابات والمغادرة لكل وضعية إدارية.

**التوصيات :**

نوصي بتطبيق الالتزامات الموضوعية على كاهل الوكالة و المنصوص عليها بالفصول 19 و 20 و 21 و 23 من الأمر عدد 2198 لسنة 2002.

**9. تطبيق مقتضيات القانون الأساسي المتعلق بمحكمة المحاسبات****النقائص :**

بعد التثبت في مدى الالتزام بمقتضيات القانون الأساسي عدد 41 لسنة 2019 المؤرخ في 30 أبريل 2019 المتعلق بمحكمة المحاسبات و خاصة الفصل 149 منه، إتضح أن المصالح المعنية بالوكالة لم تقم بموافاة محكمة المحاسبات بما يلي :

- الميزانية التقديرية للتصرف و الاستثمار
- القوائم المالية
- تقارير مراجع الحسابات
- محاضر جلسات مجلس المؤسسة

و ذلك خلال الشهر الذي تتم فيه المصادقة عليها و في أجل أقصاه موفى جوان من كل سنة.

### المخاطر:

إن عدم الالتزام بتطبيق أحكام الفصل 149 من القانون الأساسي عدد 14 لسنة 2019 من خلال الإخلال أو التأخير غير المبرر بعذر شرعي أو قوة قاهرة في إحالة الوثائق المذكورة أعلاه، يمكن أن يحمل الوكالة الخطايا المنصوص عليها بالفصل 52 من القانون الأساسي عدد 41 لسنة 2019.

### التوصيات:

نوصي بضرورة احترام مقتضيات الفصل 149 من القانون الأساسي عدد 41 لسنة 2019 المؤرخ في 30 أفريل 2019 المتعلق بمحكمة المحاسبات.

## 10. التصرف في الوثائق و الأرشيف:

### النقائص:

في إطار متابعتنا لطريقة التصرف في الأرشيف المعتمدة حاليا بالوكالة لوحظ ما يلي:

- المنظومة الإعلامية الخاصة بالتصرف الإلكتروني في الوثائق والأرشيف تقتصر فقط على ملفات المتعاونين، بينما تقوم مصلحة التصرف في الوثائق والأرشيف بمتابعة بقية أرشيف الوكالة عن طريق دفاتر يدوية،
- عدم تجهيز الفضاء المخصص للأرشيف بوسائل الحماية الضرورية من الحرائق والرطوبة و عدم وجود باب خلفي يسمح بالتدخل في صورة وقوع حادث،

### المخاطر:

هذه الوضعية لا تمكن من التصرف الناجع في الأرشيف كما يمكن أن تؤدي إلى إتلاف الوثائق و ضياعها.

### التوصيات:

نظرا للأهمية التي يكتسبها الأرشيف من خلال دوره في ضمان سير مختلف المصالح بالوكالة فإننا نوصي:

- التقيد بالترتيب الجاري بها العمل في ميدان التصرف في الوثائق و الأرشيف،
- تهيئة المكان المخصص للأرشيف و توفير وسائل الحماية،
- ضرورة تخصيص اماكن إضافية لحفظ الوثائق و تنظيمها لتسهيل عملية النفاذ إليها.

---

## الشراءات و الصفقات العمومية

---

## 1. دليل الإجراءات

### النقائص:

يعتبر دليل الإجراءات أداة للرقابة الداخلية من شأنها تحسين التصرف واتخاذ جميع التدابير الضرورية للتحكم في المخاطر، إلا أنه عند مراجعتنا لدليل الإجراءات المعتمدة داخل الوكالة لاحظنا النقائص التالية :

● دليل الإجراءات الخاص بإبرام الصفقات العمومية وفقا للإجراءات المبسطة

- يلاحظ عدم تحيين الدليل بعد إصدار الأمر الحكومي عدد 416-2018 الصادر بتاريخ 11 ماي 2018 وقرار رئيس الحكومة المؤرخ في 31 أوت 2018 والمتعلق بالمصادقة على دليل الإجراءات الخاص بإبرام الصفقات العمومية عبر منظومة الشراء العمومي على الخط، حيث يقتضي النصين المذكورين إبرام الصفقات العمومية، بما فيها المبسطة، على الخط من خلال منظومة Tuneps.

● دليل الإجراءات الخاص بإبرام الشراءات خارج إطار الصفقات العمومية:

- لا يأخذ الدليل بعين الاعتبار قرار وزير الوظيفة العمومية و الحوكمة المؤرخ في 23 ديسمبر 2016 المتعلق بالمصادقة على دليل الإجراءات الخاص بإبرام الشراءات خارج إطار الصفقات العمومية عبر منظومة السوق الافتراضية بمنظومة الشراء العمومية على الخط.
- لا يتعرض الدليل إلى إمكانية إبرام استشارات بالتفاوض المباشر بالنسبة للطلبات التي لا يوفرها سوى مزود أو مسدي خدمات وحيد وفي حالة التأكد القصوى، وكذلك إلى إمكانية التقليل في آجال قبول العروض في حالة التأكد.
- لا يتضمن الدليل أحكاما متعلقة بتنفيذ العقود المبرمة، وكان من الأجدر التعرض إلى الأحكام الهامة المتعلقة بالتنفيذ على غرار المناولة والتغيير في طبيعة الطلبات وحجمها، ولا يقل التنفيذ أهمية عن إجراءات الإبرام.
- بالنسبة للشراءات التي تتجاوز قيمتها 30.000 دينار ينص الدليل على طلب شهادة في عدم الإفلاس أو التسوية القضائية وهي من الوثائق التي لم تعد مطلوبة في الصفقات العمومية منذ 2014 ومن الأجدى إلغاؤها كذلك بالنسبة إلى الشراءات خارج إطار الصفقات.
- يلاحظ انه تم تقسيم الإجراءات حسب القيمة المالية دون الأخذ بعين الاعتبار لموضوع الطلب (أشغال – دراسات – مواد وخدمات) فمثلا يتم استعمال نفس الإجراءات بالنسبة لأشغال قيمتها 40.000 دينار وبالنسبة لدراسة لها نفس القيمة.

- لا يتضمن الدليل تركيبة لجنة الشراءات وكيفية تعيينها، وأشار بصورة عرضية إلى تضمينها لأربعة أعضاء في الصفحة 19 من الدليل .

### الأخطار:

- عدم التحكم في الآجال في حالات التأكد أو في صورة وجود مزود وحيد،
- الحد من المنافسة من خلال طلب وثائق غير مستوجبة وتستغرق مدة طويلة لاستخراجها على غرار الشهادة في عدم الإفلاس،
- عدم اتباع الإجراء الذي يضمن نجاعة الشراء حسب طبيعة الطلبات،
- مخالفة القرار الحكومي الصادر بتاريخ 31 أوت 2018 المتعلق بالمصادقة على دليل الإجراءات الخاص بإجراءات العمل بمنظومة الشراء العمومي على الخط،
- مخالفة قرار وزير الوظيفة العمومية و الحوكمة الرشيدة المؤرخ في 23 ديسمبر 2016 المتعلق بالمصادقة على دليل الإجراءات الخاص بإبرام الشراءات خارج إطار الصفقات العمومية عبر منظومة السوق الافتراضية بمنظومة الشراء العمومية على الخط.

### التوصيات

نوصي بضرورة تحيين دليل الإجراءات مع تفادي النقائص التي أشرنا لها.

## 2. التحكم في إجراءات الشراءات

### النقائص:

- من خلال تفحصنا لعينة من الاستشارات تبين لنا ما يلي:
- اقتراح إعلان الاستشارات غير مثمرة ضمن محاضر فتح العروض على غرار طلب الأثمان عدد 2019/10 و 2019/7 خلافا لدليل الإجراءات وللإجراءات المتعارف عليها في الشراءات العمومية حيث يقتصر محضر الفتح على تدوين الوثائق الواردة ضمن العروض ثم يتم إدراج التقييم ضمن محضر تقييم العروض،
- عدم التحديد الدقيق للحاجيات على غرار طلب الأثمان عدد 2019/10 المتعلق باقتناء عنصر إشهاري حيث لم يشارك المزودون الذين تمت استشارتهم نظرا لعدم إمكانية الجمع بين قطعة نحاسية وقاعدة خشبية مثلما تم طلبه في طلب الأثمان،

- إقصاء بعض العروض دون موجب بتعلة عدم تسوية وضعيتهم الجبائية عند فتح العروض على غرار طلب الأثمان عدد 2019/9 و 2019/8، وكان يتعين تمكين المشاركين من أجل إضافي قصد الاستظهار بما يفيد تسوية وضعيتهم الجبائية على غرار الإجراءات المعمول بها في الصفقات العمومية، و تبرير الإدارة لهذا الإقصاء بأن الشراء تم عبر منظومة tuneps ليس في محله باعتبار أن الترتيب المتعلقة بفتح العروض لم تتغير بعد إدخال المنظومة حيز الاستعمال حيث ينص الفصل 56 من الأمر المنظم للصفقات العمومية، الذي لم يتم نقيحه، على تمكين العارضين من أجل إضافي للاستظهار بالوثائق المنقوصة، كما لا يشكل عدم تسوية الوضعية الجبائية سببا للإقصاء الآلي، وعموما في حالة الغموض يجب إعمال المبادئ العامة التي من بينها المنافسة وحرية المشاركة في الطلب العمومي.
- إجراء استشارة ( من قبل لجنة الشراءات) عوض طلب أثمان رغم أن التقديرات دون 10.000 دينار على غرار ما تمت ملاحظته في طلب الأثمان عدد 2019/8 و 2019/9 و 2019/7 و 2019/14 خلافا لدليل الإجراءات الخاص بالشراءات خارج إطار الصفقات العمومية الذي ينص على أنه بالنسبة لطلبات الأثمان يتم إعداد جدول مقارنة أثمان من قبل مكتب الشراءات والتزويد. وبالتالي تكون الشراءات المذكورة قد ابرمت خلافا للإجراءات المستوجبة ومن قبل جهة غير مختصة وفقا لدليل الإجراءات.
- عدم الدقة في تقييم العروض وعدم تفسير الإقصاءات بالرجوع إلى الخاصيات الفنية المطلوبة حيث دونت لجنة الشراءات الخاصة بطلب الأثمان عدد 2019/8 أنها أقصت أحد العروض لأن العنصر المقترح "لا يحمي جهاز الكمبيوتر وهو من النوعية الرديئة ولا يتطابق مع متطلبات الوكالة"، وهذا المبرر يبنني على تقييم غير موضوعي وغير مستند إلى المقارنة مع الخاصيات الفنية المطلوبة. وتم إقصاء عارض آخر " باعتبار غلاء الأسعار مقارنة بقيمة آلة الطباعة الموجودة لدى الوكالة" ، وهذا التبرير لا يدخل ضمن مجال الفرز الفني حيث يركز على مدى ملائمة الشراء من عدمها وليس من دور لجان التقييم النظر في هذا الجانب.
- تقييم مقبولية الأثمان ضمن محضر فتح الظروف وهو ما يعتبر تجاوزا للمطلوب ضمن فتح العروض، وهو ما تمت ملاحظته في طلب الأثمان عدد 2019/7 حيث اقترحت لجنة الشراءات ضمن محضر الفتح إعلان طلب العروض غير مثمر لغلاء الأسعار.
- طلب استكمال وثائق غير مستوجبة عند استعمال منظومة TUNEPS على غرار وثيقة تعهد ورقية وطلب إمضاء الوثائق ماديا، حيث أن الترتيب المنظمة للمنظومة المذكورة

تنص على أن الوثائق المرسلّة عبرها هي ممضاة إلكترونياً، كما أن وثيقة التعهد إلكترونية ويقع تعميمها على المنظومة وبالتالي لا يجب طلب وثيقة تعهد ممضاة مادياً. وقد لوحظ ذلك مثلاً في الاستشارة عدد 2019/5 وطلب العروض عدد 2019/2 والاستشارة عدد 2019/1.

- إدراج أعمال الفتح والتقييم ضمن نفس المحضر خلافاً لدليل الإجراءات على غرار ما تمت ملاحظته في الاستشارات عدد 2019/1 و2019/7 و2019/2 و2019/4

- عدم تحليل مقبولية الأسعار على غرار ما تمت ملاحظته في الاستشارة عدد 2019/3 حيث أن التقديرات تمثل ضعف مبلغ إسناد الاستشارة دون تبرير لذلك من قبل لجنة الشراءات ضمن محضر التقييم.

- قبول العروض مادياً بالنسبة لطلبات العروض المجراة عبر منظومة TUNEPS على غرار طلبي العروض بالإجراءات المبسطة عدد 2019/2 و2019/12 خلافاً للفصل 8 من قرار رئيس الحكومة المؤرخ في 31 أوت 2018 المتعلق بالمصادقة على دليل الإجراءات الخاص بإبرام الصفقات العمومية على الخط والذي ينص على أنه " ترسل كافة العروض الفنية والمالية على الخط إلا في صورة تجاوزها الحجم الأقصى المسموح به فنياً والمنصوص عليه بالمنظومة. وفي هذه الحالة يمكن تقديم جزء من العرض خارج الخط على أن يتم إرسال كافة الوثائق المالية والعناصر التي تعتمد في التقييم الفني والمالي على الخط وأن ينص العارض ضمن عرضه الإلكتروني على الوثائق المرسلّة خارج الخط ودون أن تكون مخالفة للعناصر المضمنة بالعرض الإلكتروني"، والملاحظ أن العرض الذي تم إسناده طلب العروض عدد 2019/12 الخاص باقتناء سيارة وظيفية قد تم إرساله بصورة مادية، وبالتالي يعتبر الشراء المذكور مخالفاً للتراتب.

- عدم احترام آجال المصادقة على الصفقة (5 أيام عمل من تاريخ نشر نتائج المنافسة)، حيث يلاحظ أن محضر لجنة الشراءات المتعلق بطلب العروض عدد 2019/12 مؤرخ في 22 ماي 2019 وتم تبليغ الصفقة في 27 ماي 2019.

- عدم إمضاء جدول مقارنة الأثمان على غرار طلب الأثمان عدد 2019/16

- عدم مصادقة الإدارة العامة على مشاريع الشراءات بمختلف أنواعها بالنسبة لجميع الملفات خلافاً لما يقتضيه دليل الإجراءات حيث يكتفي المدير العام بتدوين عبارة "اطلعت" دون وجود ما يفيد الموافقة على مقترح الشراء.

- يلاحظ وجود عدد هام من الاستشارات التي وقع إعلانها غير مثمرة، وهو ما من شأنه التأثير على نجاعة الشراءات والإطالة في آجال إبرامها.
- عديد ملفات الشراءات التي تم تفحصها غير مكتملة وغير متضمنة لجميع المحاضر والوثائق على غرار الملفات عدد 2019/23 و 2019/25 و 2019/24 و 2019/21 و 2019/18 و 2019/17 خلافا لدليل الإجراءات الذي ينص على حفظ جميع الوثائق بملف واحد.

### الأخطار:

- مخالفة أدلة الإجراءات والتراتيب ،
- التداخل بين وظائف الأطراف المعنية بالشراءات من شأنه التسبب في إبرام شراءات خلافا للإجراءات المستوجبة مما قد يعرضها للبطلان ، وهو ما من شأنه كذلك المساس بشفافية الإجراءات ،
- التداخل بين وظيفتي الفتح والتقييم مما قد ينجر عنه إخلالات في الإجراءات،
- عدم احترام آجال النشر والتظلم ينجر عنه خطر إبطال الصفقة بعد تبليغها،
- إقصاء مشاركين دون موجب قد ينجر عنه التشكيك في جدية الإجراءات والعزوف عن المشاركة مستقبلا، هذا بالإضافة إلى حرمان المؤسسة من عروض قد تكون مطابقة فنيا و أقل ثمنا،
- عدم التحديد الدقيق للحاجيات من شأنه التسبب في إجراءات غير مثمرة وتعطيل الشراءات والمرافق المتعلقة بها ويحد من نجاعة الطلبات.
- تحليل الأثمان يعتبر من الشروط الضرورية التي تجنب خطر اقتناء طلبات بأسعار مفرطة الانخفاض أو مرتفعة.

### التوصيات:

- يجب التمكن الكامل من كيفية استعمال منظومة الشراء العمومي على الخط من قبل الهياكل المكلفة بالشراء،
- تحيين دليل الإجراءات على نحو يجعله يتيح امكانية استعمال منظومة TUNEPS والقيام باستشارات عبرها بالنسبة للطلبات التي هي دون 10.000 دينار.
- احترام جميع الإجراءات المستوجبة ضمن أدلة الإجراءات والتي تقتضيها التراتيب المنظمة للشراءات العمومية بما يضمن شفافية الإجراءات.



- اقتصار أعمال الفتح على تدوين الوثائق الواردة ضمن العروض ومبالغها المالية واقتصار أعمال التقييم على التصريح بمطابقة العروض من عدمها بالرجوع إلى الخاصيات الفنية المطلوبة.
- ضرورة استجابة الطلب العمومي لطبيعة الحاجيات وكذلك ضرورة ضبط الخصائص الفنية على نحو يضمن جودة الطلبات وتفاديا للانعكاسات السلبية المتمثلة في إلغاء الطلب.
- حفظ جميع الوثائق الخاصة بكل شراء على نحو يسهل الرجوع إليها ويتيح المتابعة والمراقبة.

### 3. تحسين إجراءات التصرف في الشراءات و المخزون

من خلال قيامنا بمراجعة الإجراءات المطبقة عند إنجاز الشراءات، وقفنا على النقائص التالية :

- التطبيقية الإعلامية الخاصة بالشراءات غير مدمجة مع تطبيقية التصرف في المخزون،
- لاحظنا أن المسؤول على المغازة يقوم بمتابعة المخزون النظري على التطبيقية الاعلامية ومتابعة المخزون الفعلي في نفس الحين،
- تخول التطبيقية الإعلامية الخاصة بالشراءات من فسخ وثائق الطلب الخاصة بالشراءات الملغاة، إذ لاحظنا عدم تسلسل في أرقام هذه الوثائق.

#### المخاطر

هذه الوضعية تتنافى والمبادئ الأساسية للرقابة الداخلية.

#### التوصيات

نوصي بالعمل على التفرقة بين المهام المتنافرة و إدخال التعديلات الضرورية على التطبيقية الإعلامية الخاصة بالشراءات.

#### 4. إعلام إدارة الجباية بالصفقات المبرمة

##### النقائص:

من خلال أعمالنا لاحظنا أن الوكالة لم تقم بإعلام إدارة الجباية المختصة بالصفقات المبرمة خلال 30 يوم من تاريخ إبرام الصفقة.

##### المخاطر:

هذه الوضعية تتنافى مع مقتضيات الفصل 16 من مجلة الحقوق والإجراءات الجبائية.

التوصيات: نوصي باحترام الفصل المذكور أعلاه واحترام الأجال المحددة .

---

## التدقيق الداخلي وآليات الرقابة

---

## 1. مهام التدقيق الداخلي لسنة 2019

### النقائص :

بالاطلاع على برنامج التدقيق الداخلي لسنة 2019 وفحصنا لمهام التدقيق المنجزة بعنوانها لوحظ ما يلي:

- عدم تضمّن برنامج التدقيق لكافة الأنشطة و الوظائف بالوكالة ،
- عدم الالتزام ببرنامج التدقيق و عدم انجاز بعض المهام المبرمجة ،
- عدم القيام باعداد مخطط متوسط المدى على ثلاث سنوات يشمل جميع الأنشطة و الوظائف،
- عدم تضمّن برنامج التدقيق لسنة 2019 لجدول زمني و رزنامة تضبط فترة و آجال تنفيذ المهام.

### المخاطر:

لا تكمن هذه الوضعية من تحقيق الفعالية المرجوة لوظيفة التدقيق الداخلي وخاصة فيما يتعلق بضمان التحكم في المخاطر المحتملة و تطبيق الترتيب الجاري بها العمل و الحفاظ على الأصول المادية و الغير مادية و المالية للوكالة.

### التوصيات

- لتحقيق الفعالية المرجوة من وظيفة التدقيق الداخلي فإننا نوصي بـ :
- ضرورة التقيد ببرنامج التدقيق الداخلي و العمل على استكمال انجاز المهام المبرمجة و القيام بجرد المهام السابقة، الغير منجزة أو مستكملة و اتخاذ ما يتعيّن في شأنها.
  - القيام بمخطط متوسط المدى لضمان شمولية كافة الأنشطة و الوظائف بالوكالة مع التركيز على طبيعة و خصوصيات هذه الأنشطة لضبط الأولويات عند إعداد المخططات السنوية.
  - ضبط رزنامة تدخل تخص كل مهمة و التقيد بآجال الانطلاق في المهمة و آجال الانتهاء منها، مع التنصيص على ذلك في الإذن بمأمورية و تحيينها عند الاقتضاء.

## 2. إعداد خارطة المخاطر

### النقائص & المخاطر :

رغم ما تكتسيه عملية برمجة مهام التدقيق من أهمية إلا أن إعداد برامج التدقيق تشكو بعض النقائص على غرار غياب دراسة شاملة لكافة أنشطة الوكالة و جميع العناصر المكونة لنظامها المعلوماتي، و هو ما من شأنه أن يحدد المخاطر و درجتها و تواترها و تقسيمها إلى مخاطر عملية لها علاقة بطريقة التصرف في مختلف الملفات، مخاطر مالية ذات علاقة بكل ما هو مالي، مخاطر قانونية ناتجة عن عدم التقيد بالتراتب الجاري بها العمل .

### التوصيات :

- لتركيز على المخاطر المهمة من حيث تأثيرها وتواترها فإننا نوصي بـ:
- اجراء دراسة شاملة للمخاطر الممكنة بالوكالة لتحديد مناطق الخطر ودرجتها وإعداد خارطة المخاطر على هذا الأساس وهو ما سيمكن من ضبط الأولويات عند إعداد برامج التدقيق الداخلي.
- دعوة وحدة التدقيق الداخلي في ظل عدم توفر الموارد البشرية بالوكالة إلى اعتماد التصرف في المخاطر كآلية لتجاوزها والتخفيف من حدة نتائجها ويمكن في هذا الصدد التنسيق مع بعض الهياكل على غرار الخلية المكلفة بالحوكمة.

## 3. إعداد دليل التدقيق الداخلي

### النقائص & المخاطر:

- يفتقر نشاط وحدة التدقيق الداخلي إلى دليل خاص بها يتضمن الإجراءات الفنية و الإدارية للقيام بمهمة تدقيق داخلي، إضافة إلى ذلك يتضمن دليل التدقيق الداخلي:
- نماذج الاستبيانات والتوضيحات ذات العلاقة بالرقابة الداخلية،
- طرق تنظيم الوثائق وملفات العمل،

- المسار المعتمد لإنجاز مهمة التدقيق: إذن بمأمورية، برمجة التدخل، العمل الميداني والنقاشات حول مشاريع التقارير الأولية لمهام التدقيق مع الهياكل المعنية وكيفية متابعة تنفيذ التوصيات.

#### التوصيات:

بالنظر إلى الأهمية التي يكتسبها هذا الدليل فإننا ندعو إلى الإسراع في إعداده بما من شأنه أن يحسن نوعية تدخلات وحدة التدقيق الداخلي وضبط مساراتها بصفة دقيقة.

١٠

## النظام المعلوماتي للتصرف

## 1. دليل إجراءات خاص بمصلحة الإعلامية

### النقائص :

من خلال متابعتنا لأساليب العمل بإدارة نظم المعلومات لاحظنا غياب دليل إجراءات يحدّد بكلّ دقة طرق التصرف في النظام المعلوماتي ويبين طرق العمل بصفة كتابية.

### المخاطر:

غياب إجراءات واضحة ومكتوبة تحدد الطرق المثلى التي يجب إتباعها على مستوى إدارة نظم المعلومات، لا يمكن من تلافي تداخل المهام فيما بينها كما لا يوفر إطارا لطرق العمل والتدابير الواجب إتباعها من طرف جميع المتدخلين في الأنشطة الإعلامية.

### التوصيات :

نوصي بإعداد دليل إجراءات خاص بإدارة نظم المعلومات مع تحديد الصلاحيات وبيان طرق العمل بصفة تكفل عدم تداخل المهام غير المتناسقة وعدم الجمع بينها.

## 2. تحسين إجراءات التصرف في مجال الإعلامية

### النقائص :

لاحظنا أنّ إجراءات التصرف في مجال الإعلامية تشكو من غياب نظام معلوماتي مندمج صلب الوكالة، يمكن من الترابط بين جميع التطبيقات الإعلامية المركزة صلب الوكالة والتسجيل الآلي للعمليات صلب تطبيق المحاسبة العامة. وفي هذا الصدد نشير أنّ الوكالة تسعى إلى اقتناء نظام معلوماتي للتصرف مندمج يمكن من الترابط بين جميع التطبيقات الإعلامية والتسجيل الآلي للعمليات صلب تطبيق المحاسبة العامة.

### المخاطر:

حرمان الوكالة من آليات متابعة أكثر نجاعة.

### التوصيات :

نوصي الوكالة بالحرص على تركيز نظام معلوماتي مندمج.



### 3. إجراءات السلامة المعلوماتية

#### النقائص:

من خلال متابعتنا لأساليب العمل بإدارة نظم المعلومات لاحظنا ما يلي:

- لا يوجد حاليا بالوكالة ميثاق مصادق عليه يضبط مسؤولية مستعملي النظام المعلوماتي في مجال السلامة وسرية المعلومات المستغلة،
- غياب برنامج سنوي للصيانة الوقائية يبين دورية عمليات الصيانة و نوعية التدخلات المبرمجة،
- لم تتعقد لجنة سلامة المعلومات بصفة دورية خلال سنة 2019

#### المخاطر:

هذه الوضعية قد ينجر عنها عدم توفر شروط السلامة المطلوبة وخسائر محتملة للبيانات.

#### التوصيات:

نوصي الوكالة بالوقوف على هذه الاخلالات.

### 4. تدقيق في السلامة المعلوماتية

#### النقائص:

لم تقم الوكالة بتدقيق سنوي في سلامة النظم المعلوماتية والشبكات ومد الوكالة الوطنية للسلامة المعلوماتية بتقرير في هذا الغرض وذلك طبقا لما جاء به القانون عدد 5 لسنة 2004 والمتعلق بالسلامة المعلوماتية والأمر الترتيبي عدد 1250 لسنة 2004 المتعلق بضبط النظم المعلوماتية وبشبكات الهياكل الخاضعة إلى تدقيق دوري إجباري للسلامة المعلوماتية والمعايير المتعلقة بطبيعة التدقيق أثناء الطوارئ.

#### المخاطر:

هذه الوضعية تهدد سلامة النظام المعلوماتي و لا تساعد على حمايته من الأخطار و الاختراقات التي يمكن أن يتعرض لها.

#### التوصيات:

لذا نوصي الوكالة بالقيام بتدقيق دوري للسلامة المعلوماتية.

---

## الأصول الثابتة

---

## 1. الجرد المادي للأصول الثابتة

### النقائص :

قامت الوكالة في نهاية سنة 2019 بالجرد المادي لأصولها الثابتة ، ولكنها لم تقم بعملية المقارنة بين نتائج الجرد المادي لأصولها الثابتة مع المعطيات المحاسبية. وقد أفرزت أشغال مقارنة الجرد المادي للأصول الثابتة بالمعطيات المحاسبية إلى وجود العديد من الأصول الغير موجودة مادياً أو محاسبياً .

### المخاطر:

هذه الوضعية مخالفة لمقتضيات القانون عدد 96-112 المؤرخ في 30 ديسمبر 1996 المتعلق بالنظام المحاسبي للمؤسسات الذي ينص على وجوب رصد ومعالجة وتسوية الفوارق المسجلة اثر عملية الجرد المادي للأصول.

### التوصيات :

نوصي ب :

- مقارنة نتائج الجرد مع الأصول المبينة بالمحاسبة.
- استخراج الفوارق والعمل على تبريرها وعرضها على مجلس المؤسسة لتطهيرها.

## 2. متابعة الأصول الثابتة الخاصة بالمشاريع

### النقائص :

تمتلك الوكالة بعض الأصول الثابتة التي وقع تمويلها عن طريق الأموال الذاتية للمشاريع، غير أنها تفتقر إلى أداة مراقبة ناجعة وفعالة لهذه الأصول وتصنيفها حسب الملكية القانونية لهاته الأصول.

### المخاطر:

صعوبة متابعة هذه الأصول خاصة في حالة طلب استردادها من طرف الجهة الممولة للمشروع .

### التوصيات :

نوصي بوضع إجراءات متابعة دقيقة للأصول الثابتة الخاصة بالمشاريع.

### 3. مد مصلحة المحاسبة بمحاضر بداية إستغلال الأصول الثابتة

#### النقائص :

لاحظنا من خلال تدخلنا أنه لا يتم وبصفة آلية مدّ إدارة المحاسبة بمحاضر استلام أو محاضر بداية الاستغلال بالنسبة للأصول الثابتة، حيث يتم تسجيل الاستهلاكات انطلاقاً من تاريخ تسلم إدارة المحاسبة لفاتورة إقناء الأصول.

#### المخاطر:

لا تمكن هذه الوضعية من تسجيل الأصول الثابتة طبقاً للمعيار المحاسبي عدد 5 مما ينجّر عنه عدم تسجيل الاستهلاكات المتعلقة بهذه الأصول خلال السنة المحاسبية المعنية.

#### التوصيات :

نوصي بتلافي هذه النقائص ومدّ دائرة المحاسبة بمحاضر استلام ومحاضر بداية الاستغلال بصفة آلية قصد القيام بالتعديلات المحاسبية المناسبة.

---

## الاستغلال

---

## 1. تحسين إجراءات التصرف في شؤون المتعاونين

### النقائص :

من خلال فحصنا لإجراءات التصرف في شؤون المتعاونين، وقفنا على النقائص التالية:

- عدم القيام بالإجراءات الخاصة بالمتعاونين الذين بلغوا سن التقاعد وبقاء المتقاعد مسجلا بصفة متعاون،
- مزيد بذل الجهد في القيام بمراسلة المشغل الأصلي للحصول على قرار إنهاء الإلحاق،
- وجود تأخير في مراسلة المتعاونين حول تمديد الإلحاق لدى الوكالة، بالرغم من انتهاء مدة الإلحاق الخاصة بهم.

### المخاطر:

عدم التقيد بالإجراءات المنصوص عليها صلب دليل الجودة.

### التوصيات :

نوصي الوكالة بالعمل على تحسين إجراءات التصرف في شؤون المتعاونين.

## 2. الإسراع بختم المشاريع المنتهية

### النقائص :

لاحظنا من خلال تدخلنا وجود العديد من المشاريع القديمة والمنتهية والتي لم يقع ختمها من طرف الوكالة .

### المخاطر:

صعوبة متابعة المشاريع.

### التوصيات :

نوصي الوكالة بالإسراع بختم المشاريع القديمة والمنتهية.

### 3. تحسين عملية مقارنة الأرصدة المتعلقة بالمشاريع

#### النقائص :

- تبين لنا من خلال تدخلنا وجود العديد من النقائص المتعلقة بعملية مقارنة بين إدارة الموارد وإدارة المشاريع والبرامج للأرصدة المتعلقة بالمشاريع حيث :
- لم تقم الوكالة بإعداد تقارير مفصلة خاصة بعمليات مقارنة المشاريع،
  - غياب رقم الحساب المحاسبي الخاص بكل مشروع على مستوى التقارير،
  - لا يقع تشريك مصلحة الشؤون المالية في أعمال المقارنة،
  - وجود بعض أرصدة للمشاريع مضمنة بتقرير لا تتطابق مع الأرصدة المحاسبية أو مع الأرصدة المضمنة بتطبيق متابعة المشاريع.

#### المخاطر:

صعوبة متابعة عملية المقارنة وعدم التمكن من التأكد من صحة الأرصدة المحاسبية للمشاريع.

#### التوصيات:

نوصي الوكالة بإعداد تقارير مقارنة أرصدة المشاريع بصفة دورية.

### 4. تحسين عملية متابعة عمولات التصرف في المشاريع

#### النقائص :

لاحظنا من خلال تدخلنا :

- غياب متابعة دقيقة لعمولات التصرف في المشاريع، حيث لا يقع فوترتها بصفة الية حسب قاعدة الاتفاقيات المبرمة ،
- غياب جداول تبرز أساس احتساب هذه العمولات (قاعدة احتساب العمولات، النسبة، مجموع العمولات الراجعة للمشروع، العمولات التي وقع فوترتها في السنوات الماضية، العمولات الراجعة إلى السنة الحالية، العمولات الراجعة إلى السنوات القادمة..)
- لا يقع فوتره هذه العمولات حيث يقع تسجيلها محاسبياً إستناداً على مراسلة إلكترونية.

#### المخاطر:

صعوبة متابعة العمولات الراجعة للمشاريع وعدم التأكد من صحتها.

#### التوصيات:

نوصي بإعداد جداول خاصة بمتابعة عمولات التصرف في المشاريع.

---

## الشؤون المحاسبية والمالية والقانونية

---



## 1. تحيين الدليل المحاسبي للوكالة

### النقائص :

يتوفر للوكالة دليل محاسبي خاص بها يضبط الطرق والأساليب المحاسبية التي يتعين إعتماها وتطبيقها لمعالجة مختلف العمليات طبقا لخصوصيات الوكالة ولطبيعة نشاطاتها وللنظام المحاسبي للمؤسسات. إلا أنه لم يقع تحيينه من قبل الوكالة .

### المخاطر :

هذه الوضعية مخالفة لما ينصّ عليه القانون عدد 112 لسنة 96 المتعلق بالنظام المحاسبي للمؤسسات ويمكن أن ينجر عنها وجود أخطاء أثناء أعمال التسجيلات والمعالجة المحاسبية.

### التوصيات :

لذا، وحتى يتوفر للوكالة أداة قيادة ومتابعة لطرق معالجة وتسجيل المعطيات المحاسبية، فإننا ندعو إلى تحيين دليل محاسبي خاص بالوكالة يتضمن أساسا :

- التنظيم العام والتنظيم المحاسبي للوكالة،
- دليل الإدراج المحاسبي للمعطيات،
- عرض لطرق جمع المعلومات وإدخالها ومعالجتها ومراقبتها،
- إجراءات التثبيت من أرصدة الحسابات،
- تعليمات الجرد المادي وطرق تنظيم أعمال إعداد القوائم المالية.

## 2. رفع تحفظات مراجعي الحسابات

### النقائص :

تضمنت التقارير العامة لمراجعي الحسابات عددا من التحفظات التي شملت مختلف أبواب وعناصر مكونات القوائم المالية من أصول ثابتة ومنح الاستثمار وحسابات السيولة وما يعادل السيولة وهي تحفظات ما انفكت تتكرر من سنة إلى أخرى.

### المخاطر :

إنّ وجود التحفظات المذكورة لا تسمح بتكوين صورة عادلة عن الوضعية المالية للوكالة ومن الجزم بخلو البيانات المالية من أخطاء جوهرية.

**التوصيات :**

ضمانا لمصداقية وعدالة القوائم المالية وحماية لممتلكاتها، نؤكد على ضرورة العمل على رفع التحفظات الواردة بالتقارير العامة لمراجعي الحسابات لاسيما حالات الحد من مجال التدقيق نظرا إلى تأثيرها الهام على العمليات المنجزة.

**3. إجراءات متابعة الميزانية****النقائص :**

لاحظنا من خلال متابعتنا لإجراءات متابعة الميزانية بعض النقائص نذكر منها :

- عدم قيام الوكالة بإجراء مقارنة دورية بين الميزانية والمحاسبة حيث لا تتم هذه المقاربة إلا عند إعداد القوائم المالية ،
- الوكالة لم تقم بإعداد ميزانية شهرية للسيولة بالنسبة لسنة 2019 .

**المخاطر :**

من شأن هذه الوضعية أن تؤثر سلبا على صحة ودقة التوازنات المالية للوكالة.

**التوصيات :**

نوصي بضرورة تحسين الإجراءات المتعلقة بهذه النقطة والعمل على تفعيل إجراءات تشاركية عند القيام بإجراء المقاربة بين الميزانية والمحاسبة.

**4. جداول المقاربة البنكية****النقائص :**

لا تحتوي جداول المقاربة البنكية، التي يقع إعدادها بصفة يدوية وغير منتظمة شهريا، على تاريخ ومحتوى العمليات البنكية، كما لا تزال بعض العمليات التي تعود إلى سنوات قديمة عالقة.

**المخاطر :**

تحول هذه الوضعية دون إرساء مراقبة موثقة للعمليات البنكية مما لا يمكن من الكشف المبكر للأخطاء والسهو، كما أن التأخير الحاصل في تدوين وتسجيل العمليات، من شأنه أن يقلل من جدوى عملية المقاربة التي ترمي أساسا إلى التثبيت من صحة وسلامة العمليات البنكية.

**التوصيات :**

نوصي بإدخال التحسينات اللازمة على المنظومة الإعلامية الخاصة بالمحاسبة حتى تمكن من إعداد جداول المقاربة البنكية بصفة آلية والحرص على إتخاذ الإجراءات اللازمة لتبرير وتصفية العمليات العالقة.

**5. التسجيل المحاسبي لفوارق الصرف للحسابات البنكية الخاصة بالمشاريع****النقائص :**

تقوم الوكالة بتسجيل خسائر وأرباح فرق الصرف ضمن نتائج السنة المحاسبية والمتعلقة بحسابات بنكية بالعملة الأجنبية الخاصة بالمشاريع التي تشرف عليها.

وتجدر الإشارة أن الوكالة لا تتحمل المخاطر الناتجة عن تقلبات سعر العملة الأجنبية وبالتالي لا ينبغي التسجيل المحاسبي لهاته الفوارق ضمن النتيجة المحاسبية بل ينبغي توزيعها على حسابات المشاريع .

**المخاطر:**

تسجيل خسائر وأرباح وهمية .

**التوصيات :**

نوصي الوكالة بالعمل على تعديل الطرق المحاسبية المعتمدة لمعالجة فوارق الصرف وعمولات الحسابات البنكية الخاصة بالمشاريع و الحرص على تبيين مآل فوارق الصرف ضمن الاتفاقية المستقبلية قصد البت في الجهة المتحملة لهذه الفوارق.

**6. إيداع نسخة من برنامج الإعلامية المعتمد في المحاسبة لدى مكتب مراقبة الأداءات****النقائص :**

من خلال متابعتنا لتطبيق أحكام التشريع الجبائي الجاري به العمل لم يقع مدنا بما يفيد إيداع نسخة من برنامج الإعلامية المعتمد في المحاسبة لدى مكتب مراقبة الأداءات وذلك تطبيقا لما جاء بالفصل 62 من مجلة الضريبة على دخل الأشخاص الطبيعيين والأداء على الشركات.

## المخاطر

عدم احترام مقتضيات الفصل 62 فقرة 2 من مجلة الضريبة على دخل الأشخاص الطبيعيين والضريبة على الشركات.

## التوصيات :

نوصي بضرورة احترام تطبيق أحكام التشريع الجبائي الجاري به العمل.

## 7. ضرورة تحسين إجراءات التصرف ومتابعة ميزانية الاستثمار و الاستغلال

### النقائص :

أفرزت الاختبارات العملية المتعلقة بميزانيتي الاستثمار و الاستغلال للوكالة الملاحظات التالية :

- وجود فوارق بين منح الإستثمار والأصول الثابتة،
- وجود فارق بين مخصصات الإستهلاكات و حصص منح الاستثمار المسجلة في حساب الإيرادات،
- لم تتولى الوكالة منذ إحداثها تسجيل منح الاستغلال الغير مستهلكة ضمن الخصوم كمنح مقبوضة مقدما ، حيث تبرز حسابات النتائج المؤجلة فوائض بالميزانية مدمجة ضمن الأموال الذاتية للوكالة،
- وجود فارق بين منح الإستثمار المسجلة محاسبياً والتي لم يقع استعمالها من جانب وفورات ميزانية التنمية مراقبة التصرف من جانب آخر.

### المخاطر:

هذه الوضعية لا تسمح بمتابعة مثلى لميزانيتي الاستغلال والاستثمار والتأكد من صحة الأرصدة المحاسبية ومن شأنها التأثير على الأموال الذاتية للوكالة.

### التوصيات :

لذا نوصي باتخاذ الإجراءات الضرورية قصد تلافي هاته الاخلالات.

## 8. تحسين عملية مسك جداول متابعة منح الإستثمار

### النقائص :

- من خلال معاينتنا لجداول متابعة منح الإستثمار بالوكالة ، تبين لنا وجود الإخلالات التالية :
- عدم احتساب حصص منح الإستثمار لبعض الأصول،
  - عدم تطابق بين هاته الجداول والأرصدة المحاسبية ،
  - وجود العديد من أخطاء حسابية عند احتساب حصص منح الإستثمار أو مجموع هاته الجداول.

### المخاطر:

هذه الوضعية لا تمكن من متابعة دقيقة لمنح الإستثمار واحتساب حصص منح الإستثمار السنوية.

### التوصيات

نوصي بتحسين عملية مسك جداول متابعة منح الإستثمار وتلافي هاته الأخطاء.

## 9. تحسين إعداد القوائم المالية

### النقائص :

- من خلال معاينتنا للقوائم المالية لاحظنا وجود النقائص التالية:
- غياب الأرصدة الوسيطة للتصرف،
  - غياب جدول تغيير الأصول الثابتة والاستهلاكات،
  - غياب جدول تغيير الأموال الذاتية.

### المخاطر:

عدم إحترام التشريع المحاسبي الجاري به العمل.

### التوصيات :

نوصي بتلافي هاته النقائص .

**10. إعداد القوائم المالية الوسيطة****النقائص :**

لا تقوم إدارة المحاسبة بإعداد بيانات مالية وسيطة مما لا يسهل الأعمال المحاسبية لختم السنة المالية ويحرم من توفير المعلومة المالية الحينية والدقيقة.

**المخاطر:**

عدم احترام مقتضيات قانون 96-112 المتعلق بالتنظيم المحاسبي للمؤسسات.

**التوصيات :**

نوصي بإعداد بيانات مالية وسيطة (ثلاثية أو سداسية) ونوصي بالتبرير الدوري (شهريا) لأرصدة حسابات الموازنة .

**11. تصفية بعض الحسابات القديمة****النقائص :**

تحتوي حسابات الوكالة على أرصدة قديمة تستوجب عمليات مراجعة معمقة للوقوف على صحتها وتصفيتها وتخصّ هذه الأرصدة أساسا حسابات المزودين والأصول والخصوم الجارية.

**المخاطر:**

يمكن أن تخفي هذه الحسابات بعض العمليات الغير المرخص فيها.

**التوصيات :**

نوصي ببذل المزيد من الجهد قصد استيفاء هذه العملية في أحسن الأجال.

**12. تسجيل أعباء خلاص أعوان الوكالة بالخارج****النقائص :**

لاحظنا خلال تدخلنا تسجيل أعباء خلاص أعوان الوكالة بالخارج إستناداً على سعر الصرف الذي وقع تحديده من طرف وزارة الخارجية وبالتالي يتم تسجيل فارق الصرف بين هاتاه الأعباء من جانب وخالصها من جانب آخر ضمن أعباء أو مرابيح الصرف.

**المخاطر:**

عدم إعطاء الصورة الحقيقية للأعباء المسجلة.

**التوصيات:**

تسجيل فارق صرف أعباء أعوان مندوبي الوكالة بالخارج عند التحويل.

**13. إصدار شهادة ملكية للعقار التابع للوكالة****النقائص:**

لا تملك الوكالة التونسية للتعاون الفني شهادة ملكية خاصة بالعقار الموجود به المقر الاجتماعي للوكالة، حيث تملك عقد شراء الأرض بالتناصف بينها وبين وكالة النهوض بالاستثمار الخارجي.

**المخاطر:**

غموض في الوضعية العقارية.

**التوصيات:**

بذل مجهودات إضافية قصد إصدار شهادة ملكية للعقار التابع للوكالة التونسية للتعاون الفني.

**14. إجراءات تكليف المحامين****النقائص:**

لم تقم الوكالة بطلب العروض لاختيار المحامين كما ينص الأمر عدد 764 المؤرخ في 28 جانفي 2014 المتعلق بضبط شروط وإجراءات إبرام عقود صفقات تكليف المحامين بنيابة الهيكل العمومية لدى المحاكم والهيئات القضائية والإدارية والعسكرية والتحكيمية من قبل إدارة الشؤون القانونية.

**التوصيات:**

نوصي باحترام الأمر عدد 764 لسنة 2014 المتعلق بتكليف المحامين بنيابة الوكالة لدى المحاكم والهيئات القضائية والإدارية والعسكرية والتعديلية والتحكيمية من قبل إدارة الشؤون القانونية.

---

## التصرف في الموارد البشرية

---



## 1. إعداد قانون إطار

### النقائص:

قامت الوكالة بإعداد قانون إطار وذلك بالنسبة إلي السنوات 2019-2021 يمكن من تحديد حاجياتها من الموارد البشرية والمؤهلات المطلوبة بالنسبة لكل خطة وظيفية وضبط استراتيجية واضحة للانتداب لسد الشغورات في الوظائف مما يسهل سير عمل الوكالة. إلا أنه لم تتم المصادقة عليه من قبل سلطة الإشراف.

### المخاطر:

هذه الوضعية تحرم الوكالة من وسيلة تصرف هامة في الموارد البشرية مما قد ينجر عنها القيام بانتدابات غير مطابقة للحاجيات أو تعيين مسؤولين في مراكز غير متطابقة لمؤهلاتهم.

### التوصيات:

نوصي ب :

- النظر في تقديم التعديلات والمبررات اللازمة في مشروع قانون الإطار ،
- الارتكاز على دراسة دقيقة تعتمد معايير الأداء لبيان الحاجة الفعلية للانتداب الخارجي،
- الأخذ بعين الاعتبار لمختلف المؤثرات على تغيير تركيبة الأعوان كما ونوعاً .

## 2. الموازنة الاجتماعية

### النقائص:

لا تقوم الوكالة بإعداد موازنة اجتماعية سنوية وعرضها على مجلس المؤسسة.

### المخاطر:

هذه الوضعية لا تمكن من تقديم صورة واضحة وشاملة حول المناخ الاجتماعي صلب الوكالة : التشغيل والانتداب، الانتقالات، المناصب الشاغرة، الأجور والأعباء ذات الصلة بظروف العمل، حلقات التكوين والتربصات، الامتيازات...

**التوصيات:**

نوصي الوكالة بضرورة إعداد موازنة اجتماعية سنوية تعرض على مجلس المؤسسة ووضع إجراءات كتابية تبين محتويات هذه الموازنة وكيفية إعدادها ومصادر المعلومات المدرجة بها.

**3. مدونة السلوك****النقائص:**

من خلال أعمالنا تبين لنا أن الوكالة لم تقم بتحيين مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي كما لم تقم بمسك سجل يتم إمضائه من طرف الأعوان بعد تسلم مدونة السلوك والأخلاقيات.

**المخاطر:**

هذه الوضعية مخالفة لأحكام الأمر الحكومي عدد 4030 لسنة 2014.

**التوصيات:**

نوصي بضرورة تحيين مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي ووضعها على ذمة أعوان الوكالة ومسك سجل في الغرض.

**4. تحسين قواعد التنظيم الإداري والمالي للرصيد الاجتماعي****النقائص:**

من خلال تدخلنا لاحظنا النقائص التالية:

- لا يقوم الرئيس بالتعاون مع لجنة تسيير الصندوق الاجتماعي بإعداد تقرير سنوي حول التسيير الإداري والمالي للرصيد يعرضه على مجلس المؤسسة خلال الاجتماع المتعلق بدراسة القوائم المالية النهائية الخاصة بالوكالة،
- لا يتم التنصيص في النظام الداخلي للرصيد الاجتماعي على ترتيب وتحديد سلم أولويات تدخل الصندوق الاجتماعي،

**المخاطر:**

تعتبر هذه الوضعية مخالفة للتراتب الجاري بها العمل.

**التوصيات :**

نوصي بالعمل على تحسين قواعد التنظيم الإداري للرصيد الاجتماعي.

**5. مزيد العناية بإجراءات وسير الدورات التكوينية****النقائص:**

من خلال تدخلنا لاحظنا النقائص التالية :

- غياب مخطط تكوين للأعوان ؛
- غياب إجراءات تقييم الدورات التكوينية تتضمن تقييما فوريا إثر إنتهاء كل دورة حول ظروف سير الدورات التكوينية وتقييما ميدانيا حول مدى تأثير هذه الدورات على مردودية العون في أداء مهامه وعلى تطوير و تحسين أساليب عمله ؛
- غياب إجراءات تمكن من تجميع وأرشفة الوثائق والتقارير التي توفرها عمليات التكوين لإستغلالها لاحقا.

**المخاطر:**

هذه الوضعية لا تمكن من حسن تقييم الدورات التكوينية كما لا تمكن من تكوين قاعدة معلومات لتعميمها على بقية الأعوان غير المشاركين في هذه الدورات.

**التوصيات :**

نوصي بضرورة العناية بإجراءات وسير الدورات التكوينية.

**6. تحسين إجراءات متابعة الحضور****النقائص :**

تبين لنا من خلال متابعتنا لحضور الأعوان، أنّ العديد من الأعوان لا يواظبون على عملية تسجيل الحضور. كما نشير أنّ التطبيقية الإعلامية الخاصة بالتنقيط غير مندمجة مع المنظومة الإعلامية الخاصة بالتصرف في الأعوان.

**المخاطر:**

عدم التقيد بالمذكرة الصادرة بتاريخ 10 أكتوبر 2013 والمذكرة الصادرة بتاريخ 11 ماي 2015.

## التوصيات :

إتخاذ القرارات اللازمة قصد تحسين إجراءات تسجيل الحضور.

## 7. تحيين النظام الأساسي الخاص بالأعوان

### النقائص :

لاحظنا عدم تحيين النظام الأساسي الخاص بأعوان الوكالة التونسية للتعاون الفني المصادق عليه بالأمر عدد 1875 لسنة 1999 والمؤرخ في 30 أوت 1999، حيث يعتبر النظام الأساسي للأعوان وثيقة أساسية لضبط طرق تسيير الأعوان. وفي هذا الصدد نشير أن الوكالة قامت بإعداد مشروع تنقيح النظام الأساسي الخاص بأعوانها في موفى سنة 2014 و عرضه على مجلس المؤسسة و تمت إحالة الملف على سلطة الإشراف في أكتوبر 2015.

### المخاطر:

وجود مناخ اجتماعي غير ملائم للعمل.

### التوصيات :

الحرص على تحيين النظام الأساسي الخاص بأعوان الوكالة التونسية للتعاون الفني مع مراعات الإجراءات والتراتب القانوني الجاري بها العمل.