

تونس في 19 جوان 2020

حضرات السيّدات و السّادة أعضاء مجلس  
إدارة المركز الوطني البيداغوجي - تونس

الموضوع : التقرير النهائي لرسالة المراقبة الداخلية لسنة 2019

تحية طيبة و بعد،

في إطار تنفيذ مهمة مراجعة حسابات المركز الوطني البيداغوجي، قمنا بتقييم نظام المراقبة الداخلية المعتمد بمؤسستكم، وهي المرحلة التي تسبق مراجعة القوائم المالية لسنة 2019. و قد تم إيداع مشروع التقرير المتعلق بالمراقبة الداخلية لسنة 2019، على اثر الانتهاء من أعمالنا في هذا المجال ؛ و تمت موافقتنا، عن طريق خلية التدقيق الداخلي للمركز، بأجوبة و آراء المصالح المعنية بالملاحظات و التوصيات التي تضمنها مشروع التقرير ؛ و تبعا لذلك، تجدون فيما يلي التقرير النهائي لرسالة المراقبة الداخلية لسنة 2019. الغاية من هذا التدخل هو تقييم مدى نجاعة جهاز وإجراءات الرقابة الداخلية المعمول بها داخل المركز ؛ وذلك قصد تحديد طبيعة وأهمية أعمال المراجعة التي نقوم بها للتثبت من مصداقية وصحة القوائم المالية التي يقع ختمها بتاريخ 31 ديسمبر 2019. وقد نتجت الملاحظات والنقائص والمقترحات التي سيقع ذكرها في هذا التقرير على المعلومات التي تحصلنا عليها عند الإطلاع على الوثائق المرجعية لمؤسستكم ، وعند اتصالنا بالإطارات والأعوان المعنيين بالأمر؛ وكذلك بعد تقييم بعض العيّنات التي تم انتقاؤها ودراستها وفقا للقواعد والمعايير المهنية المعمول بها عادة في مجال التدقيق والمراجعة.

لذلك، فإن النقائص التي سيتم ذكرها ليست بالضرورة هي الوحيدة الموجودة خلال تدخلنا، كما أن هذا التقرير لا يتضمن نقاط القوة لنظام الرقابة الداخلية لمؤسستكم.

و في هذا الإطار يشتمل هذا التقرير على ما يلي :

- 1) متابعة التوصيات التي تضمنتها تقرير المراقبة الداخلية لسنة 2018، أي :
  - توصيات السنوات السابقة لسنة 2018 والتي لم يقع تطبيقها بعد أو كانت في طور التطبيق عند تقديم تقرير سنة 2018،
  - النقائص والتوصيات التي تم تقديمها بعنوان سنة 2018.

- 2) النقائص الأخرى التي تمت ملاحظتها خلال قيامنا بمهمة المراقبة الداخلية بعنوان سنة 2019 والتوصيات والمقترحات الهادفة، من وجهة نظرنا، لتجاوزها.

## I - التنظيم العام و نظام المعلومات

### متابعة تطبيق التوصيات السابقة

#### أ- التنظيم العام

التطبيق			التوصيات	
لا	في الطور	نعم		
√			<p><b><u>النظر في إمكانية إرساء نظام جودة داخل المركز</u></b></p> <p>في إطار السعي إلى تطوير نشاط المركز، تمت التوصية بالنظر في إمكانية إرساء نظام جودة عبر :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إحداث خلية مستقلة معنية بهذه العملية،</li> <li>- ضبط مؤشرات وخطط يمكن تطبيقها في الحصول على بيانات واضحة</li> <li>- ضبط مختلف الإجراءات والعمليات وجانب توحيد أساليب العمل</li> <li>- تعريف كافة العاملين بالمركز بإجراءات العمل</li> <li>- تحفيز الأعوان وذلك من خلال تمكينهم من المشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات التي تدخل في إطار أعمالهم،</li> <li>- وضع ضوابط ومقاييس لأنشطة المركز من شأنها أن تحسّن من مردودية أنظمة الجودة في مراكز البيع،</li> <li>- تحسين جودة الأداء وذلك بالخصوص بالاعتماد على التوزيع الواضح للمهام</li> </ul>	1
		√	<p><b><u>العمل على إنجاز المشاريع المبرمجة</u></b></p> <p>تبيّن أن العديد من المشاريع المبرمجة لم يتم إنجازها في آجالها. و تمت التوصية بالعمل على تنفيذ المشاريع المبرمجة في آجالها.</p>	2

**ب- أدوات التنظيم**

التطبيق			التوصيات	
لا	في الطور	نعم		
	√		<p><b>الإسراع في إعداد وتفعيل دليل الإجراءات</b> تبين لفريق المراجعة عدم تحيين دليل الإجراءات. و تمت التوصية بالحرص على الإسراع في تحيين دليل الإجراءات.</p>	1
	√		<p><b>إعداد بطاقات المهام الخاصة بالأعوان</b> لم يتم المركز بإعداد بطاقات المهام الخاصة بالأعوان والتي تحدد أهم الأعمال الموكولة لكل عون ومسؤولياته والوثائق والتقارير المعدة من قبله وعلاقاته مع بقية المتدخلين وكافة واجباته المهنية. و تمت التوصية بالعمل على إعداد هذه البطاقات وإمضائها من طرف الأعوان حتى يكون كل متدخل على علم بمجال عمله وتدخله.</p>	2
	√		<p><b>تحيين الدليل المحاسبي ووضعه حيز التطبيق</b> لم يتم المركز بتحيين دليله المحاسبي الذي يضبط كافة طرق تسجيل المعطيات ومعالجتها والطرق المحاسبية المعتمدة لإعداد القوائم المالية في ظل دخول حيز الاستغلال للمنظومة المندمجة للتصرف . و تمت التوصية بأن يعمل المركز على تحيين دليله المحاسبي الذي يجب أن يحتوي بالأساس على التنظيم العام للمركز والتنظيم المحاسبي ، مخطط الحسابات وتفسير محتواها، الخ..</p>	3
		√	<p><b>نظام التصرف في الأرشيف</b> - لا يتوفر بالمركز فضاء يستجيب لما جاء بالمنشور عدد 99 المؤرخ في 23 أكتوبر 2008 والذي ينصّ على تخصيص فضاءات مطابقة للمواصفات المعمول بها في هذا المجال. - الفضاء المخصص للأرشيف يشكو من بعض النقائص على غرار غياب التهوية، الرطوبة... و تمت التوصية بالعمل على تدارك هذه الوضعية.</p>	4

**ت- مراقبة التصرف و التدقيق الداخلي و المحاسبة التحليلية**

التطبيق			التوصيات
لا	في الطور	نعم	
	√		<p><b>1</b></p> <p><b>هياكل مراقبة التصرف و المراقبة الداخلية</b></p> <p>- لاحظنا من خلال تدخلنا أن التدقيق الداخلي ومراقبة التصرف ينتميان لنفس الوحدة على مستوى الهيكل التنظيمي وهذا مغاير لإجراءات الرقابة الداخلية.</p> <p>- تم إعداد "ميثاق الرقابة الإدارية" ولم تتم المصادقة عليه من طرف الإدارة العامة ومجلس الإدارة.</p> <p>و تمت التوصية بالعمل على تجاوز هذه النقص</p>
		√	<p><b>2</b></p> <p><b>متابعة توصيات المدقق الداخلي</b></p> <p>لاحظنا أنه لا يتم تضمين مختلف التوصيات ومتابعتها ضمن النقاط القارة لمجلس الإدارة للمركز.</p> <p>و تمت التوصية بمزيد إيلاء العناية اللازمة لتقارير التدقيق الداخلي.</p>
	√		<p><b>3</b></p> <p><b>اعداد جداول و لوحات القيادة</b></p> <p>تقوم وحدة مراقبة التصرف بإعداد جداول قيادة وفقا للمعطيات التي يتم استقائها من مختلف إدارات المركز، وبمراجعة مضمون هذه الجداول تبين أنها تقتصر على تحديد الفوارق والنسب دون أن تتعداها إلى تحليلها وتقديم الحلول والمقترحات لتجاوزها.</p> <p>و تمت التوصية بالعمل على تطوير جداول و لوحات القيادة.</p>
		√	<p><b>4</b></p> <p><b>المحاسبة التحليلية</b></p> <p>لم يتم خلال سنة 2018 الاستغلال الفعلي لمنظومة المحاسبة التحليلية المبرمجة على مستوى تطبيق المنظومة المندمجة للتصرف للمركز حيث لاحظنا أن هذه المنظومة مازالت في طور الانجاز والتجربة.</p> <p>و تمت التوصية بالإسراع في الاستغلال الفعلي لهذه المنظومة.</p>

التطبيق			التوصيات	
لا	في الطور	نعم		
	√		<p><b>آليات مراقبة التصرف</b></p> <p>يقوم المركز بإعداد الميزانية ومتابعة تنفيذها وكيفية ضبط الفوارق بين التقديرات والإنجازات وتبيريها لمختلف أنشطته دون أن يتوفر بها دليل إجراءات ينظم ويرسم الإجراءات والتقنيات المتبعة لتأمين هذه الوظائف بالدقة اللازمة.</p> <p>وتمت التوصية بالعمل على إعداد دليل عملي لمراقبة التصرف والحرص على حسن تطبيقه وإرفاقه بميثاق لمراقبة التصرف (الأهداف، إطار العمل، المسؤولية) وإحاطته بإجراءات حول إعداد المخططات والميزانية، هيكلية ووثائق الميزانية، المعايير، المناقشة والموافقة على الميزانية) وإجراءات مراقبة الميزانية (التدوين، الوضعية الدورية، تحليل الفوارق، مراجعة الميزانية) وطريقة إعداد جداول التقييم ودوريتها (المحتوى، الدورية، المؤشرات،...)</p>	5
	√		<p><b>إعداد مؤشرات متابعة نشاط المركز :</b></p> <p>من خلال الاطلاع على التقارير المعدة من طرف وحدة مراقبة التصرف حول متابعة نشاط المركز، تبين غياب مؤشرات متابعة النشاط.</p> <p>وتمت التوصية بالعمل في مرحلة أولى على إعداد مؤشرات متابعة النشاط وضبط المستويات المنشودة، وفي مرحلة ثانية إرساء طرق لقياس هذه المؤشرات وتضمين النتائج المحققة ضمن تقرير دوري لوحدة مراقبة التصرف.</p>	6
	√		<p><b>متابعة أنشطة المطبعة</b></p> <p>لاحظنا غياب متابعة أنشطة المطبعة من طرف وحدة مراقبة التصرف خاصة على مستوى مؤشرات النشاط وتنفيذ الأشغال وساعات العمل المنجزة ومتابعة نسق استهلاك المواد الأولية والورق.</p> <p>وتمت التوصية بدعوة الإدارة العامة لوحدة مراقبة التصرف إلى وضع إجراءات تمكينها من متابعة حينية لمختلف الأنشطة داخل المطبعة وذلك للضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين المردودية على جميع المستويات</p>	7

ث - السلامة المعلوماتية

التطبيق			التوصيات	
لا	في الطور	نعم		
	√		<p><u>سلامة التجهيزات والبيانات</u> من خلال الاطلاع على مدى جاهزية قاعة الموزعات لاحظنا نقصا على مستوى توفير الظروف الملائمة لسلامة التجهيزات والبيانات وفق المعايير المعتمدة خاصة وأن القاعة تحتوي على 5 موزعات (Serveurs) و تمت التوصية بالعمل على تحسين هذه الوضعية</p>	1
		√	<p><u>تكوين مستعملي النظام المعلوماتي في مجال السلامة</u> لاحظنا غياب مخطط تكوين في مجال السلامة لمستغلي النظام المعلوماتي. و تمت التوصية بالعمل على تحسين هذه الوضعية.</p>	2

ملاحظات و توصيات أخرى على اثر تدخلنا بعنوان السنة المحاسبية 2019:

ليست لنا ملاحظات أو توصيات أخرى

## II - التصرف المحاسبي و المالي و الجبائي

### متابعة تطبيق التوصيات السابقة

#### أ- التصرف المحاسبي

التطبيق			التوصيات
لا	في الطور	نعم	
			<p><b>1</b></p> <p><b><u>العمل على رفع التحفظات الواردة بتقرير مراجع الحسابات</u></b></p> <p>تضمن تقرير مراجع حسابات المركز تحفظات تتعلق بالنواحي والحسابات التالية :</p> <p>1- <b>مقارنة نتائج الجرد المادي للأصول مع المعطيات المحاسبية :</b></p> <p>لم يتم المركز بعملية المقارنة بين نتائج الجرد المادي لأصوله الثابتة مع المعطيات المدونة بالمحاسبة وإبراز الفوارق إن وجدت ؛ علما و أن المركز قد قام بإصدار طلب عروض في الغرض لتعيين مكتب خرجي للقيام بهذه المهمة.</p> <p>2- <b><u>تسوية الحسابات القديمة العالقة</u></b></p> <p>أبرزت عملية التدقيق وجود حسابات قديمة عالقة تستوجب مزيد العمل على دراستها وذلك للوقوف على مدى صحة الأرصدة التي تبرزها، كما لم يتم المركز بتعيين قيمة المدخرات المتعلقة بحسابات الحرفاء على الرغم من أن العديد من هذه الحسابات تبرز أرصدة مدينة لم يطرأ عليها تغيير منذ سنوات.</p> <p>3- <b><u>حسابات السيولة</u></b></p> <p>تحتوي جداول المقارنة البنكية على مبالغ عالقة من الجانبين منذ عدة سنوات لم يقع تطهيرها وتسويتها.</p> <p>4- <b><u>تقييم مخزون الكتب المدرسية</u></b></p> <p>عملا بقرار مجلس الإدارة المنعقد في 28 ديسمبر 1992، قام المركز بتقييم مخزونه من الكتب المدرسية باعتماد سعر تقديري للكتاب يساوي 50 % من السعر الفردي عند البيع للعموم. وتعتبر هذه الوضعية مخالفة لما ينص عليه المعيار المحاسبي عدد 04 المتعلق بالمخزون والذي يعتمد أساسا على كلفة الإنتاج الفعلية ويكون لهذا التمشي المعتمد في تقييم المخزون من الكتب المدرسية تأثير على قيمة المخزونات والنتيجة المحاسبية للمركز.</p> <p>و تمت التوصية بالعمل على رفع هذه التحفظات لكي لا يقع ذكرها من جديد في تقرير مراقبة حسابات المركز للسنوات الموالية.</p>
	√		
	√		
	√		
√			



التطبيق			التوصيات	
لا	في الطور	نعم		
√			<p><b><u>المعالجة المحاسبية للأصول المادية التي زال الانتفاع بها</u></b></p> <p>لا يقوم المركز بتسجيل الأصول الثابتة المادية التي وقع سحبها من الاستغلال في حسابات منفصلة "الأصول الثابتة المقصاة" وذلك خلافا لما ينصّ عليه النظام المحاسبي للمؤسسات. علما وأن المركز قام بتجميع هذه المعدات في فضاء خاص دون جردها وتدوينها في سجل خاص بها.</p> <p>و تمت التوصية بالعمل على القيام بإصلاح هذه الوضعية المحاسبية.</p>	2
	√		<p><b><u>متابعة حسابات الحرفاء/وصل شراء Bon de commande</u></b></p> <p>تبين من خلال مراجعة إجراءات مسك حسابات "الحرفاء/وصل شراء"، غياب حساب خاص بكل حريف، وهو ما يشكل عائقا للمتابعة والتحليل.</p> <p>و تمت التوصية بمزيد المتابعة لهذه الحسابات ومقاربة الأرصدة المحاسبية مع ما هو مدوّن لدى مصلحة الاستخلاص.</p>	3

**ب - التصرف المالي**

التطبيق			التوصيات	
لا	في الطور	نعم		
√			<p><b>1</b></p> <p><u>إجراءات التصرف في الخزينة</u></p> <p>أسفرت عملية تدقيق إجراءات التصرف في خزانة المركز على الوقوف على النقاط التالية :</p> <p>- عدم الإعداد لمذكرات داخلية ضابطة لكيفية التصرف في الخزانة وللحدّ الأقصى لتسديد المصاريف</p> <p>- غياب مذكرة عمل خاصة تحدّد المدة المخصّصة لتسوية الأذون الوقتية للخزانة وتدعيمها بالوثائق المبرّرة -</p> <p>و تمت التوصية بالعمل على تحسين إجراءات التصرف في الخزينة والعمل على تفادي النقاط الموجودة ؛ وكذلك تكثيف عمليات الجرد الفجئية خلال السنة</p>	
√		√	<p><b>2</b></p> <p><u>الحسابات البنكية غير المستعملة</u></p> <p>توجد باسم المركز عدة حسابات بنكية غير مستعملة وعلى سبيل المثال نذكر الحالات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الحساب المفتوح لدى BIAT تحت عدد 9/19،</li> <li>• الحساب المفتوح لدى بنك الأمان تحت عدد 300011،</li> <li>• الحساب المفتوح لدى الاتحاد الدولي للبنوك تحت عدد 36/57،</li> </ul> <p>و تفاديا للمصاريف والأعباء المالية القارة على هذه الحسابات تمت التوصية بالعمل على غلقها.</p>	
√			<p><b>3</b></p> <p><u>تأمين الأموال المتداولة</u></p> <p>تبين لنا أن المركز لم يقيم بتأمين الأموال المتداولة والمنقولة للخزينة بالمقر الاجتماعي والفروع الجهوية. وهذه الوضعية لا تمكّن من حفظ حقوق المركز عند السرقة أو الضياع.</p> <p>و تمت التوصية بالعمل على تدارك هذه الوضعية.</p>	

ت- التصرف الجبائي

التطبيق			التوصيات	
لا	في الطور	نعم		
	√		<p><b>إعداد دليل جبائي وإجراء تدقيق للوضعية الجبائية للمركز</b></p> <p>تبين أن المركز لا يمتلك دليلا جبائيا يضبط ويبين النظام الجبائي للمركز، وذلك من حيث حصر الأداءات والضرائب التي يخضع لها وضبط واجباته الجبائية وطرق احتساب الأداءات والضرائب وبرنامج التصاريح الجبائية وطرق وإجراءات استرجاع فوائض الضرائب وإفصاح حول الامتيازات الجبائية المتوفرة له وغيرها من البيانات الجبائية..</p> <p>وتمت التوصية بإجراء تدقيق للوضعية الجبائية للمركز وذلك حتى يتسنى للمؤسسة تقييم مختلف المخاطر الجبائية إن وجدت ومعالجتها في الإبان وإعداد دليل جبائي خاص بالمركز.</p>	1
		√	<p><b>مسك دفتر متابعة الفواتير</b></p> <p>خلافًا للفقرة الثالثة من الفصل 18 من مجلة الأداء على القيمة المضافة، لا تقوم مصالح المركز بمسك دفتر مرقم ومؤشر عليه من قبل مكتب مراقبة الأداء يتم فيه تسجيل أول رقم فاتورة تم استعمالها في أول يوم من كل شهر وآخر رقم فاتورة تم استعمالها في آخر يوم من كل شهر و ذلك اعتبارا لكون المركز يقوم بطبع فواتيره بوسائله الخاصة.</p> <p>وتمت التوصية بالعمل على تدارك هذه الوضعية .</p>	2

**ملاحظات و توصيات أخرى على اثر تدخلنا بعنوان السنة المحاسبية 2019 :**

ليست لنا ملاحظات أو توصيات أخرى

### III - التصرف التجاري

#### متابعة تطبيق التوصيات السابقة

التطبيق			التوصيات	
لا	في الطور	نعم		
	√		<p><b>تحسين إجراءات التصرف ومتابعة عمليات التوريد</b> أسفرت عملية تدقيق إجراءات التصرف ومتابعة عمليات التوريد على الوقوف على النقائص التالية : عدم فوترة عمولات البنك التي تحملها المركز عند القيام بعمليات التوريد، لم يتم إعداد الفواتير النهائية لبعض عمليات التوريد، حيث تبين لنا من خلال الإطلاع على قوائم المتابعة وجود ملفات راجعة لسنوات فارطة لم يتم في شأنها إعداد فواتير نهائية (عدم وجود شهادات الخصم من المورد المتعلقة بالخلاص الجزئي للقوائم الأولية). و تمت التوصية بتحسين إجراءات التصرف ومتابعة عمليات التوريد.</p>	1
√			<p><b>تكثيف المساعي لاستخلاص ديون الحرفاء</b> تبين من خلال أعمال التدقيق أن مصالح المركز لا تقوم بإعداد قوائم دورية لمتابعة أرصدة الحرفاء موزعة حسب أقدميتها وتتجلى أهمية هذه القوائم بكونها تمكّن من إحكام متابعة استخلاص المستحقات المتخذة بذمة الحرفاء واتخاذ الإجراءات الضرورية في الإبان لتفادي سقوط هذه المستحقات بالتقادم. و تمت التوصية بتكثيف المساعي لاستخلاص الديون المتخذة بذمة الحرفاء.</p>	2
√			<p><b>إرساء نظام مقارنة دورية للبيانات الخاصة بأرصدة الحرفاء وحجم المداخل</b> تبين من خلال أعمال التدقيق أن مصالح المركز لا تقوم بمقارنة دورية بين الأرصدة المحاسبية للحرفاء والأرصدة الممسوكة من طرف المصلحة المالية و التجارية. و تمت التوصية بإرساء نظام مقارنة دورية للبيانات الخاصة بأرصدة الحرفاء وحجم المداخل ضمانا لتناسق البيانات وصحتها.</p>	3
	√		<p><b>ملاحظات مختلفة</b> (1) غياب دليل إجراءات تجارية، مصادق عليه من طرف الإدارة العامة (2) عدم تحيين الاتفاقية المبرمة مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بخصوص توريد المعدات التعليمية والممضاة سنة 1983. (3) عدم تحيين الاتفاقية المبرمة مع وزارة التربية المتعلقة بتكليف المركز الوطني البيداغوجي بتاريخ 18 مارس 2014 بإجراءات التوريد والإجراءات الديوانية للتجهيزات التعليمية ونقلها إلى المندوبيات الجهوية للتربية. (4) وجود تأخير في متابعة عملية خلاص الديون المتخذة بذمة حرفاء المركز وخاصة وزارة التربية ووزارة التعليم العالي.</p>	4

التطبيق			التوصيات
لا	في الطور	نعم	
√			<p>(5) غياب مقارنة لرقم المعاملات بين مصلحة المبيعات ومصلحة المحاسبة.</p> <p>و تمت التوصية بالعمل على تجاوز هذه النقائص و العمل أيضا على تحسين لوحات القيادة الخاصة بالتصرف في ملفات التوريد وذلك لتحسين متابعة الملفات وأخذ القرارات الضرورية في شأنها.</p>

### ملاحظات وتوصيات أخرى على اثر تدخلنا بعنوان السنة المحاسبية 2019

تسلسل أرقام فواتير "المداخل الأخرى"

لاحظنا أنّ أرقام الفواتير بالنسبة "للمدائل الأخرى" ليست متتالية وكل نوعية مدخول لها تشفيره مختلفة من أرقام الفواتير. على سبيل المثال:

- فواتير الخدمات : FT19-0001؛ FT19-0002؛
- فواتير الأشغال الأخرى: 219001؛ 219002؛
- فواتير بيع فواضل الورق: 170060؛ 170061؛

وعليه فإننا نوصي بمعالجة هذه الوضعية و النظر في امكانية توحيد تشفيره أرقام الفواتير.

#### IV - التصرف في الشراءات والمخزونات

##### متابعة تطبيق التوصيات السابقة

##### أ- التصرف في الصفقات العمومية

التطبيق			التوصيات
لا	في الطور	نعم	
	√		<p><b>1</b></p> <p><u>العمل على التقيد ببرنامج ختم الصفقات :</u></p> <p>قام المركز خلال السنوات الماضية بإعداد مسح للصفقات التي لم يتم ختمها وقام بإعداد برنامج مفصل لعرض مشاريع الصفقات على لجان الصفقات ذات النظر وعلى مجلس الإدارة. وقد تبين من خلال المعاينة لمدى تطبيق هذا البرنامج وجود العديد من الصفقات المبرمجة للختم قد حلّ أجلها ولم يتم إعداد الملفات المتعلقة بها. وتمت التوصية بالعمل على التقيد بهذا البرنامج الذي يعتبر أداة هامة تؤدي إلى الإسراع بحل وتصفية الملفات العالقة</p>
		√	<p><b>2</b></p> <p><u>تطهير الضمانات البنكية العالقة</u></p> <p>تبين أن المركز ما يزال يحتفظ بجملة من الضمانات البنكية النهائية، المتعلقة بمجموعة من الصفقات المبرمة والذي يعود البعض منها إلى سنوات سابقة. وتمثل هذه الوضعية عدم تقيد بما جاء بالإجراءات القانونية في هذا المجال والتي تنص على ضرورة إرجاع الضمانات النهائية في أجل لا يتجاوز أربعة أشهر في جميع الحالات بعد قيام صاحب الصفقة بجميع تعهداته.</p> <p>لذلك ولتفادي الانعكاسات السلبية لهذه الوضعية تمت التوصية بالعمل على التقيد بما جاء بالأمر المنظم للصفقات العمومية فيما يتعلق بالتحكم بالأجال والعمل على رفع اليد على الضمانات المالية وخاصة منها النهائية وفق الأجال المحددة.</p>
		√	<p><b>3</b></p> <p><u>تفعيل أحكام الأمر 1039 المؤرخ في 13 مارس 2014 :</u></p> <p>لم يتم المركز بإعداد دليل إجراءات خاص بالصفقات الخاضعة للإجراءات المبسطة وفقا لأحكام الأمر المشار إليه أعلاه.</p> <p>و تمت التوصية بالعمل على تفعيل أحكام الأمر 1039 المؤرخ في 13 مارس 2014 مع الأخذ بعين الاعتبار المبادئ الأساسية لهذا الأمر، و منها منح صلاحيات أوسع للمشتري العمومي وتبسيط إجراءات إبرام وإنجاز الطلبات العمومية.</p>

**ب - التصرف في الشراءات**

التطبيق			التوصيات
لا	في الطور	نعم	
	√		<p><b>رفع المواد الموردة</b></p> <p>يتحمّل المركز ووزارة التربية والمؤسسات الأخرى المتعاملة معه مصاريف وخطايا ناتجة عن التأخير المفرط المسجل في رفع المواد الموردة عند دخولها إلى الفضاءات و المجالات التونسية.</p> <p>هذا وكانت مصاريف الخزن والتأخير، حسب عينة من الفواتير، هامة نسبيا. و تمت التوصية بالعمل على تفادي مثل هذه المصاريف و الحد منها قدر الإمكان.</p>

**ملاحظات و توصيات أخرى على اثر تدخلنا بعنوان السنة المحاسبية 2019**

**أ- التصرف في الشراءات**

**آجال انجاز الطلبات**

تبين لنا من خلال مراجعة بعض ملفات الاستشارات لسنة 2019 طول المدة لانجاز الطلبات والتي تصل أحيانا إلى عدة أشهر. وعلى سبيل المثال نذكر الحالات التالية:

عدد الاستشارة	تاريخ الإعلان	تاريخ الانجاز	المدة
2019/1	2019/03/21	2019/08/09	140 يوم
2019/2	2019/03/31	2019/11/13	235 يوم

وعليه فإننا نوصي بالعمل على تحسين هذه الوضعية.

## ب- التصرف في المخزون

### **(1) معالجة الفوارق في مخزون الكتب**

تبين لنا عند متابعة عمليات الجرد المادي سنة 2019 لمخزون الكتب بمختلف فروع المركز وجود فوارق بين المخزون النظري والمخزون المادي لبعض الفروع. وعلى سبيل المثال نذكر الحالات التالية:

- فرع المهدية: فارق إيجابي 272 دليل، فارق سلبي 237 دليل؛
- فرع سوسة: فارق إيجابي 324 دليل، فارق سلبي 150 دليل؛
- فرع المنستير: فارق إيجابي 282 دليل، فارق سلبي 305 دليل.

وعليه فإننا نوصي بالرجوع لنتائج جرد مخزون الكتب بالكامل والقيام :

- بعمليات المقارنة بين المخزون النظري و المخزون المادي لكل الفروع
- معالجة كل الفوارق التي يتم رصدها.

### **(2) متابعة مخزون المواد الأولية بالمطبعة**

تبين لنا من خلال متابعة اجراءات التصرف في مخزون المواد الأولية لطباعة الكتب أن الكمية الموضوعة بالمطبعة لا تقع متابعتها دوريا. وهذه الوضعية لا تمكّن من المعرفة الدورية لقيمة الورق والمواد الأخرى التي لم يقع استهلاكها.

وعليه فإننا نوصي بتدارك هذه الوضعية.

( مع العلم و أنّ المركز قام بإرساء تطبيقه اعلامية في بداية سنة 2020 لتدارك هذه الوضعية)

### **(3) فضلات الورق**

تبين لنا من خلال مراجعة التصرف في مخزون الورق أن كمية الفضلات من هذه المادة بلغت سنة 2019 (حسب الوصولات المعدّة) ما قدره 34.458 كلغ.

وعليه فإننا نوصي بدراسة إمكانية الحد من هذه الفضلات.



## V – التصرف في الموارد البشرية

### متابعة تطبيق التوصيات السابقة

التطبيق			التوصيات	
لا	في الطور	نعم		
√			<p><b>إعداد قانون إطار</b></p> <p>لم يقم المركز بإعداد قانون إطار مصادق عليه من قبل سلطة الإشراف وذلك طبقا للقوانين الجاري بها العمل. وتمت التوصية بالعمل على حصول المركز على قانون إطار مصادق عليه من طرف الهياكل المعنية.</p>	1
	√		<p><b>تحسين إجراءات متابعة حضور الأعوان</b></p> <p>من خلال فحص إجراء مراقبة حضور الأعوان تبين ما يلي :</p> <p>- في بعض الأحيان لا يتم تطبيق مذكرات الإدارة العامة والخاصة بضرورة الالتزام بالتراتب والجراءات الإدارية بخصوص أوقات العمل.</p> <p>- مصلحة الموارد البشرية لا تقوم بصفة دورية بإعداد بيانات أسبوعية وشهرية في الحالات التي سجلت تأخيرا في خصوص حضور الأعوان ومواظبتهم على احترام التوقيت الإداري بالمؤسسة وذلك بالاعتماد على الملاحظات والبيانات المرسله من قبل المسؤولين الإداريين.</p> <p>و تمت التوصية بالعمل على تجاوز هذه النقائص</p>	2
		√	<p><b>إجراءات التصرف في التكوين السنوي</b></p> <p>وجود النقائص التالية :</p> <p>- تأخير في إعداد المخطط السنوي للتكوين للسنة الموالية وفي عرضه لمصادقة الإدارة العامة ولمصادقة اللجان الإدارية المتناصفة،</p> <p>- ملفات التكوين تنقصها بعض الوثائق مثل بطاقة تقييم المكون، سندات ودعائم عملية التكوين المقدمة من طرف المكون، التقارير التقييمية للحلقات التكوينية من طرف الأعوان المستفيدين.</p> <p>و تمت التوصية بالعمل على تجاوز هذه النقائص</p>	3

التطبيق			التوصيات	
لا	نعم	في الطور		
√			<p><b>الموازنة الاجتماعية</b> لاحظنا خلال تدخلنا بعنوان الأعمال المرحلية للسنة المحاسبية 2018 أن المركز لم يقدّم بإعداد موازنة اجتماعية. وتمت التوصية بالعمل على تدارك هذه الوضعية</p>	4
		√	<p><b>الملف الشخصي للأعوان</b> - وجود العديد من الوثائق، على غرار القرارات التأديبية وبطاقة العدد المهني وغيرها، يعود تاريخها إلى سنوات سابقة و "متقادمة"، في حين أن الملف يستوجب بعض التحيينات خصوصا على مستوى بطاقة التسلسل المهني وغيرها. - عدم احتواء بعض الملفات لبعض الوثائق الأساسية: على غرار مضمون الولادة، شهادة طبية، بطاقة عدد 3 ونسخة من بطاقة التعريف الوطنية. و تمت التوصية بالعمل على تدارك هذه الوضعية.</p>	5

## ملاحظات و توصيات أخرى على اثر تدخلنا بعنوان السنة المحاسبية 2019

### (1) التنقيط

لاحظنا أنه بالرغم من اعتماد المركز على التنقيط الآلي، فإن المنظومة المتصلة بألة التنقيط غير متصلة مباشرة بمنظومة التصرف في الموارد البشرية وهو ما من شأنه أن يضعف مردودية العملية الآلية للتنقيط لذا نوصي بالعمل على تدارك هذه الوضعية.

### (2) التصرف في العطل السنوية

- إثر تفحصنا لعينة من مطالب العطل السنوية لاحظنا أن العديد من هذه المطالب لا تحترم المدة الدنيا بـ 48 ساعة قبل موعد الخروج في عطلة إذ أن أغلب هذه المطالب تُقدّم يوم الخروج في عطلة.
- لا تقوم مصلحة الموارد البشرية بإعداد "سند الخروج في عطلة" (titre de congé).

لذا نوصي بالعمل على تجاوز هذه النقائص.

## VI- التجهيزات و مصاريف الصيانة

### متابعة تطبيق توصيات السنوات السابقة

#### أ- التصرف في المعدات

التطبيق			التوصيات
لا	في الطور	نعم	
	√		<p><b>1</b> <u>القيام بمقاربة نتائج عملية الجرد المادي لأصول المركز مع المعطيات المحاسبية</u></p> <p>لم تقم مصالح المركز بإجراء عملية مقاربة نتائج الجرد المادي للأصول الثابتة مع المعطيات المحاسبية و بالتالي لم يتم مدّنا بمحضر جرد يتضمن جميع نتائج عملية المقاربة والفوارق التي تمّ تسجيلها. هذه الوضعية لا تمكّن التحقق من الوجود الفعلي للأصول الثابتة المسجلة بالمحاسبة العامة للمركز.</p> <p>و تمت التوصية بالعمل على تسوية هذه الوضعية.</p>
	√		<p><b>2</b> <u>تحسين إجراءات التصرف في الأصول الثابتة</u></p> <p>مكّن النظر في الإجراءات المتبعة للتصرف في الأصول الثابتة ملاحظة ما يلي : عدم تعيين وحدة مسؤولة على التصرف في الأصول الثابتة توكل إليها مهمة متابعة تحركات هذه الأصول من مكان الى آخر ؛ عدم مسك ملف بالنسبة لكل الأصول يتضمن نسخة من فاتورة الشراء، نسخة من وصل التسليم، محضر أول استعمال ؛ و كذلك غياب مسك بطاقة لكل أصل ثابت يحتوي على كل المعلومات الخاصة به ونخص بالذكر: رمز الجرد، تعيين المادة، القيمة الأصلية، نسبة الاستهلاك و ذلك لكي يتم استغلال هذه البطاقات لإعداد الجداول السنوية للإستهلاكات...</p> <p>و تمت التوصية بالعمل على تجاوز هذه النقائص.</p>

**ب- إجراءات التصرف في السلامة**

التطبيق			التوصيات
لا	نعم	في الطور	
		√	<p><b>1</b></p> <p><u>برنامج الصيانة الوقائية :</u> لا يعتمد المركز على برمجة مسبقة تتضمن جمع أعمال الصيانة الوقائية التي يجب القيام بها وفقا للخصائص الفنية لتجهيزات المركز حسب جدول زمني يتم ضبطه والتقيّد به على مستوى التدخلات. وفي غياب برمجة لأعمال الصيانة الوقائية لا يمكن التأكد من أن كافة الأشغال التي تتطلبها الأجهزة تمّ القيام بها في آجالها. ولتفادي أي طارئ يمكن أن يمس من السير العادي لنشاط المركز وخاصة التوقف الفجئي للآلات فإنه من الضروري إعداد برمجة سنوية لمختلف أعمال الصيانة اللازمة والتقيّد بها على مستوى الآجال نظرا لما تكتسيه من صبغة وقائية تهدف إلى الحفاظ على ممتلكات وتجهيزات المركز.</p>
		√	<p><b>2</b></p> <p><u>إعداد تقارير دورية حول مختلف عمليات الصيانة</u> لا يقوم المركز بصياغة تقارير حول مختلف التدخلات المنجزة لتأمين حسن سير عمليات الصيانة. كما أن المركز يفتقد لمنهجية متكاملة في خصوص توظيف المعطيات المستقاة من تدخلات الصيانة. و كنتيجة لذلك تبين أن المركز لا يعتمد على طريقة الصيانة التي تركز على تحليل أسباب حدوث الأعطاب طبقا لمراجع أصنافها وقيس درجة تواترها لغرض التوصل إلى اتخاذ التدابير الممكنة للحدّ من الأعطاب أو توقع حدوثها وتلافيها في إطار الصيانة الوقائية. و تمت التوصية بضرورة إعداد تقارير دورية حول مختلف أعمال الصيانة.</p>
		√	<p><b>3</b></p> <p><u>تدعيم وسائل الحماية داخل المركز</u> بعد الاطلاع على إجراءات السلامة المعتمدة داخل المركز، تبين وجود البعض من النقائص تتمثل خاصة في عدم قيام المركز بتدقيق سلامة شبكته الكهربائية ومراقبة مختلف الأجهزة التي تعمل تحت الضغط من طرف مكاتب المراقبة الخارجية وغياب لتعيين فريق مكلف بالإجلاء والحماية في حالة نشوب حريق وفقا للتراتب الجاري بها العمل. ولمزيد توفير وسائل الحماية للتجهيزات والأشخاص داخل المركز، تمت التوصية بالعمل على تجاوز هذه النقائص.</p>

التطبيق			التوصيات
لا	في الطور	نعم	
			<p><b>4</b> <u>العمل على مسك دفتر السلامة :</u></p> <p>لاحظنا عدم مسك المركز لدفتر للسلامة يتضمن الإجراءات التي تخص حفظ السلامة داخل البناءات والمتمثلة خاصة في وجوب توفير نظام للسلامة يتضمن القواعد والتدابير الوقائية الواجب اتخاذها للحماية خاصة من أخطار الحرائق وكل الأخطار المشابهة، حيث يتم انجاز نظام متكامل للسلامة بالتنسيق مع مصالح الحماية المدنية ؛</p> <p>وتمت التوصية بالعمل على إيلاء الأهمية اللازمة لإجراءات السلامة بالمؤسسة ومزيد الحرص على تطبيق مقتضيات منشور الوزارة الأولى المتعلق بإجراءات السلامة والوقاية بالبناءات التابعة للوزارات والجماعات المحلية والمؤسسات والمنشآت العمومية.</p>
		√	<p><b>5</b> <u>تحسين إجراءات التصرف في أسطول السيارات والوقود :</u></p> <p>تبين وجود بعض النقائص المتمثلة في :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم التنصيص في بعض الأحيان ضمن الإذن بالمأمورية على مرجع طلب المأمورية</li> <li>- عدم التنصيص في بعض الأحيان على رقم مقتطعات الوقود التي تم إسنادها ضمن الإذن بالمأمورية ؛</li> <li>- في بعض مطالب المهمات الموجهة إلى وحدة التصرف في الأسطول لا يقع ترميم الخانة المخصصة لمستودع النقل، كما أن هذه المطالب غير مرقمة ولا تحمل أي مرجع يمكّن من الولوج إليها بسهولة عند كل عملية رقابة.</li> </ul> <p>و تمت التوصية بالعمل على تحسين إجراءات التصرف في أسطول السيارات والوقود.</p>

### ملاحظات و توصيات أخرى على اثر تدخلنا بعنوان السنة المحاسبية 2019

ليست لنا ملاحظات أو توصيات أخرى

## VII - نشاط المطبعة

### 1- متابعة تطبيق توصيات السنوات السابقة

التطبيق			التوصيات	
لا	نعم	في الطور		
		√	<p><b>أدلة الإجراءات</b> يتم العمل داخل المطبعة بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات في شكل مذكرة. كما تبين أن الإجراءات المتبعة تستوجب إثراءها من حيث الأعمال الموكولة لكل المتدخلين في نشاط المطبعة. وتمت التوصية بالعمل على تحيين أدلة الإجراءات المعتمدة بالتنسيق مع وحدة التدقيق الداخلي وعرضها على مجلس الإدارة للمصادقة عليها.</p>	1
		√	<p><b>الاستغلال الفعلي للتطبيقية المعلوماتية</b> لاحظنا أنه لم يقع الشروع في الاستغلال الفعلي لتطبيقية عمل المطبعة في إطار البرمجة المندمجة للتصرف للمركز. ونظرا لأهمية هذه التطبيقية تمت التوصية بالإسراع في استغلالها خاصة أن كل عمليات الطباعة تتم بصفة يدوية عن طريق منظومة الجداول "Excel" مما لا ييسر العمل الجماعي واستغلال المعطيات بأكثر دقة.</p>	2
		√	<p><b>متابعة استهلاك المواد الأولية</b> من خلال الاطلاع على طرق الإنتاج تبين أن الوسائل المعتمدة من قبل مطبعة المركز لا تمكنها من التحديد وبصفة دقيقة لكميات المواد الأولية المزمع استعمالها. فقد لوحظ أنه لا يقع التنصيص ضمن جذاذات متابعة الإنتاج على المواد التي تم استهلاكها. وتمت التوصية بالعمل على: - متابعة المواد الأولية، وذلك بوضع آلية لاحتساب ولو بصفة تقديرية للكميات المزمع استهلاكها في عملية الصنع والتقديرية الأولية للكميات الممكن إتلافها. - تضمين كافة المعطيات المتعلقة بأنشطة الطباعة ضمن تطبيقية معلوماتية يتم إعدادها لهذا الغرض.</p>	3
		√	<p><b>توفير فضاء ملائم لمعدات المطبعة</b> لوحظ في هذا المجال ضيق الفضاء المخصص للطباعة خاصة بعد دخول بعض المعدات الجديدة حيز الاستغلال، وأدت هذه الوضعية إلى تلاصق معدات الطباعة ببعضها البعض وإلى وضع بعض المعدات بأماكن لا تتوفر بها شروط الاستغلال الأمثل و تمت التوصية بالعمل على توفير فضاء ملائم لمعدات الطباعة تستجيب لمعايير السلامة وتمكن من الاستغلال الأمثل لمختلف وحدات الإنتاج.</p>	4

## ملاحظات و توصيات أخرى على اثر تدخلنا بعنوان السنة المحاسبية 2019:

### (1) مشروع بناية المطبعة الجديدة

لاحظنا أن المركز بصدد تشييد بناية للمطبعة الجديدة بمقره الاجتماعي. وقد تبين لنا من خلال مراجعة ملف هذا المشروع وجود النقائص التالية :

- الأرض المزمع استغلالها لم تقع بعد إحالة ملكيتها الى المركز،
- غياب التراخيص الإدارية المطلوبة لذلك.

وذلك رغم عديد المراسلات التي وجهتها الإدارة العامة للمركز إلى الجهات المعنية منذ سنة 2017 و السنوات الموالية قصد تسوية هذه الوضعية العقارية.

وعليه فإننا نوصي بمزيد العمل على تجاوز هذه الإشكاليات.

### (2) إجراءات نقل منتجات المطبعة إلى المخزن الرئيسي بمقرين :

تبين لنا من خلال التدقيق في إجراءات نقل منتجات المطبعة من الكتب إلى المخزن الرئيسي بمقرين، لسنة 2019، ما يلي:

- عدم وجود اعتراف (décharge) من طرف المصلحة المرسل إليها،
- عدم إدماج هذه العملية بالمنظومة الإعلامية المعتمدة.

وعليه فإننا نوصي بالعمل على تدارك هذه الوضعية.

(مع العلم و أنّ الادارة العامة للمركز قامت بإصدار مذكرة عمل في سنة 2020 لتدارك هذه الوضعية)

### (3) إعداد تقرير حول إدارة النشر:

دأبت إدارة النشر على إعداد تقرير سنوي حول نشاطها، إلا أنها توقفت عن ذلك منذ سنة 2017.

ونظرا لأهمية هذا التقرير لمتابعة النشاط وتقييم استهلاك المواد الأولية وتمكين الإدارة العامة من المتابعة المستمرة لتطوير ظروف العمل وأساليبه، فإننا نوصي بالحرص على استئناف إعداده.

هذا كل ما لدينا من ملاحظات، توصيات واقتراحات بعنوان الأعمال المرحلية لسنة 2019 ننهيتها صلب هذا التقرير النهائي الذي يصلكم في 20 نسخة.

في الأخير، لا يسعنا إلا أن نقدم جزيل الشكر إلى الإدارة العامّة وإلى كل إطارات وأعاون المركز الذين قدموا لنا كل التسهيلات لإنجاز هذه المهمة في أحسن الظروف.

مع إفادتكم بأننا نبقى على ذمتكم لتقديم أي إيضاحات إضافية تطلبونها.

مع أسمى التحيات وفائق التقدير والاحترام - والسلام

مراجع الحسابات

عبد الجليل جملي