

تونس في 25 ماي 2021

حضرات السيدات و السادة أعضاء مجلس  
إدارة المركز الوطني البيداغوجي - تونس

الموضوع : رسالة المراقبة الداخلية لسنة 2020

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 2020.

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 سيقع ختمها بتاريخ 31 ديسمبر 2020.

و قد تم ايداع مشروع التقرير المتعلق بالمراقبة الداخلية لسنة 2020، 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 2020.

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 العينات 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 تضمنها تقرير المراقبة الداخليّة لسنة 2019، أي :
  - توصيات السنوات السابقة لسنة 2019 والتي لم يقع تطبيقها بعد أو كانت في طور التطبيق عند تقديم تقرير سنة 2019،
  - النقائص والتوصيات التي تم تقديمها بعنوان سنة 2019.
- 2) النقائص الأخرى (إن وجدت) التي تمّت ملاحظتها خلال قيامنا بمهمّة المراقبة الداخليّة بعنوان سنة 2020 و التوصيات 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><u>النظر في إمكانية إرساء نظام جودة داخل المركز</u></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>

### ملاحظات و توصيات أخرى على اثر تدخلنا بعنوان السنة المحاسبية 2020 :

ليست لنا ملاحظات أو توصيات أخرى.

**ب- أدوات التنظيم**

التطبيق			التوصيات
لا	في الطور	نعم	
	√		<p><b>1</b></p> <p><u>الإسراع في إعداد وتفعيل دليل الإجراءات</u> تبين لفريق المراجعة عدم تحيين دليل الإجراءات. و تمت التوصية بالحرص على الإسراع في تحيين دليل الإجراءات.</p>
	√		<p><b>2</b></p> <p><u>إعداد بطاقات المهام الخاصة بالأعوان</u> 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>
	√		<p><b>3</b></p> <p><u>تحيين الدليل المحاسبي</u> 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>

**ملاحظات و توصيات أخرى على اثر تدخلنا بعنوان السنة المحاسبية 2020 :**

ليست لنا ملاحظات أو توصيات أخرى.

**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 الداخلية" ولم تتم المصادقة عليه من طرف الإدارة العامة ومجلس الإدارة.</p> <p>و تمت التوصية بالعمل على تجاوز هذه النقائص</p>
	√		<p><b>2</b></p> <p><b>إعداد 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>3</b></p> <p><b>آليات مراقبة التصرف</b></p> <p>يقوم المركز بإعداد الميزانية ومتابعة تنفيذها وكيفية ضبط الفوارق بين التقديرات والإنجازات وتبريرها لمختلف أنشطته دون أن يتوفر بها دليل إجراءات ينظم و يرسم الإجراءات والتقنيات المتبعة لتأمين هذه الوظائف بالدقة اللازمة.</p> <p>و تمت التوصية بالعمل على إعداد دليل عملي لمراقبة التصرف والحرص على حسن تطبيقه وإرفاقه بميثاق التصرف (الأهداف، إطار العمل، المسؤولية) وإحاطته بإجراءات حول إعداد المخططات والميزانية، هيكل 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>

التطبيق			التوصيات
لا	في الطور	نعم	
		√	<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>و تمت 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>
		√	<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>و تمت التوصية بدعوة إدارة مراقبة التصرف إلى وضع إجراءات تمكينها من متابعة حينية لمختلف الأنشطة داخل المطبعة وذلك للضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين المردودية على جميع المستويات</p>

### ملاحظات و توصيات أخرى على اثر تدخلنا بعنوان السنة المحاسبية 2020 :

#### (1) التقييم الكمي عند إعداد الميزانية السنوية التقديرية

لا تحتوي الميزانية السنوية التقديرية على كمية المواد المزمع استهلاكها من ورق أو غيره وكمية الكتب والوثائق البيداغوجية التي سيقع طباعتها وبيعها.

ونظرا لما لهذه المعطيات من أهمية للتحليل والمتابعة، فإننا نوصي بإدراجها مستقبلا في الميزانية السنوية التقديرية.

#### (2) مزيد التحكم في معطيات تحديد الميزانية

تبين لنا من خلال مراجعة معطيات ميزانية التصرف لسنة 2020 وجود فوارق بين التقديرات الأولية والتقديرات المحيئة.

وعلى سبيل المثال نذكر ما يلي :

الباب	التقديرات الأولية	التقديرات المحيطة	الفوارق
مبيعات	35.828 أ.د.	27.085 أ.د.	-8.743 أ.د. -24 %
شراءات	1.852 أ.د.	936 أ.د.	-916 أ.د. -49 %
أعباء الأعوان	6.142 أ.د.	5.673 أ.د.	-469 أ.د. -7,6 %
خدمات مناولة	25.070 أ.د.	15.200 أ.د.	-9.870 أ.د. -39 %

وعليه فإننا نوصي بمزيد التحكم في عناصر ضبط الميزانية.

### (3) إعداد الميزانية في الآجال:

قام المركز بإعداد وعرض ميزانية 2021 على أنظار مجلس الإدارة بتاريخ 11 ديسمبر 2020 وذلك خلافا لما جاء به الأمر عدد 2198 المؤرخ في 7-10-2002 والذي يضبط هذه الآجال في موقى شهر أوت من كل سنة.  
وعليه فإننا نوصي بتدارك هذه الوضعية

### (4) تقسيم الميزانية على فترات من السنة

لم تقع تجزئة الميزانية التقديرية على فترات محددة من السنة (شهرية، ثلاثية، نصف سنوية أو موسمية) وهو ما يحد من إمكانية متابعة الإنجاز والتفطن في الإبان للانعراجات عن الأهداف المرسومة مسبقا وأخذ القرارات التصحيحية اللازمة.

وعليه فإننا نوصي بالنظر في إمكانية القيام بهذه التجزئة.

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>

ملاحظات و توصيات أخرى على اثر تدخلنا بعنوان السنة المحاسبية 2020 :

(1) التدقيق في السلامة المعلوماتية

تبين لنا من خلال مراجعة إجراءات التصرف في مصلحة الإعلامية أنّ المركز لم يقيم بالتدقيق السنوي لنظامه المعلوماتي منذ 2016 وذلك خلافا لما جاء به القانون عدد 5 لسنة 2004 المؤرخ في 3-2-2004.

وعليه فإننا نوصي بتدارك هذه الوضعية.

(2) إعداد برنامج تكوين مستمر في السلامة المعلوماتية

تبين لنا عند تدخلنا في جانفي 2021 أن المركز لم يقيم بإعداد مخطط سنوي لتكوين الأعوان والعمل على مزيد توعيتهم في مجال السلامة المعلوماتية وذلك خلافا لما جاء في منشور رئيس الحكومة عدد 24 لسنة 2020.

وعليه فإننا نوصي بتدارك هذه الوضعية.

(3) تحديد برنامج استثمار متوسط المدى

لم يقيم المركز بإعداد برنامج على المدى المتوسط في الاستثمار في التجهيزات الإعلامية وذلك حتى يتمكن من تعويض بعض الأجهزة القديمة.

وعليه فإننا نوصي بتدارك هذه الوضعية.



#### 4) تحديد كلفة البرامج المطورة داخليا و تسجيلها بالمحاسبة العامة للمركز

لم يتم المركز بتحديد كلفة البرامج الإعلامية التي وقع تطويرها من طرف مصلحة الإعلامية و تثمينها محاسبيا و تسجيلها ضمن الأصول الثابتة الغير المادية للمركز.  
وعلى سبيل المثال نذكر التطبيقات التالية: إنتاج المطبعة، فوترة بقايا الورق، التصرف في أسطول النقل.  
وعليه فإننا نوصي بتدارك هذه الوضعية.

## II - التصرف المحاسبي و المالي و الجبائي

### متابعة تطبيق التوصيات السابقة

#### أ- التصرف المحاسبي

التطبيق			التوصيات	1
لا	في الطور	نعم		
	√		<p><b>العمل على رفع التحفظات الواردة بتقرير مراجع الحسابات</b></p> <p>تضمن تقرير مراجع حسابات المركز تحفظات تتعلق بالنواحي والحسابات التالية :</p> <p>- مقارنة نتائج الجرد المادي للأصول مع المعطيات المحاسبية :</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 خارجي للقيام بهذه المهمة.</p>	
	√		<p><b>- تسوية الحسابات القديمة العالقة</b></p> <p>أبرزت عملية التدقيق وجود حسابات قديمة عالقة تستوجب مزيد العمل على دراستها وذلك للوقوف على مدى صحة الأرصدة التي تبرزها.</p>	
	√		<p>- تحتوي جداول المقارنة البنكية على مبالغ عالقة من الجانبين (المركز و المؤسسات المالية) منذ عدة سنوات لم يقع تطهيرها وتسويتها.</p>	
	√		<p><b>- تقييم مخزون الكتب المدرسية</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 ينصّ 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 للسنة الموالية.</p>	

التطبيق			التوصيات
لا	في الطور	نعم	
	√		<p>2</p> <p><b>المعالجة المحاسبية للأصول المادية التي زال الانتفاع بها</b> 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. و تمت التوصية بالعمل على القيام بإصلاح هذه الوضعية المحاسبية.</p>
		√	<p>3</p> <p><b>متابعة حسابات الحرفاء/وصل شراء Bon de commande</b> تبين من خلال مراجعة إجراءات مسك حسابات "الحرفاء/وصل شراء"، غياب حساب خاص بكل حريف، وهو ما يشكل عائقا للمتابعة والتحليل. و تمت التوصية بمزيد المتابعة لهذه الحسابات ومقاربة الأرصدة المحاسبية مع ما هو مدوّن لدى مصلحة الاستخلاص.</p>

### ملاحظات و توصيات أخرى على اثر تدخلنا بعنوان السنة المحاسبية 2020 :

#### (1) تدعيم مصلحة المحاسبة بالموارد البشرية

تبيّن لنا عند تدخلنا في جانفي 2021 أن عدد أعوان مصلحة المحاسبة تقلص على إثر إحالة بعض الأعوان على التقاعد دون تعويضهم ممّا أدّى إلى تأخير في معالجة العمليات المحاسبية والمالية. وعليه فإننا نوصي بمعالجة هذه الوضعية.

#### (2) الأداء على القيمة المضافة على العمولات البنكية

لا يقوم المركز بطرح الأداء على القيمة المضافة الموظف على العمولات البنكية، رغم أن هذا الأداء يقع التنصيب عليه على حدة في الإشعارات والكشوفات الشهرية، وهو ما يكلف المركز إمكانية رفضها كأعباء في حال الخضوع لمراقبة جبائية.  
وعليه فإننا نوصي بتدارك هذه الوضعية.

#### (3) إدراج وسائل النقل الممنوحة من الوزارة بالمحاسبة العامة للمركز:

تبين لنا عند تدخلنا أنّ عدّة وسائل نقل ممنوحة من طرف وزارة التربية لم يقع تدوينها بالمحاسبة العامة للمركز، مثل العربات المعرّفة بالأرقام التالية: 18359629، 18359631، 18359630.

و عليه فإننا نوصي بتسوية الوضعية المحاسبية لهذه العربات.

#### 4) المعالجة المحاسبية لوسائل النقل التي وقع التفويت فيها:

تبيين لن من خلال مقارنة قوائم معدات النقل بالمحاسبة مع ما هو متوفر لدى مصلحة التصرف في المعدات وجود بعض السيارات التي قام المركز بالتفويت فيها دون أن تقع معالجتها محاسبيا و طرحها من الأصول الثابتة للمركز ؛ وعلى سبيل المثال الشاحنة رقم 18315518.

وعليه فإننا نوصي بالقيام بالتسجيلات المحاسبية لهذه العمليات.

**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 الملاحظات التالية : - عدم الإعداد لمذكرات داخلية تضبط كيفية التصرف في الخزانة والحد الأقصى لتسديد المصاريف عبر الخزينة - غياب مذكرة عمل خاصة تحدد المدة المخصصة لتسوية الأذون الوقتية للخزانة وتدعيمها بالوثائق المبررة وتمت التوصية بالعمل على تحسين إجراءات التصرف في الخزينة والعمل على تفادي النقائص 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 بعض حسابات بنكية غير مستعملة وعلى سبيل المثال : - الحساب المفتوح لدى بنك الأمان تحت عدد 300011، - الحساب المفتوح لدى بنك BIAT تحت عدد 9/19، وتفاديا 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 يطمئن بتأمين الأموال المتداولة والمنقولة للخزينة بالمقر الاجتماعي والفروع الجهوية. وهذه الوضعية لا تمكن من حفظ حقوق المركز عند السرقة أو الضياع. و تمت التوصية بالعمل على تدارك هذه الوضعية.</p>

## ملاحظات و توصيات أخرى على اثر تدخلنا بعنوان السنة المحاسبية 2020 :

### (1) إعداد جداول المقاربة البنكية لسنة 2020

تبيّن لنا عند تدخلنا في جانفي 2021 أن جداول المقاربة البنكية لسنة 2020 لم يقع إعدادها بعد، وهذا التأخير يمكن أن يؤثر سلبا على أعمال ختم السنة المحاسبية وإعداد القوائم المالية.

وعليه فإننا نوصي بتدارك هذه الوضعية.

### (2) متابعة الاستخلاص عن طريق البطاقة البنكية TPE

أبرم المركز مع الشركة التونسية للبنك اتفاقية استخلاص المبيعات عن طريق البطاقة البنكية وهو ما أمّن الموارد ومكّن من تفادي المعاملات النقدية.

إلا أن البنك المذكور يقوم بإدماج العمولة على الخلاص ضمن المبالغ المفوترة وهو ما يعرقل عمليات التثبيت والمقاربة مع فواتير البيع والتأكد من استخلاص كل المبيعات.

وعليه فإننا نوصي بمراجعة البنك قصد الفصل بين قيمة البيع المفوتر والعمولة عن هذه العملية.

### (3) المطالبة بالإشعارات البنكية الدائنة والمدينة

تبين لنا أن المركز يقوم أحيانا بتسجيل الأعباء والعمولات البنكية بالاستناد على الكشوفات البنكية وفي غياب إشعارات بنكية توضح مرجع وأسباب هذه العمولات، وهو ما يمكن أن يدفع بالمركز لتحمل مصارف غير مستوجبة.

وعليه فإننا نوصي بمعالجة هذه الوضعية.

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 ورزنامة 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>

**ملاحظات و توصيات أخرى على اثر تدخلنا بعنوان السنة المحاسبية 2020 :**

ليست لنا ملاحظات أو توصيات أخرى.

### III - التصرف التجاري

#### متابعة تطبيق التوصيات السابقة

التطبيق			التوصيات
لا	في الطور	نعم	
√			<p><b>1</b> <u>تحسين إجراءات التصرف ومتابعة عمليات التوريد</u> 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>
√			<p><b>2</b> <u>تكثيف المساعي لاستخلاص ديون الحرفاء</u> 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 المتخلدة بذمة الحرفاء واتخاذ الإجراءات الضرورية في الإبان لتفادي سقوط هذه المستحقات بالتقادم. و تمت التوصية بتكثيف المساعي لاستخلاص الديون المتخلدة بذمة الحرفاء.</p>
√			<p><b>3</b> <u>إرساء نظام مقارنة دورية للبيانات الخاصة بأرصدة الحرفاء وحجم المداخل</u> تبين من خلال أعمال التدقيق أن مصالح المركز لا تقوم بمقارنة دورية بين الأرصدة المحاسبية للحرفاء والأرصدة الممسوكة من طرف المصلحة المالية من جهة و المصلحة التجارية من جهة أخرى. و تمت التوصية بإرساء نظام مقارنة دورية للبيانات الخاصة بأرصدة الحرفاء وحجم المداخل ضمانا لتناسق البيانات وصحتها.</p>
√	√	√	<p><b>4</b> <u>ملاحظات مختلفة</u> - غياب دليل إجراءات تجارية، مصادق عليه من طرف الإدارة العامة - عدم تحيين الاتفاقية المبرمة مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بخصوص توريد المعدات التعليمية والممضاة سنة 1983. - وجود تأخير في متابعة عملية خلاص الديون المتخلدة بذمة حرفاء المركز وخاصة وزارة التربية ووزارة التعليم العالي. - تسلسل أرقام فواتير "المداخل الأخرى" أرقام الفواتير بالنسبة للتصنيف "المداخل الأخرى" ليست متسلسلة وكل نوعية مدخول لها تشفير أرقام مختلفة ؛ على سبيل المثال : * فواتير الخدمات : FT19-0001؛ FT19-0002؛ * فواتير الأشغال الأخرى: 219001؛ 219002؛ * فواتير بيع فواضل الورق: 170060؛ 170061؛ و تمت التوصية بالعمل على تجاوز هذه النقائص</p>



## ملاحظات وتوصيات أخرى على اثر تدخلنا بعنوان السنة المحاسبية 2020

### 1) تسجيل فوارق في رقم المعاملات بين مصالح المركز المعنية:

على إثر تدخلنا بعنوان الاعمال المرحلية لسنة 2020 لاحظنا وجود فوارق في رقم المعاملات، (خاصة المتأتي من البيع وخدمات التوريد)، و ذلك بين مصلحة المحاسبة ومصلحة البيع من ناحية ومصلحة المحاسبة ومصلحة التوريد من ناحية أخرى.

أ- الفوارق بين مصلحة المحاسبة و المصلحة التجارية :

سجلت مصلحة المحاسبة رقم معاملات البيع لسنة 2020 بقيمة 27.068.760 ديناراً في حين سجلت المصلحة التجارية في نفس العنوان مبلغاً بقيمة 27.133.279,650 د أي بفارق 64.519,313 ديناراً مفصل كما يلي :

رقم معاملات الفروع التجارية حسب المصلحتين التجارية والمحاسبية			
الفارق	مصلحة المحاسبة	المصلحة التجارية	
1 158,338	1807930,563	1 809 088,901	سوسة
1,113	961189,154	961 190,267	قفصة
201,471	1263972,184	1 263 770,713	مدنين
1,800	459112,838	459 111,038	الكاف
56 645,235	2 371185,449	2 427 830,684	صفاقس
4 874,501	1 873263,663	1 868 389,162	نابل
351,984	991268,613	990 916,629	قابس
787,828	1381705,942	1 380 918,114	المنستير
767,674	1264894,515	1 264 126,841	القيروان
1 902,298	1252996,430	1 254 898,728	بنزرت
5 753,970	2848178,022	2 853 931,992	باردو
1 407,976	1810619,461	1 809 211,485	بنعروس
691,550	561204,668	561 896,218	باجة
5 856,775	921365,506	927 222,281	القصرين
1 374,188	945658,659	947 032,847	سيدي بوزيد
18,600	394677,144	394 695,744	قبلي
720,282	742038,476	741 318,194	جندوبة
65,453	535877,655	535 812,202	زغوان
94,050	479427,281	479 333,231	سليانة
0,600	239777,663	239 778,263	توزر
43,814	298271,239	298 315,053	تطاوين
0,600	956014,971	956 015,571	المهدية
345,251	2708130,241	2 708 475,492	أريانة
<b>64.519,313</b>	<b>27.068.760,337</b>	<b>27.133.279,650</b>	<b>المجموع</b>

ب- الفوارق بين مصلحة المحاسبة و مصلحة التوريد :

سجلت مصلحة المحاسبة رقم معاملات متأتي من خدمات التوريد لسنة 2020 قدره 1.426.829 د، في حين سجلت مصلحة التوريد رقم معاملات في نفس العنوان قدره 1.185.683 د أي بفارق 241.146 ديناراً.

لذا نوصي ببرمجة عمليات مقارنة دورية تمكن من تذليل هذه الفوارق.

## (2) متابعة أرصدة الحرفاء:

فيما يتعلّق بمتابعة أرصدة الحرفاء وخاصة وزارة التربية ، لاحظنا وجود فوارق بين قوائم أرصدة الحرفاء المعدة على التوالي من طرف المصلحة التجارية والمصلحة المالية ومصلحة المحاسبة ويعود هذا الاختلاف إلى غياب التنسيق بين المصلحة التجارية والمالية (خلية استخلاص الديون) من ناحية، وبين المصلحة التجارية ومصلحة المحاسبة من ناحية أخرى. لذلك، و من أجل تأمين أكبر قدر ممكن من مصداقية القوائم المالية التي سيقع ختمها بعنوان السنة المحاسبية 2020، و لتجنب أي تحفظات محتملة في هذا المجال ؛ نوصي بالقيام بأعمال مقارنة بين هذه المصالح للخروج بقوائم موحدة بينها أو تبرير الفوارق إن وجدت.

## (3) فوترة عمليات التوريد:

على إثر معاينة بعض ملفات التوريد للمركز، بعنوان الأعمال المرحلية لسنة 2020، لاحظنا أن مصلحة التوريد لم تقم بفوترة بعض عمليات التوريد ؛ و نذكر فيما يلي العمليات التي تم رصدها :

عدد الملف	تاريخ الطلب	تاريخ الاستلام	المبلغ
19394001	2019/03/26	2020/06/18	2.780,774
19324001	2019/02/21	2020/02/17	1.426,230
18304008	2018/02/08	2020/02/17	1.870,649
19304004	2019/03/09	2020/02/13	3.617,911
18504007	2018/06/04	2020/01/21	131,296

لذا نوصي بالعمل على تدارك هذه الوضعية.

#### IV - التصرف في الشراءات والمخزونات متابعة تطبيق التوصيات السابقة

##### أ - إجراءات التصرف في الشراءات والصفقات العمومية

التطبيق			التوصيات	
لا	في الطور	نعم		
	√		<p><b>رفع المواد الموردة</b> يتحمّل المركز ووزارة التربة والمؤسسات الأخرى المتعاملة معه مصاريف وخطايا ناتجة عن التأخير المفرط المسجل في رفع المواد الموردة عند دخولها إلى الفضاءات والمجالات التونسية. 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>	1
	√		<p><b>العمل على التقيد ببرنامج ختم الصفقات :</b> قام المركز خلال السنوات الماضية بإعداد مسح للصفقات التي لم يتمّ ختمها وقام بإعداد برنامج مفصّل لعرض مشاريع الصفقات على لجان الصفقات ذات النظر وعلى مجلس الإدارة. وقد تبيّن من خلال المعاينة لمدى تطبيق هذا البرنامج وجود العديد من الصفقات المبرمجة للختم قد حلّ أجلها ولم يتمّ إعداد الملفات المتعلقة بها. وتمّت التوصية بالعمل على التقيد بهذا البرنامج الذي يعتبر أداة هامة تؤدي إلى الإسراع بحل وتصفية الملفات العالقة</p>	2

**ب- التصرف في المخزون**

التطبيق			التوصيات	
لا	في الطور	نعم		
√			<p><b>متابعة مخزون المواد الأولية بالمطبعة</b> تبيين من خلال متابعة إجراءات 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. و تمت التوصية بالعمل على تدارك هذه الوضعية.</p>	1
		√	<p><b>فضلات الورق</b> تبيين من خلال مراجعة التصرف في مخزون الورق أن كمية الفضلات من هذه المادة بلغت سنة 2019 (حسب الوصولات المعدة) 34.458 كلغ. و تمت التوصية بدراسة إمكانية الحد من هذه الفضلات.</p>	2

**ملاحظات و توصيات أخرى على اثر تدخلنا بعنوان السنة المحاسبية 2020**

**(1) تطهير الضمانات البنكية القديمة العالقة**

تبيّن لنا 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 التقيد بما جاء بالإجراءات القانونية في هذا المجال والتي تنصّ على ضرورة إرجاع الضمانات النهائية في أجل لا يتجاوز أربعة أشهر في جميع الحالات بعد قيام صاحب الصفقة بتعهداته.

لذا نوصي بالعمل على تدارك هذه الوضعية

**(2) إجراءات الجرد:**

تبيين لنا من خلال حضورنا في بعض الوكالات عند القيام بالجرد المادي للكتب المدرسية في أواخر سنة 2020 ما يلي:

- غياب بطاقات التعداد (les feuilles de comptage)، في بعض المراكز
  - الفوارق المتحصل عليها يقع إصلاحها، في بعض الحالات دون ترخيص من الجهات المسؤولة على ذلك (validation sans autorisation)،
  - عدم احترام مخطط التخزين في بعض الحالات،
  - لا يتم استعمال "le code à barre" الموجود على الكتاب، عند الجرد أو البيع.
- لذلك نوصي بالعمل على تجاوز هذه النقائص.

### 3) معالجة الفوارق على مستوى مخزون الكتب

تبين لن عند متابعة عمليات الجرد المادي لسنة 2020 لمخزون الكتب بمختلف فروع المركز وجود بعض فوارق بين المخزون النظري و المخزون المادي.

وعليه فإننا نوصي بالرجوع الى نتائج عمليات الجرد لأواخر سنة 2020 على مستوى جميع الفروع ومعالجة الفوارق بين المخزون النظري و المخزون المادي، ان وجدت.

### 4) إجراءات حماية مخزون المواد الاولية

- عند معاينة اجراءات تخزين المواد الاولية بالمخزن الرئيسي، لاحظنا وجود النقائص التالية :
- اكتظاظ في وضعية المواد المخزّنة،
  - عدم اعتماد اجراءات تخزين خاصة بالمواد القابلة للاشتعال،
  - نقص في التهوية،

لذلك نوصي بالعمل على تجاوز هذه النقائص.

## V – التصرف في الموارد البشرية

### متابعة تطبيق التوصيات السابقة

التطبيق			التوصيات	
لا	في الطور	نعم		
√			<p><b>إعداد قانون إطار</b></p> <p>لم يقيم 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 معاينة إجراءات مراقبة حضور الأعوان تبين ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- في بعض الأحيان لا يتم تطبيق مذكرات الإدارة العامة والخاصة بضرورة الالتزام بالتراتب والإجراءات الإدارية المتعلقة بأوقات العمل.</li> <li>- 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.</li> <li>- لاحظنا أنه بالرغم من اعتماد المركز على التنقيط الآلي، فإن المنظومة المتصلة بآلة التنقيط غير متصلة مباشرة بمنظومة التصرف في الموارد البشرية.</li> </ul> <p>و تمت التوصية بالعمل على تجاوز هذه النقائص</p>	2
√			<p><b>إجراءات التصرف في التكوين السنوي</b></p> <p>لاحظنا أن 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 تحسين هذه الوضعية</p>	3

التطبيق			التوصيات	
لا	في الطور	نعم		
√			<p><b>الملف الشخصي للأعوان</b></p> <p>وجود بعض الوثائق، على غرار القرارات التأديبية وبطاقة العدد المهني وغيرها، يعود تاريخها إلى سنوات سابقة و "متقدمة"، في حين أن الملف يستوجب بعض التحيينات خصوصا على مستوى بطاقة التسلسل المهني وغيرها. وتمت التوصية بالعمل على تدارك هذه الوضعية.</p>	4
√			<p><b>إجراءات التصرف في العطل السنوية</b></p> <p>- على إثر تفحص عينة 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 تُقدَّم يوم الخروج في عطلة. - لا تقوم مصلحة الموارد البشرية بإعداد "سند الخروج في عطلة" (titre de congé). وتمت التوصية بالعمل على تجاوز هذه النقائص.</p>	5

### ملاحظات و توصيات أخرى على اثر تدخلنا بعنوان السنة المحاسبية 2020

#### إجراءات التنقيط

باعتقاد مذكورة صادرة عن الإدارة العامة في سنة 2020 مفادها أنه نظرا للظروف الاستثنائية التي تمر بها البلاد، أن عملية التنقيط ستكون على أوراق الحضور لجميع المصالح ؛ وبتفحص هذه الأوراق لاحظنا ما يلي :

- لا تحتوي العديد من الأوراق على إمضاء العون، أو على ساعة دخوله و خروجه لكلا الحصتين،
- في صورة عدم الإمضاء، لا تمكّن أوراق الحضور من معرفة ما إذا كان العون في عطلة أو في حالة غياب

لذا نوصي بالعمل على معالجة هذه الوضعية النقائص.

## VI- التجهيزات و مصاريف الصيانة

متابعة تطبيق توصيات السنوات السابقة

أ- إجراءات التصرف في الأصول الثابتة

التطبيق			التوصيات	
لا	في الطور	نعم		
√			<p><b>1</b></p> <p><u>إجراءات التصرف في الأصول الثابتة</u></p> <p>مكّن النظر في الإجراءات المتبعة للتصرف في الأصول الثابتة ملاحظة ما يلي :</p> <p>- عدم مسك ملف بالنسبة لكل الأصول يتضمن نسخة من فاتورة الشراء، نسخة من وصل التسليم، محضر أول استعمال ؛</p> <p>- 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>	
	√		<p><b>2</b></p> <p><u>مشروع بناية المطبعة الجديدة</u></p> <p>لاحظنا أن المركز بصدد تشييد بناية للمطبعة الجديدة بمقره الاجتماعي. وقد تبين لنا من خلال مراجعة هذا الملف وجود النقائص التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الأرض المزمع استغلالها لم يقع بعد إحالة ملكيتها إلى المركز،</li> <li>• غياب التراخيص الإدارية المطلوبة لذلك.</li> </ul> <p>وذلك رغم عديد المراسلات التي وجهتها الإدارة العامة للمركز إلى الجهات المعنية منذ 2017 والسنوات الموالية قصد تسوية هذه الوضعية العقارية.</p> <p>و تمت التوصية بمزيد العمل على تجاوز هذه الإشكاليات.</p>	



## ملاحظات و توصيات أخرى على اثر تدخلنا بعنوان السنة المحاسبية 2020

### 1) إنجاز بناية المطبعة الجديدة:

- تبين لنا من خلال مراجعة الملف الإداري والفني لمشروع بناء المطبعة الجديدة ما يلي :
  - لم يكتتب المركز عقد "التأمين العشري" على مشروع بناء المطبعة، وذلك خلافا للقوانين والإجراءات المعمول بها في هذا المجال.
  - انتهت صلوحية التأمين على الأخطار بالحضيرة بتاريخ 15 أوت 2020 ولم يتم المقاول المكلف بإنجاز بناية المطبعة الجديدة بتجديدها،
  - لا تقوم شركة الأشغال المكلفة بإنجاز مشروع المطبعة الجديدة بتقديم قائمة إجمالية عن تقدم الأشغال عند إعداد الكشوفات.
- و لذا نوصي بالعمل على تجاوز هذه النقائص.

### 2) إجراءات التصرف في وسائل النقل التابعة للمركز:

- تبين لنا من خلال مراجعة إجراءات التصرف في وسائل النقل التابعة للمركز ما يلي :
  - غياب متابعة بواسطة تطبيق إعلامية لمتابعة التصرف في أسطول المركز من سيارات وشاحنات.
  - وجود العديد من وسائل النقل زال الانتفاع بها على غرار الشاحنات والسيارات التالية :  
18315527، 18315528، 18333128، 18333129، 18333129 و 18337517 و التي لم يقع البت في مآلها بعد.
- و عليه فإننا نوصي بالعمل على تحسين إجراءات التصرف في وسائل النقل التابعة للمركز ؛  
و التسريع في الإعلان عن الإستشارة بخصوص التفويت في وسائل النقل التي زال الإنتفاع بها.

**ب- إجراءات التصرف في السلامة**

التطبيق			التوصيات
لا	في الطور	نعم	
	√		<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>

**ملاحظات و توصيات أخرى على اثر تدخلنا بعنوان السنة المحاسبية 2020**

ليست لنا ملاحظات أو توصيات أخرى.

## VII - نشاط المطبعة

### 1- متابعة تطبيق توصيات السنوات السابقة

التطبيق			التوصيات	
لا	في الطور	نعم		
	√		<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>إعداد تقرير حول إدارة النشر:</b> دأبت إدارة النشر على إعداد تقرير سنوي حول نشاطها، إلا أنها توقفت على ذلك منذ سنة 2017. ونظرا لأهمية هذا التقرير لمتابعة النشاط وتقييم استهلاك المواد الأولية وتمكين الإدارة العامة من المتابعة لتطوير ظروف العمل وأساليبه؛ تمت التوصية بالحرص على استئناف إعداده.</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. و تمت التوصية بالعمل على: - متابعة المواد الأولية، وذلك بوضع آلية لاحتساب ولو بصفة تقديرية للكميات المزمع استهلاكها في عملية الصنع والتقديرات الأولية للكميات الممكن إتلافها. - تضمين المعطيات المتعلقة بأنشطة الطباعة في تطبيق يتم إعدادها للغرض</p>	3
	√		<p><b>توفير فضاء ملائم لمعدات المطبعة</b> لوحظ في هذا المجال ضيق الفضاء المخصص للمطبعة، 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

التطبيق			التوصيات
لا	في الطور	نعم	
		√	<p><b>5 إجراءات نقل منتجات المطبعة إلى المخزن الرئيسي بمقرين :</b></p> <p>تبين من خلال التدقيق في إجراءات نقل منتجات المطبعة من الكتب إلى المخزن الرئيسي بمقرين، لسنة 2019، ما يلي:</p> <p>- عدم وجود وثيقة تسليم (décharge) من طرف المصلحة المرسل إليها، - عدم إدماج هذه العملية بالمنظومة الإعلامية المعتمدة. و تمت التوصية بالعمل على تدارك هذه الوضعية</p>

### ملاحظات و توصيات أخرى على اثر تدخلنا بعنوان السنة المحاسبية 2020 :

#### (1) تعزيز الموارد البشرية للمطبعة

يوجد بالمطبعة 5 سائقي أشغال عن 12 آلة طباعة مما أدى إلى عدم استغلال مجمل هذه المعدات. كما أن الكثير من هؤلاء الأعوان هم في طريق الإحالة على التقاعد. ولذا فإننا نوصي بمعالجة هذه الوضعية.

#### (2) غياب مصلحة للصيانة

تبين لنا أنه لا يوجد لدى المركز أعوان مختصون في صيانة وإصلاح آلات الطباعة وكثيرا ما يلتجئ المركز إلى المزودين في هذا المجال، مما ينجر عنه طول تعطل لوسائل الإنتاج عند حدوث بعض الأعطاب. ولذا فإننا نوصي بتدارك هذه الوضعية

#### (3) تعزيز ظروف السلامة بالمطبعة

تبين لنا عند التحول إلى مقر المطبعة وجود نقص في بعض وسائل الإنذار والإطفاء ولذا فإننا نوصي بتدعيم وسائل السلامة بالمطبعة.

هذا كل ما لدينا من ملاحظات، توصيات واقتراحات بعنوان الأعمال المرحلية لسنة 2020 ننهاها صلب هذا التقرير النهائي الذي يصلكم في 20 نسخة.

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

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

مع أسمى التحيات وفائق التقدير والاحترام - والسلام

مراجع الحسابات

عبد الجليل جملي