

36

شركة تكوين استشارة



مسجلة بجدول هيئة الخبراء المحاسبين بالبلاد التونسية

المطبعة الرسمية للجمهورية التونسية

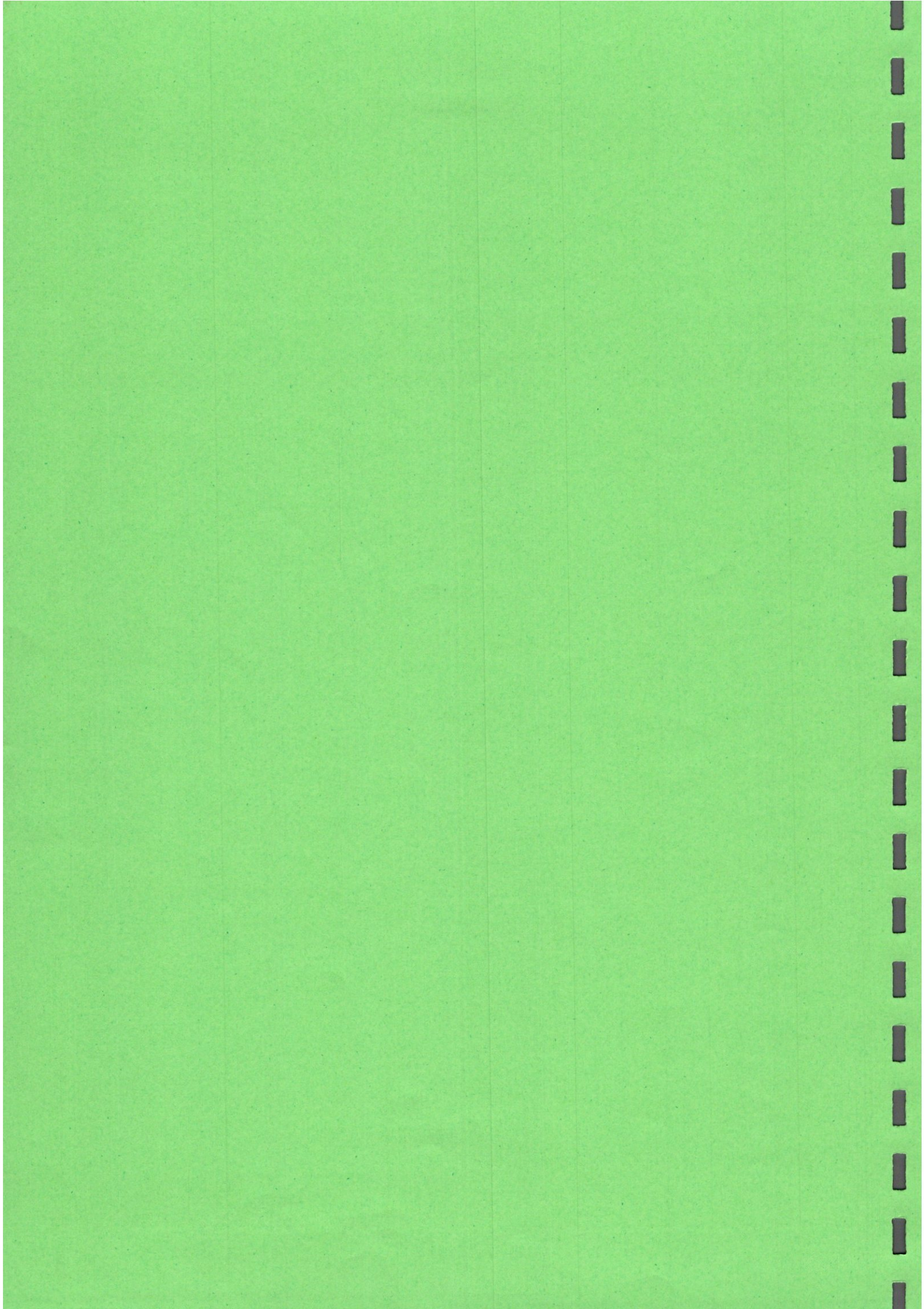
التقرير المتعلق بالإجراءات الإدارية والمالية والمحاسبية

بعنوان سنة 2018

شركة تكوين إستشارة - شركة مسجلة بجدول هيئة الخبراء المحاسبين بالبلاد التونسية-

32 شارع الحرية 1002 تونس - المعرف الجبائي: 0851317D/A/M/000

الهاتف / الفاكس: 71 847 027 / 71 281 376



شركة تكوين استشارة

مسجلة بجدول هيئة الخبراء المحاسبين بالبلاد التونسية

الحمد لله،

الى السادة رئيس و أعضاء مجلس ادارة " المطبعة الرسمية للبلاد التونسية "

تنفيذا لمهمة مراجعة حسابات " المطبعة الرسمية للبلاد التونسية "، واصلنا العمل على فحص وتدقيق أنظمة الرقابة الداخلية المتبعة داخل المطبعة، وذلك قصد تحديد جوانب القوة والضعف في هذه الأنظمة ورصد طبيعة الإجراءات المؤثرة في مراجعة القوائم المالية ومداها.

وإذ نتشرف بمدّكم بهذا التقرير حول أنظمة الرقابة الداخلية والإجراءات بعنوان سنة 2018 والذي حرصنا من خلاله على تمكينكم من استبيان أهم النقاط على مستوى الإجراءات الإدارية والمالية والمحاسبية مع إرفاقنا لها بمجموعة من التوصيات التي نأمل أن تمكن المطبعة في حالة تبنيها وتطبيقها من إحكام نطاق المخاطر الكامنة والمساهمة في تحسين الإجراءات المتبعة بالمطبعة.

وانطلاقا من السمة النقدية التي تتخذها هذه النوعية من التقارير، تركزت أعمالنا فقط على عرض لأهم النقاط والسلبيات التي يحتويها نظام الرقابة الداخلية، ولم نضمنه النقاط الايجابية ومكان القوة بإجراءات المطبعة والتي شملها الفحص. ولا يسعنا إلا أن نتقدم ثانية بجزيل الشكر لإدارة المطبعة وكافة المسؤولين والعاملين بها على رحابة الصدر والحرفية في التعامل والمساندة القيمة في إنجاز المهمة.

وفي الختام تفضلوا سادتي بقبول فائق تحياتنا والسلام.

تونس في 2019/04/10

عن شركة تكوين استشارة

سمير بن جمعة

شركة تكوين استشارة

مسجلة بجدول هيئة الخبراء المحاسبين

بالبلاد التونسية

32 شارع العليّة - تونس

الفاكس/البريد الإلكتروني : 71 281.376

الفهرس

أدوات التنظيم العام والتدقيق

1- التنظيم العام:

- 1-1 الحرص على إعداد محاضر لنقل المهام بين مختلف أعوان المطبعة
- 2-1 تطوير الإجراءات المعمول بها على مستوى مكتب الضبط
- 3-1 تفعيل دور إدارة الشؤون القانونية و النزاعات
- 4-1 إعداد دراسة لإدارة المخاطر
- 5-1 تدعيم و تفعيل دور الإدارة الفرعية لليقظة و الاستشراف
- 6-1 القيام بالبرمجة المسبقة لتعويض الكفاءات المغادرة

2- هياكل الرقابة والمساندة:

- 1-2 لجنة المديرين
- 2-2 تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي بالمطبعة
- 3-2 الإسراع بإنجاز مختلف توصيات تقارير الرقابة
- 4-2 إحداث لجنة متابعة
- 5-2 تحسين إجراءات إعداد الميزانية
- 6-2 الحرص على تقادي التأخير في إعداد الميزانية وتنفيذها
- 7-2 العمل على إنجاز المشاريع المبرجة
- 8-2 تركيز لجنة خاصة ببرمجة ومتابعة ميزانيات المطبعة
- 9-2 حول اعداد مخطط العمل لسنة 2018
- 10-2 إعداد تقارير شهرية للنشاط
- 11-2 تركيز المنظومة الوطنية لمتابعة وتقييم المشاريع والبرامج العمومية "إنجاز"
- 12-2 إحداث هيكل خاص بأعمال التفقد بالمطبعة
- 13-2 إحداث خلية إنصات بالمطبعة

التصرف في النظام المعلوماتي

- 1- مزيد تدعيم إجراءات السلامة للمنظومة المعلوماتية للمطبعة
- 2- الإسراع بالقيام بتدقيق للسلامة المعلوماتية
- 3- وضع إجراءات التصرف في كلمات العبور

التصرف في المعدات والصيانة

- 1- تحسين إجراءات التصرف في الأسطول
- 2- حول ملف اصلاح التجهيزات الخاصة بتشخيص وثيقة جواز السفر البيومتري

التصرف في الموارد البشرية

- 1- تقادي الشغورات و إنجاز برامج الانتدابات
- 2- تحسين إجراءات التصرف في العطل السنوية
- 3- تحسين إجراءات مراقبة حضور الأعوان
- 4- تحسين إجراءات التكوين
- 5- تحسين إجراءات التصرف في التسيقات على الأجور
- 6- التصرف في الصندوق الإجتماعي

التصرف المحاسبي

- 1- العمل على وضع إجراءات كفيلة برفع تحفظات مراجع الحسابات لسنة 2017
- 2- تحسين الإجراءات المتبعة بمصلحة المحاسبة

التصرف المالي

- 1- تحسين إجراءات إعداد جداول المقاربة البنكية
- 2- تحسين إجراءات التصرف في العلاقات البنكية

التصرف في المشتريات

- 1- تحسين إجراءات التصرف في المشتريات
- 2- تركيز منظومة إعلامية للتصرف في المشتريات

التصرف في الصفقات العمومية

- 1- معالجة وضعية الصفقات المبرمة مع الشركة الوطنية لعجين الخلفاء والورق
- 2- تحسين إجراءات التصرف في الصفقات العمومية
- 3- تقليص مختلف فترات إنجاز الصفقات
- 4- الإسراع في تطهير الضمانات البنكية العالقة

التصرف في المخزون

- 1- تحسين إجراءات التصرف في المخزون
- 2- تطوير وظائف تطبيقية التصرف في المخزون

التصرف التجاري

- 1- العمل على تفادي حالات نفاذ مخزون المواد تامة الصنع
- 2- تحسين إجراءات التصرف في الفوترة
- 3- العمل على دراسة انخفاض رقم المعاملات للمطبعة الرسمية

الإنتاج و السلامة المهنية

- 1- تفادي التأخير في إنجاز أعمال الطباعة

أوجه مختلفة من التصرف

- 1- الحصول على ترخيص بعنوان مؤسسة مرتبة من وزارة الصناعة
- 2- إعداد تقرير نقل المهام بين المسؤولين الأولين للمطبعة
- 3- العمل على تدعيم خلية الحوكمة بالمطبعة وتفعيل دورها
- 4- مزيد الحرص على احترام الالتزامات القانونية للمطبعة
- 5- مزيد تدعيم إجراءات حماية البيئة

متابعة توصيات التقرير المتعلق بالإجراءات الإدارية والمالية والمحاسبية بعنوان سنتي 2016 و 2017

خلاصة تقييم نظام الرقابة حسب درجة الأهمية

أدوات التنظيم العام والتدقيق

1- التنظيم العام:

1-1 الحرص على إعداد محاضر لنقل المهام بين مختلف أعوان المطبعة:

لاحظنا أثناء تدخّلنا عدم إعداد محاضر لنقل المهام بين أعوان المطبعة وذلك في حالات الإحالة على التقاعد، الترقية أو أي تغيير في المهام ويجب أن يضم هذا المحضر دون الحصر:

- نسخة من مقرر اسناد المهام بالإضافة إلى تاريخ تعيين كل عون بما في ذلك التاريخ الفعلي لبدأ مهامه،
- جرد مادي لمختلف الوثائق والملفات وتوثيقها في مستند ممضى من الطرفين و من قبل الرئيس المباشر،
- تفاصيل مختلف الملفات في طور الإنجاز،
- وصف لمختلف الإجراءات والوثائق اللازمة للقيام بالمهام المنوطة بعهدة العون،

ونظرا لما قد يحمله تطبيق هذا الإجراء من نجاعة في أساليب التصرف وتحسين في إجراءات العمل فإننا نوصي بالحرص على إعداد محاضر لنقل المهام بين مختلف أعوان المطبعة.

2-1 تطوير الإجراءات المعمول بها على مستوى مكتب الضبط :

لوحظ في هذا السياق افتقار مكتب الضبط بالمطبعة لمذكرات داخلية أو أدلة إجراءات مصادق عليها تحدد طرق العمل و خاصة معالجة البريد الوارد المتمثل في كل الوثائق الواردة من مراسلات، ملفات، إحالات، جرائد، رسائل... وذلك خاصة بتحديد طريقة تعهد مكتب الضبط لهذه الوثائق والتثبت فيها ثم تسجيلها قبل تسليمها إلى الهياكل والإطارات المعنية. ومن شأن إعداد مثل هذه الأدلة أن يساهم في مزيد إحكام التصرف بمكتب الضبط. كما لاحظنا من خلال تدخّلنا على مستوى مكتب الضبط أنه تتم متابعة المراسلات الواردة والصادرة يدويا وذلك في ظل غياب منظومة إعلامية مفعلة تمكّن من تسجيل ومتابعة الواردات والصادرات الخاصة بالمطبعة. وحيث أنّ هذه الوضعية تحرم المطبعة من تكوين قاعدة معلوماتية تسهّل خاصة عمليات البحث على المراسلات الواردة إلى المطبعة. لذا نوصي بالسعي لاقتناء أو تطوير تطبيقه إعلامية خاصة بالتصرف في الواردات، الصادرات و التصرف في المراسلات الداخلية.

3-1 تفعيل دور إدارة الشؤون القانونية و النزاعات:

مكننا النظر في الأعمال المنحزة من طرف إدارة الشؤون القانونية و النزاعات، أنّها لا تقوم ببعض المهام المتعلقة بمتابعة الالتزامات القانونية للمطبعة على غرار:

- تجميع المعطيات و المعلومات القانونية المرتبطة بمجال نشاط المطبعة الرسمية و الحرص على تبليغها لمختلف المصالح المعنية،
- تجميع ودراسة كافة العقود المبرمة بين المطبعة والأطراف المتداخلة وإدراجها بلوحات قيادة تبين اسم المرود (او الحريف)، تاريخ إبرام العقد، تاريخ نهايته والآجال والالتزامات المبينة به.
- متابعة الإشكاليات المتعلقة بتنفيذ بعض العقود بالإضافة إلى متابعة النزاعات المتعلقة بالصفقات العمومية....
- ونظرا لأهمية دور إدارة الشؤون القانونية والنزاعات في متابعة التزامات المطبعة الرسمية اتجاه المؤسسات المتعاملة معها أو في المحافظة على حقوقها وتبيان واجبات مختلف الأطراف تجاهها، فإننا نوصي بضرورة التنسيق مع مختلف إدارات المطبعة الرسمية لتمكين إدارة الشؤون القانونية والنزاعات من تجميع كافة العقود والاتفاقيات المبرمة مع الحرص على القيام بمتابعة مثلى للالتزامات المبينة بهذه الوثائق وذلك تجنباً لأيّة مخاطر أو نزاعات يمكن أن تنشأ عن سهو أو إهمال في تطبيق هذه العقود.

4-1 إعداد دراسة لإدارة المخاطر:

تعتبر دراسة إدارة المخاطر وثيقة تحدد فيها المخاطر الرئيسية المتعلقة بنشاط المطبعة حسب الأولوية وتهدف إلى:

- نشر رؤية مشتركة صلب المطبعة للمخاطر التي ينظر إليها على أنّها المخاطر الرئيسية؛
- تحديد قائمة للمخاطر الداخلية والخارجية التي تعوق تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمطبعة؛
- ضبط خطة وقائية تهدف إلى الحد من تكرار وخطورة المخاطر وتعزيز القدرة على مجابتهما؛
- ضبط خطة عمل لمتابعة المخاطر ومنهجية لتحسينها كلما دعت الحاجة لذلك لتمكين المطبعة من التحكم الأفضل في المخاطر؛
- نشر ثقافة إدارة المخاطر لدى الإدارة العامة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين.

إن عدم وجود دراسة لإدارة المخاطر وخارطة مخاطر لا تساهم في بلوغ المطبعة لأهدافها وطموحاتها الإستراتيجية. كما أن هذه الوضعية من شأنها أن تحرم المطبعة من معرفة الطريقة الضرورية في التصرف عند حدوث أي طارئ في مجالات تدخلها. لذا فإننا نوصي بوضع خارطة مخاطر لأنشطة المطبعة استناداً إلى تقييم موضوعي للمخاطر والنظر في ترتيب أولويات المخاطر.

5-1 تدعيم و تفعيل دور الإدارة الفرعية لليقظة والاستشراف :

لاحظنا من خلال القيام بأعمالنا عدم تفعيل دور الإدارة الفرعية لليقظة والاستشراف خلال سنة 2018. ونذكركم في هذا الصدد بأن مهام هذه الإدارة الفرعية تتمثل في:

- رصد التغيرات الاقتصادية والتجارية في قطاع الطباعة ومحاولة تحديد الاحتمالات المختلفة لتطويرها في المستقبل أو ترحيح إحداها على غيره،
 - العمل على رصد الإشكاليات المحتملة و الاستعداد لمواجهتها و التقليل من مخاطرها لأدنى حد ممكن و التدريب على مواجهتها.
 - توجيه التخطيط الاستراتيجي للمنشأة بوضع احتمالات و نتائج دراسة المتغيرات الممكن التوصل إليها في مجال الاستشراف على ذمته.....
- وفي هذا السياق ونظراً لأهمية وخصوصية نشاط المطبعة الرسمية ، فإننا نوصي بالإسراع بتفعيل دور الإدارة الفرعية لليقظة و الاستشراف و دعمها بالإطارات الضرورية .

6-1 القيام بالبرمجة المسبقة لتعويض الكفاءات المغادرة:

تبين لنا من خلال تدخلنا عدم وجود تخطيط مسبق لسد الشغورات التي من المتوقع حصولها ببعض الوظائف الهامة صلب المطبعة، حيث لم يقع إعداد برمجة مسبقة تكفل تعويض الكفاءات المغادرة بما يضمن سلاسة نقل الخبرات والمهام بين الأعوان المنتدبين أو الأعوان المخالين على التقاعد، أو عند تغيير المهام بين الأعوان. وهذه الوضعية يمكن أن تؤثر سلباً على نشاط المطبعة .

وفي هذا السياق ونظراً لما للعنصر البشري من أهمية في تجسيم برامج ومخططات المطبعة، فإننا نوصي بالقيام بالبرمجة المسبقة لتعويض الكفاءات المغادرة والعمل على تطوير وتدعيم الموارد البشرية للمطبعة.

2- هياكل الرقابة والمساندة:

1-2 لجنة المديرين:

لم تقم مصالح المطبعة بمدنا بمقرر إحداث لجنة المديرين وكذلك بمحاضر جلسات هذه اللجنة خلال سنة 2018. هذا ونفيدكم بان هذه اللجنة تعتبر جهاز تفكير و إعلام حول مختلف أنشطة المطبعة و تعقد هذه اللجنة اجتماعاً مرة كل شهر على الأقل و تنظر بالخصوص بالمسائل التالية:

- المسائل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، دليل الإجراءات، قانون الإطار....)،
- عقد الأهداف، الميزانية، البرنامج السنوي للتكوين، تقارير النشاط....

هذا وتضم لجنة المديرين علاوة على الرئيس المدير عام ، كل المديرين بالمطبعة. ونظراً لأهمية دور هذه اللجنة في ضمان إحكام تسيير المطبعة ، فإننا نوصي بمزيد تفعيل دورها و العمل على توثيق أعماله.

2-2 تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي بالمطبعة:

لاحظنا من خلال متابعتنا لأعمال إدارة التدقيق الداخلي بالمطبعة، ما يلي:

- رغم تركيزها في مستوى إدارة ضمن الهيكل التنظيمي للمطبعة إلا أن هذه الأخيرة تشكو من نقص في الموارد البشرية المختصة في مجالات الاستغلال والإعلامية لتمكينها من القيام بالمهام الموكولة إليها بالتجاعة المطلوبة.
- لم يتم إعداد برنامج عمل لسنة 2018 يبرز الأعمال المزمع إنجازها والفريق المتدخل والفترة الزمنية المخصصة لكل مهمة.
- لم يتم عرض نتائج مهام التدقيق الداخلي على أنظار مجلس الإدارة ولا تمكن هذه الوضعية من تحقيق الفعالية المرجوة من تدخلات هذه الوظيفة.
- غياب تقرير سنوي حول أنشطة التدقيق الداخلي يتضمن عرضاً لمهام المراقبة التي أُنجزت ولأهم النتائج التي تترتب عنها.
- عدم تدعيم إدارة التدقيق الداخلي بتطبيق معلوماتية في الغرض.

ونظراً لأهمية دور التدقيق الداخلي المتمثل في ضمان أمانة المعلومات المالية، العمل على تحسين الرقابة الداخلية، التأكد من احترام قرارات الإدارة العامة، وضمان احترام الإجراءات المتعلقة بحماية الأصول والممتلكات واعتباراً لخصوصية نشاط المطبعة وامتدادها الجغرافي، فإنه يتعين على الإدارة العامة الحرص على تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي ودعمها بكافة الوسائل المادية، البشرية والإجرائية اللازمة وذلك خاصة عبر تدعيمها بالانتدابيات اللازمة حتى يتسنى لها تأمين المهام المنتظرة منها في أفضل الظروف وإحكام السيطرة على المخاطر الخفية التي قد تجابه نشاط المطبعة وتمكينها من برنامج عمل يغطي كافة الأنشطة الهامة والمحورية للمؤسسة، وبالتالي تساهم في ضمان حسن التصرف وترشيده وإحكام السيطرة على المخاطر الخفية التي قد تجابه نشاط المطبعة.

3-2 الإسراع بإنجاز مختلف توصيات تقارير الرقابة :

تضمنت مراسلة صادرة عن رئيس الهيئة العليا للرقابة الإدارية والمالية بتاريخ 14 ماي 2018 موضوعها الإعلام بنتائج المتابعة الثالثة لتقرير دائرة المحاسبات السابع والعشرين في بابه المتعلق بالمطبعة الرسمية للجمهورية التونسية ما يلي:

- ظلت 10 توصيات قيد الإنجاز،
- باعتبار وجود العديد من النقائص والإخلالات التي ما زالت قائمة فضلا عن تواصل المساعي لتنفيذ التوصيات العالقة أقر المجلس مواصلة أعمال المتابعة في هذا الخصوص وسيتم إحالتها لمصالحكم في الإبان للحصول على الردود ذات العلاقة. وفي انتظار ذلك يرجى منكم استحداث مصالح المؤسسة على تنفيذ ما تبقى من توصيات وتدارك النقائص القائمة.
- تبعاً لما ورد وفي نفس السياق نوصي بضرورة الإسراع بإنجاز مختلف توصيات تقارير الرقابة ضماناً لحسن تسيير المطبعة وتدعيماً لمردوديتها.

4-2 إحداث لجنة متابعة:

نظراً لما تكتسبه التقارير المعدة من طرف مراجع الحسابات و المدقق الداخلي من أهمية لتحسين أساليب التصرف فانه من الضروري إحداث لجنة المتابعة ونذكر في هذا الصدد أن من مهام هذه اللجنة :

- مناقشة جميع تقارير المراجعة الخارجية والمراقبة الداخلية بالإضافة إلى إعداد وصياغة التحسينات اللازمة للنظام الحالي،
- إعداد برامج عمل وتقدير الإمكانيات البشرية والتقنية والمالية لتنفيذها،
- متابعة تنفيذ البرامج وإعداد الإجراءات اللازمة لضمان أوفر حظوظ النجاح لها.

5-2 تحسين إجراءات إعداد الميزانية:

تبين لنا من خلال متابعة إجراءات إعداد الميزانية عدم توثيق عملية إعداد الميزانية وذلك بتكوين ملفات تتضمن مجموع الوثائق المعتمدة في إعداد الميزانية على غرار المراسلات مع مختلف المصالح والإدارات مرفقة بالردود، المناقشات والموافقة الأولية والنهائية حول مجمل محاور إعداد الميزانية. ولتفادي الانعكاسات السلبية لهذه الوضعية، فإننا نوصي بالعمل على تشريك كل المصالح المعنية داخل المطبعة كل في ما يخصه وذلك خلال إعداد الميزانية.

6-2 الحرص على تفادي التأخير في إعداد الميزانية وتنفيذها:

لاحظنا خلال أعمالنا أنه تم إعداد ميزانية الاستثمار والتصرف التقديرية لسنة 2018 وعرضها على أنظار مجلس الإدارة قصد المصادقة بتاريخ 28 سبتمبر 2017 وذلك خلافاً لمقتضيات الفصل 22 من الأمر عدد 2197 لسنة 2002. ونحن ندعو إلى ضرورة إنجاز وعرض الميزانية السنوية قبل شهر أوت من كل سنة .

7-2 العمل على إنجاز المشاريع المبرمجة:

من خلال متابعتنا لتنفيذ ميزانية الاستثمار، تبين لنا أن العديد من المشاريع المبرمجة للسنوات 2014، 2015، 2016، 2017 و 2018 لم يتم إنجازها. على غرار مشروع التبريد المركزي لوحدة الإنتاج، تجديد الشبكة و المعدات الكهربائية، تهيئة مقر الإصدارات الرسمية، تهيئة ماوى السيارات امام مغارة المواد الأولية، تجديد نظام الكشف و السلامة من الحرائق و تركيز نظام الاطفاء الآلي،... إن هذه الوضعية لا تمكن من بلوغ الأهداف المرصودة من طرف الإدارة العامة، كما من شأنها أن تحرم المطبعة من تطوير آليات العمل خاصة على مستوى تعصير المعدات ووضع إجراءات جديدة للتصرف. كما من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع كلفة المشاريع المبرمجة بالمقارنة مع ما تم تضمينه بالميزانية. وبالتالي يجب على المطبعة اتخاذ الإجراءات اللازمة قصد تنفيذ ميزانية المطبعة في أفضل الأجال وذلك خاصة بوضع رزنامة لتنفيذ المشاريع المبرمجة.

8-2 تركيز لجنة خاصة ببرمجة ومتابعة ميزانيات المطبعة:

لاحظنا أثناء تدقيقنا في أساليب و إجراءات اعداد و متابعة الميزانية محدودية نجاعة منظومة التنسيق بين مختلف الإدارات و المصلحة المكلفة بإعداد الميزانية وذلك بالأساس فيما يخص عمليات إنجاز، متابعة و تحيين بنود الميزانية.

وفي هذا الصدد ولتأمين جهوزية مثلى لأدوات الاستغلال في إطار برمجة ناجعة للأهداف المرسومة بالنسبة لمختلف إدارات و المطبعة وفي إطار تحسيس إستراتيجية المؤسسة ككل، فإننا نوصي بالنظر في إحداث لجنة خاصة بالميزانية يكون من مهامها بالأساس:

- النظر في البرمجة الأولية لميزانية التصرف و الاستثمار الى جانب دراسة جدوى ومردودية كل مشروع أو استثمار يتم القيام به

- التنسيق مع مصلحة الميزانية في كافة مراحل إعداد الميزانية مع الحرص على توثيق النقاشات والتفويضات على بنود الميزانية ضمن محاضر،
- متابعة نسق تنفيذ بنود الميزانية وتحليل أسباب عدم إنجاز بعض مكونات هذه البنود أو تجاوز الميزانية بالنسبة للبعض الآخر، التنسيق بين مختلف المصالح والإدارات المعنية بإنجاز العمليات المدرجة بالميزانية لتحديد أسباب التأخير في الإنجاز وسبل تلافيتها والاحتياطات المستقبلية التي يجب اتخاذها لتلافي مثل هذه الحالات بالإضافة إلى النظر في تغيير بنود الميزانية وتحويل التعهدات من بند إلى آخر وإعداد محاضر دورية تبين بالخصوص نسبة تقدم الإنجازات مقارنة بالتوقعات لكل استثمار.

2-9 حول اعداد مخطط العمل لسنة 2018:

تبين لنا من خلال القيام بأعمالنا عدم إعداد مختلف إدارات المطبعة لمخطط نشاطها لسنة 2018 و موافاة الإدارة العامة (إدارة مراقبة التصرف) في بداية سنة 2018 بالمخطط السنوي لنشاطها قصد الإعداد لاجتماع في الغرض مع الإدارة العامة لمناقشة مخطط النشاط المقترح. هذا ويجب ان يتم في موفى كل ثلاثية متابعة تقدم تنفيذ مخططات النشاط و تقييم مدى تحقيق الأهداف و البرامج. و لتفادي الانعكاسات السلبية هذه الوضعية، فإننا نوصي بمزيد الحرص على إعداد مخططات العمل السنوية لكافة الإدارات و المصالح بالمطبعة في بداية كل سنة و تأمين متابعة تقدم تنفيذ مخططات النشاط و تقييم مدى تحقيق الأهداف و البرامج في موفى كل ثلاثية.

2-10 إعداد تقارير شهرية للنشاط:

لا تقوم مصالح المطبعة بمد إدارة مراقبة التصرف بتقارير شهرية حول مختلف أنشطتها قصد دراستها ومقارنتها مع الإنجازات السابقة والمتوقعة واقتراح الحلول اللازمة وذلك قبل عرضها على الإدارة العامة و مجلس الإدارة . هذا وتعتبر التقارير الدورية أداة هامة في مراقبة مختلف مراكز التنفيذ والعمل حيث تمكن من متابعة نشاط المطبعة بصفة دورية واتخاذ التدابير اللازمة وفي الوقت المناسب عند وجود مسائل لها تأثير على نشاط المطبعة. في هذا الإطار، فإننا نوصي بضرورة أن تقوم مختلف إدارات المطبعة بإعداد تقارير شهرية تغطي خاصة الأنشطة التقنية والإدارية والمالية وأن يتم تجميعها من قبل إدارة مراقبة التصرف ودراستها ومقارنتها مع الإنجازات السابقة والمتوقعة واقتراح الحلول اللازمة لتدارك النقص إن وجدت لتحقيق الأهداف المنشودة. كما نوصي بضرورة عرض هذه التقارير على الإدارة العامة وذلك قصد اتخاذ التدابير اللازمة و مجلس الإدارة لمناقشة المسائل ذات الأهمية.

2-11 تركيز المنظومة الوطنية لمتابعة وتقييم المشاريع والبرامج العمومية "إنجاز":

لم تقم المطبعة الرسمية بتركيز المنظومة الوطنية لمتابعة وتقييم المشاريع والبرامج العمومية "إنجاز" طبقا لمنشور رئاسة الحكومة عدد 13 المؤرخ في 08 ماي 2017 حيث لم يقع مدنا بما يفيد انخراطها في المنظومة الوطنية لمتابعة وتقييم المشاريع والبرامج العمومية "إنجاز" وقيامها بإمضاء صفقة إطارية مع المركز الوطني للإعلامية وشروعها بالقيام ببرمجة دورات تكوينية في الغرض. ونحن نوصي بالحرص على القيام بكافة الإجراءات المتعلقة بتركيز المنظومة الوطنية لمتابعة وتقييم المشاريع والبرامج العمومية "إنجاز" طبقا لمنشور رئاسة الحكومة عدد 13 المؤرخ في 08 ماي 2017.

2-12 إحداث هيكل خاص بأعمال التفقد بالمطبعة:

نظرا لخصوصية وأهمية نشاط المطبعة فإن مصالحتها متواجدة بكامل تراب الجمهورية في إطار فروع بكل من سوسة وصفاقس ومكاتب بتونس (نخج العراق و نخج هانون) و مكاتب (شبابيك موحدة) ممثلة عنها تغطي 21 ولاية . وفي هذا الصدد ولزيادة إحكام التصرف في موارد المطبعة والضغط على المصاريف وإنجاز الأعمال الموكولة لها في أفضل الأحوال، فإننا نوصي بالنظر في إمكانية إحداث هيكل تفقد داخل المطبعة يكون من مهامه القيام بعمليات تفقد فحنية لمختلف الهياكل التابعة لها للتأكد بالأساس من نجاعة إجراءات التصرف المعتمدة، تحقيق الأهداف المرسومة والاستعمال الأمثل لموارد وأصول المطبعة.

2-13 - إحداث خلية إنصات بالمطبعة:

تبين لنا عدم إحداث خلية إنصات بالمطبعة. لذا واستنساها بمنشور رئيس الحكومة عدد 7 المؤرخ في 14 فيفري 2012 والمتعلق باعتماد سياسة التشاور والإنصات صلب الهياكل العمومية، نوصي بضرورة إحداث خلية إنصات يتم إلحاقها بالإدارة العامة وتتعهد بالنظر في المشاكل الاجتماعية والمهنية للأعوان وتعمل على معالجتها حسب الإمكانيات

التصرف في النظام المعلوماتي

1- مزيد تدعيم إجراءات السلامة للمنظومة المعلوماتية للمطبعة:

تضمن تقرير التدقيق في سلامة المنظومة المعلوماتية للمطبعة مؤرخ في شهر ماي 2017 برنامج عمل لفترة ثلاث سنوات قصد مجابهة مختلف المخاطر المستتجة من أعمال التدقيق ونذكر على سبيل المثال ما يلي:

- تحيين ملف سياسة السلامة للمنظومة المعلوماتية،
- إجراءات التصرف في الحوامل المعلوماتية والتصرف في الولوج عن بعد،
- تحسيس المستغلين لضرورة احترام إجراءات السلامة المعلوماتية،
- دليل جرد وتنظيم المستغلين،
- تحيين سياسة مراقبة الولوج للمنظومة والشبكة وقاعدة البيانات والبرمجيات،
- تحسين السلامة لمنظومة التصرف في قاعدة البيانات...

وفي هذا السياق ونظرا لأهمية سلامة المنظومة المعلوماتية نوصي بضرورة القيام بمتابعة دورية لتقدم تنفيذ برنامج العمل وتوضيح الفوارق إن وجدت و إتخاذ الإجراءات التصحيحية في الغرض.

2- الإسراع بالقيام بتدقيق للسلامة المعلوماتية:

لاحظنا أن المطبعة لم تقم خلال سنة 2018 بتدقيق لسلامة نظامها المعلوماتي من قبل مكتب خارجي. ونذكركم في هذا المجال أن الفصل الخامس من القانون عدد 5 لسنة 2004 المؤرخ في 3 فيفري 2004 والمتعلق بالسلامة المعلوماتية، ينص على وجوب قيام المطبعة بتدقيق لسلامة نظامها المعلوماتي من طرف مكتب خارجي موافق عليه من طرف الوكالة الوطنية للسلامة المعلوماتية. كما أن منشور عدد 51 المؤرخ في 30 نوفمبر 2001 يوصي بضرورة القيام بعملية التدقيق مرة في السنة على الأقل. لذا فإننا نوصي بتطبيق ما ورد بالفصل 5 من القانون المذكور أعلاه.

3- وضع إجراءات التصرف في كلمات العبور:

لاحظنا غياب إجراءات موثقة للتصرف وإسناد كلمات العبور للنظام المعلوماتي و لبنك المعطيات وتطبيقات التصرف. هذا و بأن إسناد كلمات العبور يخضع لإجراءات واضحة كإعداد مطلب في الغرض والموافقة على هذا المطلب وتوثيق عملية إسناد كلمة العبور. إن غياب توثيق هذه الإجراءات لا يمكن من الثبوت من مدى مطابقة حقوق الدخول لكل مستغل مع ميدان تدخله الذي يجب تحديده مسبقا. ونحن نوصي بضرورة القيام بأعمال التدقيق في السلامة المعلوماتية والالتزام بمختلف الإجراءات المضمنة ببطاقة حسن ممارسات على غرار استعمال كلمات سر معقدة وتحديثها بصفة دورية وتغييرها بمجرد وجود شكوك وعدم كشفها للغير مهما كان السبب والعمل على المحافظة على سريتها.

التصرف في المعدات والصيانة

1- تحسين إجراءات التصرف في الأسطول:

تبين لنا إطلاعنا على إجراءات التصرف في الأسطول الملاحظات التالية:

- بعض دفاتر قيادة العربات لا تتضمن في بعض الأحيان المعلومات المتعلقة بساعة الانطلاق والرجوع، إمضاء المستغل، رقم الإذن بالخروج، رقم المسجل بالعداد عند الخروج وكذلك عند الدخول. مما يجعل هذه الدفاتر غير قابلة للمراقبة والمتابعة وهذا النقص لا يضمن حماية الممتلكات المنقولة للمؤسسة بالشكل المطلوب،
 - في بعض الأحيان، لا تحتوي بعض الأذون آليا على كل البيانات اللازمة على غرار أسماء المرافقين ورقم بطاقة التعريف الوطنية للمرافق ومدة المأمورية وتاريخ وساعة الإنطلاق وتاريخ وساعة العودة والغاية من إستعمال العربة والمكان المقصود؛
 - استعمال لأذون مأموريات غير مسبقة التقييم،
 - غياب جذاذات متابعة لكل سيارة، والتي تحتوي على جميع المعلومات حول السيارة: نوع السيارة، الرقم المنحني، تاريخ أول استعمال، ثمن الشراء، تواريخ الفحص الفني، جميع الإصلاحات التي طرأت عليها وتكلفة هذه الإصلاحات،
 - لا تحتوي دفاتر متابعة استهلاك الوقود آليا على جميع البيانات على غرار رقم الإذن بالمهمة، تاريخ وساعة الخروج من المطبعة، تاريخ وساعة الرجوع إليها،
 - لا تقع مقارنة مقتطعات الوقود الموزعة حسب دفتر متابعة استهلاك الوقود وتلك التي دونت على دفاتر القيادة،
 - عدم قيام المطبعة بتكوين وتأطير سائقي العربات في مجالات الصيانة والسياسة الرشيدة وتحسيسهم بالانعكاسات الإيجابية لهذه الإجراءات الوقائية على استهلاك الوقود وسلامة عربات النقل.
 - عدم تقديم توضيحات لتطور نسبة استهلاك الوقود بالكلم الواحد حيث لاحظنا أنه بالنسبة للسيارة الإدارية عدد 361102 تغير نسبة الاستهلاك شهريا حيث وصلت إلى 18,66% خلال شهر فيفري في حين أن المنخفضت إلى 9,11% خلال شهر نوفمبر 2018.
- إن هذه الوضعية لا تضمن متابعة ناجعة لاستهلاك الوقود بالمطبعة كما أنها لا تمكن من التفتن في الإلتان إلى التجاوزات المحتملة عند استعمال السيارات الإدارية لذا نوصي بضرورة تحسين إجراءات التصرف في الأسطول والمتابعة الآلية لكافة السيارات الإدارية والعمل على توفير تطبيقية معلوماتية في الغرض كما نوصي بتحسين إجراءات إسناد أذون المأموريات.

2- حول ملف اصلاح التجهيزات الخاصة بتشخيص وثيقة جواز السفر البيومتري:

قامت المطبعة باصلاح التجهيزات الخاصة بتشخيص وثيقة جواز السفر البيومتري التي وقع اقتنائها بتاريخ 2018/01/15 و قد بلغت كلفة الاصلاح ب 165500 اورو حسب محضر مجلس الإدارة المنعقد بتاريخ 2018/04/26. هذا لاحظنا ان شركة التامين رفضت الموافقة على استرجاع مصاريف الاصلاح لفائدة المطبعة الرسمية. هذا و أفادتنا مصلحة النزاعات بالمطبعة بان هذا الملف مازال في طور التفاوض الصلحي في انتظار رفع الدعوى لدى القضاء.

وفي هذا الصدد، فاننا نوصي بمواصلة العمل على ضمان حقوق المطبعة و القيام بكافة الإجراءات قصد استرجاع مصاريف الاصلاح.

التصرف في الموارد البشرية

1- تفادي الشغورات و انجاز برامج الانتدابات:

تبين لنا من خلال القيام بمهامنا أن المطبعة لم تتمكن من انجاز برامج الانتدابات بعنوان سنة 2018 بالرغم من التوصل الى التراخيص اللازمة (عدد 5575/12 بتاريخ 19 فيفري 2018) والمتمثلة في انتداب 33 عوناً (21 عوناً لسلك التنفيذ و12 عوناً لسلك التسيير). وهذه الوضعية ساهمت في نقص ملحوظ في الموارد البشرية للمطبعة نتيجة إحالة بعض الأعوان على التقاعد دون تعويضهم، وقد تراجع عدد أعوان المطبعة بنسبة 18% ما بين سنة 2014 وسنة 2017:

| النسبة | الفارق | السنة | | | | الوضعية الادارية |
|--------|--------|-------|------|------|------|------------------------|
| | | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | |
| 18% | -81 | 376 | 403 | 432 | 457 | عدد الاعوان القارين |
| - | - | - | - | 01 | 01 | عدد الاعوان المتعاقدين |
| 18% | -82 | 376 | 403 | 433 | 458 | المجموع العام |

هذه الوضعية لا تضمن مواصلة السير العادي لنشاط المطبعة في ظل تطور نشاطها والتزاماتها تجاه الحرفاء.

ولتمكين المطبعة خاصة من تدعيم المصالح والإدارات والجهات بالموارد البشرية الضرورية، نوصي بالشروع في تنفيذ برنامج الانتدابات في أفضل الآجال.

2- تحسين إجراءات التصرف في العطل السنوية:

من خلال التدقيق في مختلف الإجراءات المعتمدة للتصرف في العطل السنوية، تبين لنا أنه لا يتم احترام الآجال المعقولة لإعداد مطالب للخروج في عطلة إذ أن تاريخ تعميم المطالب يصادف تاريخ الخروج في عطلة وفي بعض الأحيان يكون بصفة لاحقة يمكن أن نذكر الأمثلة التالية:

| المعرف | مدة العطلة | تاريخ مطلب الخروج في العطلة | تاريخ الخروج في العطلة |
|--------|------------|-----------------------------|------------------------|
| 3270 | 3 أيام | 19/09/2018 | 19/09/2018 |
| 167 | 9 أيام | 13/07/2018 | 16/07/2018 |
| 4521 | 1 يوم | 12/01/2018 | 18/01/2018 |

كما لاحظنا أن بعض مطالب العطل لا يتضمن كافة المعطيات الضرورية كتيبان رقم هاتف العون، عنوان مقر السكني طيلة العطلة، الإدارة أو المصلحة أو القسم المنتمي إليها العون.

ولتلافي الانعكاسات السلبية لما تم ذكره على السير العادي لنشاط المطبعة، فإننا نوصي بالحرص على تقديم مطالب الإجازات في وقت مبكر يسمح بالثبوت من رصيد الأعوان كما ننصح بتخطيط خروج الأعوان بشكل يراعي حسن سير العمل مع الحرص على تضمين كامل المعطيات الضرورية بمطلب العطل.

3- تحسين إجراءات مراقبة حضور الأعوان:

لاحظنا أثناء متابعتنا لإجراءات مراقبة حضور الأعوان أن هذه العملية تتم حالياً بصفة يدوية ولا يقع الاعتماد على نظام البصمة. كما لاحظنا أن قوائم الحضور اليومية تفتقر إلى تحديد ساعة الدخول والخروج وعدم التنصيص إن كانت الحصص صباحية أو مسائية أو مسترسلة، بالإضافة إلى أنها في بعض الأحيان تفتقر لإمضاءات بعض الأعوان. كما تبين لنا عدم قيام بعض المسؤولين في بعض الأحيان بالتأشير على قوائم الحضور. إن هذه الوضعية لا تمكن من التأكد من مدى مواظبة الأعوان على الحضور ومن إعداد محاسبة تحليلية دقيقة ومن ضمان ما للمطبعة من حقوق إزاء أعوانه.

لذا فإننا نوصي بالحرص على تضمين قوائم الحضور اليومية ساعات الدخول والخروج وكذلك الحرص على نظامية تنقيط قوائم الحضور اليومية وبتامين المصادقة عليها من طرف مسؤول مؤهل وتحديد مختلف دواعي الغياب (إذن بمأمورية، إذن بالخروج، عطلة، إجازة مرض، غياب غير شرعي) وبالتالي الحرص على تامين متابعة مثلى لحضور كافة الأعوان في مختلف مراكز العمل وحثهم على احترام التوقيت الإداري بشكل يضمن حقوق المطبعة إزاء أعوانه. كما نوصي بالنظر في إمكانية ربط جهاز تسجيل الحضور بالبصمة بتطبيق أعداد الأجور حتى تتم عملية ضبط ساعات العمل الفعلي بصفة دقيقة وآلية.

4- تحسين إجراءات التكوين

إثناء مقارنتنا لتقرير التكوين المنجز خلال سنة 2018 مع برنامج التكوين المعد سابقاً حسب حاجيات الموارد البشرية بالمطبعة، لاحظنا ما يلي:

- عدم تطبيق بعض المناهج وتغييرها بأخرى .
- عدم قيام بعض الأعوان بإعداد التقارير التقييمية للحلقات التكوينية التي وقعت الاستفادة منها، إلى جانب عدم إعداد الرئيس المباشر لتقارير تبين التحسن النوعي المتأتي من القيام بهذه الدورات.

كما تبين لنا من خلال تدخلنا لدى مصلحة التكوين غياب المراجع البيداغوجية المتحصل عليها و ذلك قصد حفظها والاستفادة منها عند الضرورة وتعميم الإفادة على مختلف المصالح.

وحيث أنّ هذه الوضعية لا تمكن أعوان المطبعة من تقييم مدى نجاعة دورات التكوين من حيث تحيين معارفهم العامة والتقنية المؤسسة لتطور حياتهم المهنية صلب المطبعة.

وبالتالي فإنه من الضروري التقييد ببرنامج التكوين السنوي و إعداد تقارير حول الدورات التكوينية كما يجب عند إعداد مخططات التكوين ومشاركة الإطارات الإدارية في الأنشطة التكوينية الهادفة إلى تعميق المعارف في المجالات المعنية وذلك وفقا لما جاء به منشور السيد الوزير الأول عدد 25 بتاريخ 10 جويلية 2006 والمتعلق بإعداد برامج التكوين السنوي و النظر في إرساء أورشيف أو مكتبة مصغرة لدى مصلحة التكوين تعنى بحفظ المراجع البيداغوجية.

5- تحسين إجراءات التصرف في التسيقات على الأجر:

تبين لنا أثناء تدقيقنا في إجراءات إسناد التسيقات على الأجر أنه خلافاً لدليل إجراءات المطبعة لاحظنا ما يلي لبعض التسيقات:

- الانتفاع بتسقة عادية ثانية بعنوان نفس الشهر، حيث يتجاوز عدد التسيقات على الأجر للعون الواحد، 30 تسقة بعنوان سنة 2018،
- الانتفاع بتسقة استثنائية ثانية دون استكمال خلاص التسقة المتحصل عليها،
- غياب لجنة تعنى بدراسة مطالب التسيقات وإسنادها.

وهذه الوضعية لا تمكن من متابعة مثلى للتسيقات. لذا فإننا نوصي بمزيد التثبت قبل إسناد التسيقات على الأجر حتى لا تتجاوز النسب المنصوص عليها بالإجراءات الجاري بها العمل كما نوصي بإحداث لجنة وتفعيلها لدراسة مطالب التسيقات.

6- التصرف في الصندوق الاجتماعي:

لا تعتمد المطبعة عند إسنادها لمختلف قروض الصندوق الاجتماعي على موازنة تقديرية يتم ضبطها في بداية السنة.

ونفيدكم في هذا الصدد بان هذه الموازنة تبرز من جهة، المبالغ التي يتم تخصيصها لكل صنف من القروض أو الإعانات التي يمكن صرفها ومن جهة أخرى المقايض المتأتية من استرجاع القروض وتخصيص جزء من النتيجة المحاسبية. هذا ويمكن هذه الموازنة التقديرية من إحكام التصرف في موارد الصندوق الاجتماعي على مستوى برحة إسناد القروض وتفاذي أي عجز يمكن أن يمس التوازن المالي للصندوق. ولمزيد إحكام التصرف في الموارد المالية للصندوق الاجتماعي، ندعو إلى إعداد موازنة تقديرية في بداية كل سنة يتم عرضها على مجلس الإدارة للمصادقة والتقييد بها عند إسناد القروض.

التصرف المحاسبي

1- العمل على وضع إجراءات كفيلة برفع تحفظات مراجع الحسابات لسنة 2017:

تضمن التقرير لمراجع الحسابات لسنة 2017 تحفظات نذكر منها:

- مخزونات المنتوجات تامة الصنع: يبلغ مخزون المنتوجات التامة الصنع في موقى سنة 2017 ما قدره 2 120 326 د وقد تم تقييم هذا المخزون باعتماد تكلفة تقديرية في غياب منظومة للمحاسبة تحليلية. هذا ونفيدكم أن تقييم مخزون المنتوجات تامة الصنع يجب أن يعتمد على كلفة الإنتاج الفعلية وبالتالي فإن إعمال التكلفة التقديرية يمكن أن يكون له تأثير على قيمته وعلى النتيجة المحاسبية .

- حسابات الحرفاء: قامت المطبعة خلال سنة 2017 بمراسلة العديد من الوزارات لحنها على خلاص ديونها وتقديم المعلومات الضرورية لتصفية هذه الحسابات كما تم اعداد محاضر اعتراف بالدين مع بعض حرفائها . مع الإشارة أن مجلس الإدارة المنعقد بتاريخ 28 سبتمبر 2017 أوصى بمزيد المتابعة والحرص على تفادي تقادم هذه الديون من خلال توجيه مراسلات بصفة دورية والعمل على اعداد محاضر اعتراف بالدين في الغرض. هذا ولم تقم المطبعة بتقديم تفاصيل أرصدة الحرفاء وقد أفادتنا مصالح المطبعة أن هذه الوضعية راجعة أساسا للعدد الهام للحرفاء وصعوبة التحصيل على تفاصيل الإستخلاصات ونقص على مستوى الموارد البشرية. لذا فإنه لا يمكننا تحديد تأثير تسوية هذه الوضعية على قيمة حسابات الحرفاء بصفة تفصيلية وعلى الأموال الذاتية.

- حسابات الأعوان والحسابات المالية: أفادتنا مصالح المطبعة أنها شرعت في القيام باعمال المقاربة المحاسبية للتسقيت والقروض المسندة للأعوان والأرصدة المسوكة لدى المصلحة الإدارية قصد التثبيت من صحتها وتبيان الفوارق ومعالجتها إن وجدت وبالتالي لم يقع تقديم محضر مقارنة في الغرض. هذا ويتضمن تقريرنا إيضاحات تكميلية حول عدم تبرير ارصدة الحسابات المتعلقة بالتأمين الجماعي للأعوان وبعض الحسابات المالية للمطبعة الرسمية. لذا فإنه لا يمكننا تحديد تأثير تسوية هذه الوضعيات على قيمة الحسابات المالية وعلى الأموال الذاتية.

ونحن نوصي بوضع إجراءات كفيلة برفع تحفظات مراجع الحسابات لسنة 2017.

2- تحسين الإجراءات المتبعة بمصلحة المحاسبة:

لاحظنا خلال أعمالنا وفحصنا للإجراءات المتبعة النقاط التالية:

- لم يقع مدنا بالدفاتر المحاسبية محينة . هذا و نذكركم بأن القانون عدد 112 لسنة 1996 والمتعلق بنظام المحاسبة للمؤسسات ينص على وجوب مسك الدفتر اليومي ودفتر الجرد وفق الترتيب الزمني بدون أي بياض أو تشطيط مهما كان نوعه.
- لا تقوم المطبعة بسحب الميزان المحاسبي والدفاتر والكشوفات المحاسبية بصفة دورية مع الإشارة إلى وجوب المحافظة على الكشوفات والدفاتر المحاسبية للفترة القانونية والمحددة ب 10 سنوات.
- لم تقم المطبعة بإرساء نظام مقارنة دورية للبيانات المدونة بالمحاسبة و البيانات المتوفرة بتطبيق الموارد البشرية كما لم تقم بإجراء مقارنة دورية بين الميزانية والمحاسبة.
- لا تتوفر بالمطبعة مرجع يتضمن المؤيدات لفواتير المدعمة لحسابات الأعباء مما يصعب من أعمال التدقيق .

ولتلاقي الانعكاسات السلبية لما تم ذكره وضمانا لتناسق البيانات وصحتها. فإننا ندعو المطبعة إلى وجوب تحيين الدفاتر المحاسبية وأن تقوم بتجميع تفقيدات الدفاتر الفرعية وكذلك مجموع عمليات الأرصدة مرة كل شهر على الأقل بالدفتر اليومي ودفتر الحسابات.. كما نوصي بالحرص على إرساء نظام مقارنة دورية للبيانات المدونة بالمحاسبة (حسابات الحرفاء ، المزودين.....). كما نوصي بتحيين إجراءات وصول فواتير المزودين إلى مصلحة المحاسبة وتدوينها محاسبيا حتى يقع احترام الفرضية الأساسية "محاسبة التعهد" المنصوص عليها بالأمر عدد 2459 لسنة 1996 المؤرخ في 1996/12/30 والمتعلق بالمصادقة على الإطار المرجعي للمحاسبة.

التصرف المالي

1- تحسين إجراءات إعداد جداول المقاربة البنكية:

لاحظنا من خلال تدخلنا أن جداول المقاربة بين الرصيد البنكي بحسابات المطبعة والرصيد البارز بالكشوفات البنكية يتم إعدادها يدويا وذلك في ظل غياب تطبيق إعلامية في الغرض. هذا و تبرز جداول المقاربة البنكية مبالغ عالقة تتمثل في مبالغ مقبوضة ومبالغ مدفوعة لم يقع تدعيمها وتطهيرها. كما لا تحمل هذه الجداول إمضاء المسؤول المالي.

وتجدر الإشارة إلى أن غياب إمضاءات على جداول المقاربات البنكية يمكن أن يخفي وراءه أخطاء أو نقائص لا يمكن تحديد الجهة أو العون المسؤول عنها.

كما لاحظنا وجود تأخير في إعداد جداول المقاربة البنكية لجل الحسابات. ونحن نوصي بتفادي هذا التأخير قصد تأمين متابعة مثلى للمبالغ العالقة في الإبان.

وفي ظل ما تقدم ذكره، فإننا نوصي بتحسين إجراءات إعداد جداول المقاربة البنكية مع ضرورة القيام بتطهير المبالغ القديمة والعالقة بجداول المقاربة منذ عدة سنوات.

2- تحسين إجراءات التصرف في العلاقات البنكية:

لا تقوم مصالح المطبعة باستشارة البنوك للحصول على أفضل التعريفات البنكية بصفة دورية. هذه الوضعية لا تمكن من التأكد من مدى حصول المطبعة على أحسن الامتيازات كما لا تمكن من التفتن في الإبان للأخطاء التي يمكن ارتكابها من طرف البنوك في تطبيق التعريفات البنكية. ونحن ندعو لضرورة استشارة البنوك حول تعريفات البنكية والقيام بإعداد جداول مقارنة لمختلف التعريفات واختيار البنوك التي تقدم أحسن العروض وإمضاء اتفاقيات في هذا الشأن مع العمل على إعداد جدول متابعة للتدقيق في مدى تطبيق تلك الاتفاقيات.

التصرف في الشراءات

1- تحسين إجراءات التصرف في الشراءات:

تبين لنا من خلال إطلاعنا على إجراءات التصرف في الشراءات الملاحظات التالية:

- وجود بعض التأخير في مراحل إعداد الشراءات في المدة الفاصلة بين إذن التزود وتاريخ الاستلام، ونورد فيما يلي أمثلة عن ذلك:

| رقم إذن التزود | تاريخ إذن التزود | تاريخ الاستلام | الفارق |
|----------------|------------------|----------------|--------|
| 186 | 21/03/2018 | 02/10/2018 | 195 |
| 234 | 10/04/2018 | 16/10/2018 | 189 |
| 274 | 24/04/2018 | 24/10/2018 | 183 |
| 194 | 26/03/2018 | 20/09/2018 | 178 |
| 48 | 23/01/2018 | 30/06/2018 | 158 |
| 245 | 16/04/2018 | 04/09/2018 | 141 |

- لجنة فرز العروض لا تتولى القيام بدراسة تحليلية للأسعار بالرجوع الى التقديرات ومعدل العروض المالية وواقع الأسعار وذلك قصد تقييم مقبولة الأسعار المقترحة ولإضفاء أكثر شفافية ونجاعة على الشراء العمومي،
- لا يبين دفتر متابعة الاستشارات أسماء المزودين الذين تمت استشارتهم (في بعض الأحيان) وتاريخ الاستشارة وتواريخ ردّ المزودين والمزود الذي تم إختياره وتاريخ إذن التزود وتاريخ استلام الطلبات والملاحظات حول مصداقية ونزاهة المزودين.
- بعض الشراءات مازالت في الطور ولم يقع استلامها إلى حين تدخلنا مع الإشارة أن البعض منها يعود لسنوات فارطة، ويمكن ان نذكر:

| N BC | DATE BC | MT LIV | DESIGNATION |
|------|------------|------------|---|
| 430 | 14/08/2017 | 847,000 | PIECES DE RECHANGE INDUSTRIELLE |
| 430 | 14/08/2017 | 2 255,000 | PIECES DE RECHANGE INDUSTRIELLE |
| 570 | 30/10/2017 | 107,600 | DIVERS ARTICLES(menuiseries; verreries; électricité; accouplement ,,,,) |
| 537 | 13/10/2017 | 300,000 | FORMATION PROFESSIONNEL |
| 430 | 14/08/2017 | 2 255,000 | PIECES DE RECHANGE INDUSTRIELLE |
| 207 | 28/03/2018 | 2 459,000 | DIVERS ARTICLES(menuiseries verrerie; électricité; accouplement ,,,,) |
| 50 | 23/01/2018 | 4 644,500 | PETIT OUTILLAGE |
| 355 | 08/06/2018 | 2 980,000 | IMPRIMANTE LASER NOIR ET BLANC FORMAT A4 |
| 356 | 08/06/2018 | 22 319,760 | ENTRETIEN ET REP MATERIELS INDUST |
| 216 | 31/03/2018 | 1 150,640 | ENTRETIEN ET REP MATERIELS INDUST |
| 386 | 28/06/2018 | 1 183,466 | PIECES DE RECHANGE INDUSTRIELLE |

- عدم تجميع في بعض الأحيان مختلف الشراءات المتجانسة ونذكر خاصة الشراءات المتعلقة بالمواد المكتتبية.

وتفاديا للإنعكاسات السلبية لهذه الوضعيات، نوصي بضرورة تحسين إجراءات التصرف في الشراءات والحرص على تلبية حاجيات المطبعة من المواد في أفضل الأجل تفاديا مخاطر نفاذ المخزونات. كما نوصي بإيلاء الأجل العناية اللازمة وضبطها بصورة تضمن سرعة تلبية الطلب مع الحرص على مزيد العناية بتقرير فرز العروض وذلك بالقيام بدراسة تحليلية للأسعار تمكن من الحصول على أثمان واقعية ومقبولة.

2- تركيز منظومة إعلامية للتصرف في الشراءات

لم يتم إلى حين تدخلنا، ادراج منظومة إعلامية للتصرف في الشراءات والتي تقوم بمتابعة ملفات التزود حيث يتم حاليا متابعة وإيجاز مختلف مراحل الشراء بصفة يدوية عن طريق دفاتر معدة للعرض.

ولا تمكن هذه الوضعية من تركيز متابعة فعالة لطلبات التزود كما لا تسهل عملية التذكير الدوري والآلي للمزودين للإيفاء بالتزاماتهم ولا تمكن من تجميع الشراءات من نفس النوع.

لذا فإننا نوصي بالعمل على حلّ الإشكاليات التي تعوق حسن استغلال التطبيقية الإعلامية للتصرف في الشراءات

التصرف في الصفقات العمومية

1- معالجة وضعية الصفقات المبرمة مع الشركة الوطنية لعجين الخلفاء والورق:

يتضح من خلال محضر جلسة عمل بتاريخ 21 نوفمبر 2018 موضوعه حول متابعة الملف الخاص بتنفيذ صفتين عموميتين المتعقدتين بين الشركة الوطنية لعجين الخلفاء والورق والمطبعة الرسمية ما يلي:

- تنفيذ الصفتين عدد 2017/08 و عدد 2018/08 شهد اضطرابا على مستوى تنفيذها الناجمة عن عدم استرسال تزويد المطبعة بالورق،
 - تحول الاضطراب في التوريد بداية من 05 نوفمبر 2018 إلى توقف تام،
 - أفادت الشركة المزودة أن أسباب توقف التوريد ناتج عن توقيف المرحل الحراري عن العمل و إنجر عنه توقف إنتاج الورق وأن عملية شراء وتركيب ودخول معدات جديدة تستغرق بعض الوقت ويقدر إنجازها خلال شهر جوان 2019،
- وفي هذا السياق ونظرا لأهمية عملية التوريد بالورق لأعمال المطبعة، نوصي بضرورة اتخاذ الإجراءات الضرورية والقانونية لتفادي انقطاع مخزون المواد الأولية.

2- تحسين إجراءات التصرف في الصفقات العمومية:

تبين لنا من خلال إطلاعنا على إجراءات التصرف في الصفقات العمومية الملاحظات التالية:

- تبين لنا أنه، في طلب العروض 2018/4 المتعلق باقتناء وتركيز نظام كشف وإطفاء آلي للحرائق بمقر المطبعة الرسمية، انه تم إدراج شرط مطالبة المعارض بتقديم مشاريع مماثلة، إلا أن الفصل 25 من الأمر المنظم للصفقات العمومية ينص انه على المشتري العمومي تعويض شرط المشاريع المماثلة، بمشاريع لها نفس درجة التشعب وفي نفس المجال المعني بالصفقة دون أن تكون ماثلة إلا في الحالات الاستثنائية التي يجب تبريرها.
 - غياب بطاقات متابعة لكل صاحب صفقة عمومية على أساس معطيات محينة ودقيقة طبقا لأحكام الفصل 156 من الأمر المنظم للصفقات العمومية، على غرار الصفقة عدد 2018/5 المتعلق باقتناء معدات إعلامية. وفي هذا السياق يجب العمل على إقصاء عروض المشاركين الذين تضمنت بشأنهم بطاقات المتابعة معطيات تمس بالضمانات المهنية لحسن إنجاز الصفقة طبقا لأحكام الفصل 71 من هذا الأمر،
 - تبين لنا ان لجنة التقييم تقوم بإقصاء صاحب العرض المالي الأقل ثمنا، ذلك لارتفاع السعر المقترح مقارنة بتقديرات المطبعة المحينة، دون ان تتولى هذه اللجنة في مرحلة ثانية التثبت في مطابقة هذا العرض فنيا، وهو ما يتعارض مع مقتضيات الفصل 63 من الامر عدد 1039 لسنة 2014.
 - لم يقع في بعض الحالات احترام الأجل القانوني المحدد لإلزام المشاركين الذين تم اختيارهم لتقديم الضمانات البنكية النهائية والذي حدد بـ 20 يوما من تاريخ تبليغ الصفقة، وهو ما يتعارض مع أحكام الفصل 76 من الأمر عدد 1039 لسنة 2014 المؤرخ في 13 مارس 2014،
 - لا يتم وبصفة آلية عرض ملفات الختم النهائي على لجنة مراقبة الصفقات ذات النظر للبت فيها في اجل 90 يوما ابتداء من تاريخ القبول النهائي للطلبات موضوع الصفقة وهو ما يتعارض مع أحكام الفصل 104 من الأمر عدد 1039 لسنة 2014 المؤرخ في 13 مارس 2014،
- وفي نفس السياق لاحظنا أن محاضر جلسات إجتماع اللجنة الداخلية لمراقبة الصفقات خلال سنة 2018 تضمنت العديد من الملاحظات والنقاط التي تستوجب معالجتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الغرض.
- لذا نوصي بضرورة التقيد بمختلف مقتضيات الأمر المنظم للصفقات العمومية.

3- تقليص مختلف فترات إنجاز الصفقات:

لاحظنا أثناء متابعتنا للأساليب المعتمدة في القيام بصفقات المطبعة ما يلي:

- وجود تأخير في مدة تقييم العروض وإحالة الملفات على أنظار لجنة الصفقات مثلما يبين ذلك الجدول التالي:

| عدد الصفقة | تاريخ فتح الظروف | تاريخ تمهيد لجنة الصفقات بالملف | الفارق باليوم |
|------------|------------------|---------------------------------|---------------|
| 2018-1 | 2018/04/04 | 2018/06/27 | 84 |
| 2018-4 | 2018/05/02 | 2018/10/05 | 156 |
| 2018-5 | 2018/06/13 | 2018/10/05 | 114 |

- وجود تأخير بين تاريخ تسليم المواد موضوع الصفقة وبين تاريخ اعداد محضر القبول النهائي ويمكن ان نذكر:

| عدد الصفقة | تاريخ تسليم المواد | تاريخ محضر القبول النهائي | المدة الفاصلة باليوم |
|------------|--------------------|---------------------------|----------------------|
| 2017-12 | 13/11/2017 | 02/04/2018 | 140 |
| 2017-3 | 01/08/2017 | 11/04/2018 | 253 |
| 2017-2 | 12/06/2017 | 11/04/2018 | 303 |

- وجود تأخير بين تاريخ مصادقة مجلس الإدارة وتاريخ إبرام العقد ويمكن ان نذكر:

| عدد طلب العروض | تاريخ مصادقة مجلس الإدارة | تاريخ إبرام العقد | المدة الفاصلة باليوم |
|----------------|---------------------------|-------------------|----------------------|
| 18/2018 | 13/11/2017 | 02/11/2018 | 85 |
| 07/2018 | 01/08/2017 | 27/09/2018 | 49 |
| 08/2018 | 12/06/2017 | 18/10/2018 | 70 |

لنا نوصي بالعمل على تقليص مختلف فترات إنجاز الصفقات العمومية قصد تحقيق النجاعة المطلوبة وتحسين مردودية المطبعة.

4- الإسراع في تطهير الضمانات البنكية العالقة:

تبين لنا أن المطبعة ما تزال تحتفظ بجملة من الضمانات البنكية النهائية، المتعلقة بمجموعة من الصفقات المبرمة والتي تعود البعض منها إلى سنوات سابقة مثلما يبين ذلك الجدول التالي:

| المبلغ بالدينار | تاريخ الإذن برفع اليد | المزود |
|-----------------|-----------------------|----------------|
| 910,725 | 25/12/2006 | STF KRRAKIB |
| 965,974 | 25/12/2006 | SOTUNKP |
| 1 835,844 | 08/10/2010 | LE PASSAGE |
| 786,000 | 23/09/2009 | STAFIM PFUGFOT |

وتمثل هذه الوضعية عدم تقييد بما جاء بنص الفصل 108 من الأمر عدد 1039-2014 المؤرخ في 13 مارس 2014 والمتعلق بتنظيم الصفقات العمومية والذي ينص على ضرورة إرجاع الضمانات النهائية في أجل لا يتجاوز أربعة أشهر في جميع الحالات بعد قيام صاحب الصفقة بجميع تعهداته. لذلك وتنفادي الانعكاسات السلبية لهذه الوضعية، فإننا ندعو إلى العمل على التقييد بما جاء به الأمر المنظم للصفقات العمومية فيما يتعلق بالتحكم بالآجال والعمل على رفع اليد على الضمانات المالية وخاصة منها النهائية وفق الآجال المحددة وذلك تدعيماً لمصداقية المطبعة كمشتري عمومي وبالتالي التحفيز على مشاركة المؤسسات في الصفقات العمومية والتحكم في تكاليف المشاريع.

التصرف في المخزون

1- تحسين إجراءات التصرف في المخزون:

من خلال زيارتنا لمخازن المطبعة والإجراءات المعتمدة لمتابعة المخزون، تبين لنا الملاحظات التالية:

- يتم تخزين بعض المواد الأولية و قطع الغيار مع مواد سريعة الانتهاب،
- تراكم المواد الأولية بالمخازن خاصة مع ارتفاع المخزون في موفى السنة،
- لم يتم آليا احترام المستوى الأدنى للمخزون وهو ما يبرر حالات انقطاع المخزون لبعض المواد.على غرار الأمثلة التالية :

| تاريخ نفاذ المخزون او الفترة | المادة | معرف المادة |
|---|---------------------------------------|-------------|
| 2018/12/10 الى 07/08/2018 | P.OFFSET BLANC80FR 65*100 | POF080F15A |
| 2018/12/31 الى 11/04/2018 | P.OFFSET BLANC64GR L43 | POF064L43A |
| 2018/03/16 الى 12/02/2018 2018/12/11 الى 05/06/2018 | P.OFFSET BLANC64GR 64*89 | POF064F25A |
| 2018/12/31 الى 07/12/2018 | P.OFFSET BULLR 64GR 64*88 | POF064F20F |
| 2018/05/31 الى 307/04/2018 25/12/2018 الى 22/11/2018 | PAPIER FILIGRANE INTERIEURE 85 GR 80* | PFL00001 |

- لا تقوم المطبعة بمقارنة دورية بين المخزون النظري والمخزون المادي الفعلي في ذلك التاريخ للتأكد من مطابقتها وتبرير الفوارق المحتملة حيث تتم هذه المقارنة مرة واحدة أثناء الجرد المادي السنوي،

وضامانا لحسن سير نشاط المطبعة وحماية لمخزونها، فإننا نوصي بتحسين إجراءات التصرف في المخزون واحترام المستوى الأدنى للمخزون والقيام بعمليات جرد دورية لتذليل الفوارق المسجلة بين المخزون النظري والمخزون الفعلي يتم على ضوءها القيام بالتحريات اللازمة بهدف التفتن إلى التجاوزات الممكنة والحد منها وإعلام الإدارة العامة بتقارير مفصلة حول نتائج عمليات الجرد والمقارنة.

2- تطوير وظائف تطبيقية التصرف في المخزون:

من خلال فحص تطبيقية التصرف في المخزون لاحظنا بعض النقائص نخص بالذكر منها ما يلي:

- لم يتم دمج تطبيقية التصرف في المخزون مع تطبيقية المحاسبة؛
- لا تسمح تطبيقية التصرف في المخزون بالتنبيه الآلي لتجاوز الحد الأدنى لمختلف عناوين المخزونات؛
- تمكن التطبيقية من إدخال تغييرات على كميات المخزون بدون ترخيص،
- لا تسمح التطبيقية باستصدار أرصدة سلبية للمخزون،

هذه الوضعية لا تمكن من حسن متابعة تحركات المخزون لذا فإننا نوصي بالحرص على تحسين وتطوير تطبيقية التصرف في المخزون.

التصرف التجاري

1- العمل على تفادي حالات نفاذ مخزون المواد تامة الصنع:

من خلال الإطلاع على وضعيات عينة من المواد تامة الصنع، لوحظ أنه خلال سنة 2018 تم تسجيل العديد من حالات نفاذ المخزون و شملت هذه الحالات بعض المواد المطلوبة من الحرفاء و التي تساهم بنسبة مهمة في رقم معاملات المطبعة بالنسبة للمواد تامة الصنع و نذكر خاصة:

| معرفة المادة | المادة | تاريخ نفاذ المخزون |
|--------------|---|--|
| FG10058 | EXTRAIT DE NAISSANCE INFOR.EN ARABE | 23-01-2018 05-01-2018 |
| FG10059 | EXTRAIT DE NAISSANCE INFOR.EN FRANCAIS | 28/11-2018 05-12-2018 01-03-2018 23-01-2018 |
| FH300001 | QUITTANCIER RECEVEUR | 2018-09-13 2018-09-21 2018-03-01 2018-05-07 |

كما تبين ان أن المواد التي شهدت إنقطاعا في المخزون قد تم في شأنها إعداد طلب تزود من المطبعة عن طريق إحدات ملف في إلا أن تراكم الملفات التي في طور الإنجاز و وجود حالات انقطاع للمخزون لبعض المواد الاولية قد أدى إلى عدم تلبية هذه الطلبات من طرف إدارة الصنع. و من جهة اخرى ، لاحظنا ان بطاقات خروج ودخول الفصول من المغازة لا تحمل بعض المعطيات على غرار: عدد وصل التسليم، الكمية الواردة بوصول التسليم، التاريخ، رقم الملف التقني...

ولتفادي الانعكاسات السلبية للوضعية المشار إليها أعلاه وخاصة منها تعطل مصالح بعض الحرفاء لفقدان هذه المواد و إتجاههم إلى القطاع الخاص في بعض الأحيان، نوصي بمزيد إحكام إجراءات متابعة مخزون المواد التامة الصنع و التقيد بالمخزون الأدنى لهذه المنتجات و تفعيل إجراءات التنسيق و البرمجة بين الإدارة التجارية و إدارة الصنع.

2- تحسين إجراءات التصرف في الفوترة :

لاحظنا أثناء متابعتنا لإجراءات التصرف في الفوترة ومراقبتها النقاط التالية:

- عدم إمضاء وختم فواتير الحسم من قبل الحرفاء وكذلك بالنسبة للفواتير الأصلية أو الفواتير المعوضة إثر فواتير الحسم،
 - عدم القيام بمقاربة بين رقم المعاملات المفوتر والمستخلص على مستوى الرائد الرسمي للإعلانات والإشهارات القانونية بالمقارنة مع رقم المعاملات النظري المضمن بالرائد الرسمي،
 - عدم القيام بمراقبة دورية للخرانات الموجودة على مستوى مقر المطبعة وفروعها ومقاربة الأرصدة الموجودة مع الفواتير والدفاتر المحاسبية،
 - العمل على تفادي الجمع بين المهام المتنافرة والحرص على حفظ كافة كلمات السر بصفة فردية واتخاذ كافة الإجراءات الضرورية في الغرض.
- علاوة على ذلك، لاحظنا فيما يتعلق بإجراءات الفوترة و مراقبتها بالنسبة لفروع المطبعة و الشبايك الموحدة ما يلي:
- إعداد يدوي لفواتير البيع من طرف الشبايك الموحدة وإعادة إدخالها بالمنظومة المعلوماتية من طرف المصلحة التجارية بالمقر الاجتماعي قصد استخراج فاتورة يومية جمالية و ذلك بتأخير ملحوظ كما هو مبين بالجدول التالي:

| Ecart | Date Facture Région | Date Facture Globale (Centralisée) | N° Facture | Région |
|-------|---------------------|------------------------------------|------------|-------------|
| 24 | 03/09/2018 | 27/09/2018 | 43273 | API Sousse |
| 23 | 04/09/2018 | 27/09/2018 | 43274 | API Sousse |
| 33 | 16/08/2018 | 18/09/2018 | 39456 | API Tunis |
| 32 | 17/08/2018 | 18/09/2018 | 39458 | API Tunis |
| 29 | 20/08/2018 | 18/09/2018 | 39460 | API Tunis |
| 21 | 28/08/2018 | 18/09/2018 | 39466 | API Tunis |
| 47 | 03/08/2018 | 19/09/2018 | 46113 | API Sousse |
| 44 | 06/08/2018 | 19/09/2018 | 46115 | API Sousse |
| 40 | 10/08/2018 | 19/09/2018 | 46119 | API Sousse |
| 50 | 01/08/2018 | 20/09/2018 | 46217 | API Mednine |
| 49 | 02/08/2018 | 20/09/2018 | 46218 | API Mednine |

- عدم توثيق أعمال المراقبة للوضعية المالية اليومية لمختلف الشبايك الموحدة و فروع المطبعة.

- عدم وجود أدلة إجراءات موثقة تحدد إجراءات إعداد فواتير الخصم و المصادقة عليها .

ولتلافي الانعكاسات السلبية لما تم ذكره على شمولية رقم المعاملات والاستخلاص ومختلف إجراءات التصرف في الفوترة، فإننا نوصي بالحرص على تحسين إجراءات متابعة ومراقبة إجراءات التصرف في الفوترة.

3- العمل على دراسة انخفاض رقم المعاملات للمطبعة الرسمية:

تبين لنا من خلال الاطلاع على رقم المعاملات المنجز من طرف المطبعة الرسمية خلال سنة 2018 انخفاضها ما في رقم المعاملات مقارنة بسنة 2017 كما هو مبين بالجدول التالي:

| نسبة الفارق | الفارق بالدينار | رقم المعاملات إلى موفى ديسمبر 2018 | رقم المعاملات إلى موفى ديسمبر 2017 | البيانات |
|-------------|-----------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| -27,72% | -103 705,641 | 270 366,017 | 374 071,658 | الرائد الرسمي قوا نين اشتراكات |
| -29,58% | -106 590,269 | 253 765,389 | 360 355,658 | الرائد الرسمي قوا نين- إ اشتراكات نسخة ورقية |
| -11,38% | -24 301,717 | 189 255,020 | 213 556,737 | الرائد الرسمي إعلانات - إ اشتراكات - |
| -17,57% | -28 934,737 | 135 728,000 | 164 662,737 | الرائد الرسمي إعلانات - إ اشتراكات نسخة ورقية |
| -15,50% | -1 220 984,177 | 6 658 198,077 | 7 879 182,254 | أعمال الطباعة مطبوعات تامة الصنع |
| -24,10% | -2 000 158,435 | 6 300 026,175 | 8 300 184,610 | أعمال الطباعة مطبوعات حسب الطلب |
| -15,49% | -839 000,000 | 4 579 000,000 | 5 418 000,000 | أعمال الطباعة جوازات سفر |
| -7,82% | -69 119,700 | 814 499,100 | 883 618,800 | أعمال الطباعة الكمبيالة المقروءة آليا |
| -22,29% | -86 509,991 | 301 654,007 | 388 163,998 | النشر |

هذا و لاحظنا من خلال القيام باعمالنا ان العديد من الحرفاء راسلوا المطبعة الرسمية حول عدم تزويدهم بالكميات اللازمة المطلوبة و كذلك تاخير في مد بعض الحرفاء باعداد من الرائد الرسمي.

و نحن نوصي بالعمل على دراسة و تحليل أسباب هذه الوضعيات و اتخاذ كافة الإجراءات التجارية اللازمة التي من شأنها تطوير القدرة التنافسية للمطبعة. كما نوصي بمزيد الحرص على تفادي التأخير في امضاء الاتفاقية الخاصة بطباعة جواز السفر اليومي بين المطبعة الرسمية و وزارة الداخلية.

الإنتاج و السلامة المهنية

1- تفادي التأخير في إنجاز أعمال الطباعة:

تبين لنا إن بعض أعمال الطباعة خلال سنة 2018 لازالت تشهد تأخير كبير في الإنجاز. و قد أدت هذه الوضعية إلى العديد من حالات نفاذ مخزون المواد تامة الصنع بالمخزن و بالتالي بقيت العديد من طلبيات الحرفاء من دون تسليم و تذكر على سبيل المثال الحالات التالية:

| معرفة المادة | المادة | تاريخ نفاذ المخزون | مدة النفاذ |
|--------------|---|---------------------------|------------|
| FH300001 | QUITTANCIER RECEVEUR | 2018/03/22 إلى 2018/04/27 | 35 |
| | | 2018/06/19 إلى 2018/08/17 | 59 |
| FG100057 | EXTRAIT DE NAISSANCE EN FR (adm rapide) | 01/08/2018 إلى 14/09/2018 | 45 |
| FG100058 | EXTRAIT DE NAISSANCE EN FR | 03/10/2018 إلى 15/11/2018 | 26 |
| FG100056 | EXTRAIT DE NAISSANCE INFOR EN ARABE | 22/09/2018 إلى 15/11/2018 | 54 |

كما سجلت المطبعة وجود عدد من الملفات التقنية التي هي في طور الإنجاز داخل الورشات. مع الإشارة ان عدد الملفات التقنية في الطور بلغت 1268 ملفا مفصلة كالآتي:

| السنة | عدد الملفات التقنية |
|---------|---------------------|
| 2014 | 98 |
| 2015 | 118 |
| 2016 | 90 |
| 2017 | 154 |
| 2018 | 798 |
| المجموع | 1268 |

ويمكن أن يؤدي هذا التأخير إلى تراكم الطلبات و بالتالي إرتفاع الضغط على مستوى نشاط الصنع الذي من شأنه أن يكون له إنعكاسات سلبية على النشاط العام للمطبعة خاصة و أن أغلب الأنشطة الأخرى كالنشاط التجاري و التصرف في مخزون المواد تامة الصنع مرتبطة أساسا بنشاط الصنع. و بالتالي يجب على المطبعة العمل على إيجاد حلول تمكن من تفادي التأخير في نشاط الطباعة و الإستغلال الأمثل لمختلف المعدات و ذلك بإحكام برمجة أعمال الطباعة مما يساهم في الرفع من مردودية مختلف الورشات.

أوجه مختلفة من التصرف

1- الحصول على ترخيص بعنوان مؤسسة مرتبة من وزارة الصناعة :

تضمن تقرير التفقد الصادر عن الديوان الوطني للحماية المدنية والمؤرخ في 20 فيفري 2018 ما يلي:

- تندرج نشاط المطبعة ضمن قائمة المؤسسات الخطرة أو المخلة بالصحة أو المزعجة مرجع قرار السيد وزير الصناعة والطاقة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة المؤرخ في 15 نوفمبر 2005 مما يجعل المطبعة مطالبة بالحصول المسبق على ترخيص بعنوان مؤسسة مرتبة،
- يجب على المطبعة تسوية وضعيتها والحصول على ترخيص بعنوان مؤسسة مرتبة من وزارة الصناعة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة وذلك طبقا للإجراءات والتراتب المحددة بالأمر عدد 2687 لسنة 2006 المؤرخ في 9 أكتوبر 2006 مما تشمل من إعداد وتقديم لدراسة لمخاطر تحدد شروط تصميم وهيئة مختلف مرافق المؤسسة ومكونات الجهاز الوقائي الواجب تركيزه بها،
- يتعين على المطبعة التدخل الفوري لاتخاذ تدابير الوقاية والسلامة وهي تحيين دراسة المخاطر وإيداعها للمصادقة لدى إدارة السلامة بوزارة الصناعة، تحيين مخطط الطوارئ الداخلي والتأشير عليه من قبل الحماية المدنية وإدارة السلامة، توفير منظومة لتصريف الدخان بمغازات الخزن يحدد نوعها ومكوناتها بناء على مذكرة حسابية تنجز للغرض طبقا للقواعد الفنية المعمول بها في المجال، إبراز مفاتيح وحنفيات قطع مختلف الشبكات الفنية لمختلف الوسائل والإشارة إلى مواقعها بعلامات واضحة ومرئية، مد مصالح الحماية المدنية بتقارير المراقبة الدورية وشهائد المطابقة مع المواصفات الفنية المعمول بها في المجال من قبل هيكل مراقبة مختص ومصادق عليه في خصوص محل التسخين، ...، رسكلة فريق السلامة في مجالي الإسعافات الأولية والإطفاء

نوعا لما ورد ونظرا لأهمية انعكاسات هذه الوضعية على سلامة المؤسسة وديمومتها نوصي بضرورة تسوية الوضعية القانونية ووضعية السلامة للمطبعة من حيث الحصول على الترخيص المستوجب لممارسة النشاط وعلى شهادة الوقاية من الإدارة الجهوية للحماية المدنية بين عروس وتجديدها دوريا طبقا للتراتب الجاري بها العمل.

2- إعداد تقرير نقل المهام بين المسؤولين الأولين للمطبعة:

لم نتحصل أثناء تدخلنا على ما يفيد قيام المطبعة بإعداد تقرير لنقل المهام بين المسؤولين الأولين وذلك خلافا لمقتضيات منشور الوزير الأول عدد 18 المؤرخ في 19 ماي 2004 الداعي إلى وجوب إعداد المسؤول الأول المغادر والمسؤول الأول الجديد لتقرير لنقل المهام بين وضعية المطبعة وذلك سعيا لضممان تواصل تسيير المنشآت والمؤسسات العمومية ولهدف إضفاء المزيد من الشفافية على الاضطلاع بالمسؤوليات.

3- العمل على تدعيم خلية الحوكمة بالمطبعة وتفعل دورها:

لاحظنا من خلال متابعتنا لنشاط خلية الحوكمة الرشيدة بالمطبعة ما يلي:

- عدم إعداد برنامج عمل لسنة 2018 يتم إعداده و ضبطه بالتشاور مع كل الهياكل المعنية والمتدخلة ذات العلاقة بالحوكمة و الوقاية من الفساد.
 - عدم إعداد تقرير نشاط دورية خلال سنة 2018 يتضمن عرضا لنشاط الخلية ولأهم النتائج التي ترتبت عنه، تصورات و مقترحات الخلية لدعم و تكريس الحوكمة و الوقاية من الفساد.
 - عدم إحالة تقارير التدقيق الداخلي، التفقد و الرقابة المنجزة من قبل المصالح الداخلية للمطبعة وكذلك المنجزة من قبل هيكل التفقد و الرقابة الخارجية الى خلية الحوكمة حتى تتمكن من الجاز بنك معطيات في الغرض.
 - عدم مد خلية الحوكمة بمشروع برامج التكوين للمطبعة لإبداء الرأي .
 - عدم مد الخلية بمشاريع النصوص القانونية والترتيبية لإبداء الرأي...
- و نذكر في هذا المجال بأنه وفقا لاحكام الامر الحكومي عدد 563 لسنة 2017 المؤرخ في 05/05/2017 للتعلق بضبط الهيكل التنظيمي للمطبعة الرسمية، تتولى خلية الحوكمة بالخصوص :

- السهر على حسن تطبيق مبادئ الحوكمة و الوقاية من الفساد صلب المطبعة الرسمية، وفقا للقوانين و التراتيب الجاري بها العمل،
- العمل و المساهمة فس وضع البرامج و الاستراتيجيات الوطنية و القطاعية و خطط العمل لتكريس الحوكمة و الوقاية من الفساد و السهر على حسن تنفيذها و القيام بتقييمها وفق المعايير و المؤشرات المعتمدة في المجال، خاصة فيما يتعلق بالنفاذ الى المعلومة و التبليغ عن حالات الفساد.
- نشر ثقافة الحوكمة و الشفافية و قيم النزاهة و حسن التصرف و السهر على احترام مدونات السلوك و الاخلاقيات المهنية و حسن تطبيق ادلة الاجراءات.
- تنظيم ندوات ذات العلاقة بالحوكمة و الوقاية من الفساد و تمثيل المطلعة الرسمية لدى الهيئات المعنية بالحوكمة و مكافحة الفساد.

- اقتراح الاليات و الاجراءات التي من شأنها الاستغلال الامثل للموارد المتاحة وفقا لمبادئ الحوكمة...
ونحن نوصي بالعمل على تفعيل دور خلية الحوكمة و مزيد احترام أحكام الأمر الحكومي عدد 1158 لسنة 2016 المتعلق بإحداث خلايا الحوكمة و ضبط مشمولاتها وكذلك الامر الحكومي عدد 563 لسنة 2017 المؤرخ في 2017/05/05 المتعلق بضبط الهيكل التنظيمي للمطبعة الرسمية.

4- مزيد الحرص على احترام الالتزامات القانونية للمطبعة:

لقد لاحظنا أن المطبعة لم تقم باحترام البعض من التزاماتها القانونية على غرار:
- عدم قيام المؤسسة بإعداد البطاقات الخاصة بمنظومة متابعة المنشآت والمؤسسات العمومية لسنة 2017 وإرسالها إلى وحدة متابعة تنظيم المنشآت و المؤسسات العمومية.
- لم يقع مدنا بما يفيد احترام المطبعة الرسمية لأحكام الأمر الأمر عدد 5183 لسنة 2013 والمتعلق بضبط معايير وإجراءات وشروط إسناد التمويل العمومي و خاصة الفصل العاشر منه
- لم يقع مدنا بما يفيد قيام المطبعة الرسمية بالتدقيق الطاقفي

5- مزيد تدعيم إجراءات حماية البيئة:

تضمن تقرير التشخيص البيئي وفقا للمعيار "إيزو 14001 - 2015" مؤرخ في شهر ماي 2018 توصيات قصد احترام معيار الجودة المذكور ونذكر على سبيل المثال ما يلي:

- إحداث لجنة خاصة بوضع منظومة للتصرف في الجانب البيئي،
- القيام بمتابعة دورة قصد تحيين مختلف التحديات المتعلقة بالجانب البيئي،
- تحديد الحاجيات الضرورية لاحترام الجانب البيئي المتعلق بمختلف المتدخلين،
- تحسيس مختلف المتدخلين والأعوان لأهمية العناية بالجانب البيئي،
- إعداد دليل إجراءات بيئي وإعداد وثيقة تبين السياسة البيئية للمطبعة...
وفي هذا السياق ونظرا لأهمية حماية الجوانب البيئية نوصي بضرورة القيام بمتابعة دورية لتقديم تنفيذ مختلف التوصيات وتوضيح الفوارق إن وجدت وإتخاذ الإجراءات التصحيحية في الغرض.

- إعداد دليل إجراءات بيئي وإعداد وثيقة تبين السياسة البيئية للمطبعة...
وفي هذا السياق ونظرا لأهمية حماية الجوانب البيئية نوصي بضرورة القيام بمتابعة دورية لتقديم تنفيذ مختلف التوصيات وتوضيح الفوارق إن وجدت وإتخاذ الإجراءات التصحيحية في الغرض.

المخر

تسمية إطار مكلف بالتحور القانونية:

هياكل الرقابة والمساندة: التدقيق الداخلي:

الملاحظة

إنجاز مهام التدقيق الداخلي المبرمجة: تقوم سببها وحدة التدقيق الداخلي بإعداد برنامج سنوي لمهام التدقيق المبرمجة التي لا يمكن تنفيذها بكامل محوى البرنامج و إنجاز كافة المهام المبرمجة نظرا لضعف الإمكانيات البشرية المبرمجة على ذمة وحدة التدقيق الداخلي. وفي إطار غشوية تدخلات وحدة التدقيق الداخلي مقارنة بأهمية القطاع الذي تنشط فيه المنشأة، نوصي بصورة الغرض على تدعيم هذا الهيكل بالوسائل المادية والبشرية والإجرائية الملائمة كما نص عليه الهيكل التنظيمي للمطبعة وذلك عبر تدعيمه بالامتيازات اللازمة حتى يتسنى له تأمين المهام المنوطة به في أفضل الظروف واحكام السيطرة على المخاطر الحتمية التي قد تخضع نشاط المطبعة.

توسيع مجال تدخل التدقيق الداخلي: تبين لنا في هذا المجال محدودية مجال تدخل وحدة التدقيق الداخلي بالمقارنة مع تطور نشاط المطبعة و تشعب طرق الإنتاج و التبايع. حيث لا يتم برمجة مهام تدقيق متعلقة بأنشطة الطابعة، متابعة اللزمات الفنية، استغلال معدات الطابعة، إعداد القوائم القيدية والمشاركة في الاستشارات والمصنوعات المبرمجة.... إن عدم توسيع مجال التدقيق الداخلي ليشمل التدقيق الفني من شأنه أن يحرم المطبعة من آليات الرقابة الفعالة التي تمكن من حصر ومراقبة المخاطر المتعلقة بالأنشطة الفنية. ونظرا لتطور أنشطة الطابعة وتشعبها وعدد اللزمات الفنية التي هي بصدد الإنجاز، فإن المطبعة مدعوة إلى توسيع دور وحدة التدقيق الداخلي حتى تتمكن من إضفاء مبرهة من الرقابة على أنشطتها الفنية.

تركيز لجنة دائمة للتدقيق: يدعو المطبعة إلى تركيز لجنة دائمة للتدقيق وذلك استنادا بمقتضيات أحكام الفصل 256مكرر من مجلة المذكرات التحضيرية (الذي أضيف بالقانون عدد 96 لسنة 2005 المؤرخ في 18 أكتوبر 2005) والذي جاء لتعزيز الأحكام المتعلقة بمراقبة حسابات الشركات التي لا تحمى اقتصادي هام. ويتذكرم في هذا الصدد بأن مهام هذه اللجنة تتمثل في السهر على التأكد من إرساء المطبعة لأنظمة رقابة داخلية ناجحة من شأنها تطوير الكفاءة و الصحة و حماية أصول المطبعة وضمان أمانة المطبوعة المالية واحترام الأحكام القانونية والرتبية ومعالجة أعمال أجهزة الرقابة لدى المطبعة.

هياكل الرقابة والمساندة: مراقبة المصرف:

الملاحظة

العمل على المصادقة على الميزانيات في الأجال: لاحظنا من خلال القيام بمهامنا أنه تم عرض ميزانيات المطبعة لسنة 2016 على مجلس الإدارة خلال شهر أكتوبر 2015، وبالتالي خارج الأجال المتصور عليها بالفصل 22 من الأمر عدد 2197 لسنة 2002، ونعتبر هذه الوضعية مخالفة للفصل المذكور أعلاه، وبالتالي وجب العمل على تلافيها.

تطوير لوحات القيادة: لا تقوم مصانع المطبعة بتطوير لوحات قيادة تحكى الإدارة العامة من متابعة تطور مؤشرات مختلفة ومؤشرات استباقية وتحوارية حيث تقتصر هذه العملية على لوحات متابعة إنجاز الميزانية والغاية من تطوير لوحات القيادة يكمن في التابعة الرقابية بجملة أعمال المصرف ومختلف المراحل التي تمر بها صياغة القرارات والنظر في مختلف الامتيازات وحساب التوازنات والسياسات المتعلقة بالقرارات وكذلك هياكل المتابعة على هيئة من مختلف الوضعية الحتمية بالملفات المبرمجة عليها، على غرار إبراز وتحليل جملة مهمات المطبعة ومقارنة الصعوبات بالإنجازات واحتمال المعالجة وزيورها و متابعة مؤشرات المصرف. وعلى صعيد آخر، تبنت انتهاء العملية بأن لوحة القيادة لا يجب أن تقتصر على متابعة لاحقة للنشاط المالي والمخاسبي، بل يجب القيام بتصور شمولي لمختلف المقاربات الدورية على غرار مقارنة الأرصدة المعاسبية مع معطيات الميزانية والوقوف على الأسباب التي تكمن وراء المخاوف ومعالجتها في الإبان. كما يجب على المطبعة إعداد مؤشرات النشاط تشمل جميع أنشطتها و تحديد مسؤيته مما يمكن من قياس نسبة بلوغها وإعطاء نظرة شاملة لإنتاجه ومدى تحقيق الاستغلال الأمثل لموارده (المجهيزات والأعوان).

تفعيل دور مراقبة المصرف: تبين لنا من خلال إطلاعنا على نشاط إدارة مراقبة المصرف أنه يقتصر خاصة على إعداد و مرتابة تنفيذ ميزانيات المصرف والاستثمار وإعداد مؤشرات النشاط. ونعتبر هذه الوضعية حصر مجال تدخل إدارة مراقبة المصرف التي لا دور هام على مستوى متابعة المصرف داخل المطبعة و من مهامها المتعارف عليها نذكر خاصة: مراقبة مختلف الجداول و تقارير إدارات المطبعة، المساهمة في عملية تطوير النظام المعلوماني، متابعة الشراءات والبيوعات، متابعة النشاط المالي و خاصة مردودية التوقيعات و خلاص ديون الجراء، متابعة مردودية حسابات وحجم الإنتاج و إنجاز طلبات الجراء، متابعة مخزون المواد الأولية و المواد التامة الصنع (تعداد المخزون، المخزون الغير صالح...)، متابعة المصرف في الموارد البشرية من الوضعية الإدارية للأعوان إلى إعداد دفتر الخلاص... و نظرا لأهمية إدارة مراقبة المصرف في مراقبة و متابعة أنشطة المطبعة فأنا ندعو إلى تفعيل دوره لتقوم بالمهام الكفولة إليها حسب ما هو متعارف عليه.

| | |
|----------------|---|
| في طور الإنجاز | تفهد موازنة الاستمطار: لم تتم المطبة بإعداد الإجراءات اللازمة قصد تنفيذ موازنة الاستمطار المبرجة، حيث لوحظ أنه على الرغم من وجود العديد من سنوات الماضية فإن ميزانية سنة 2016 شهدت عدم إنجاز العديد من المشاريع المبرجة على غرار مشاريع التهيئة و التوسعة إن هذه الوضعية لها التأثير السلبي على النهوض بنشاط المطبة و تطوره في ظل عدم التقيد بتنفيذ الاستشارات التي تعتبر ركيزة و لازمة لتعويض بعض الصعوبات. كما من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع كلفة المعدات المبرجة بالمقارنة مع ما تم تخصيصه بالميزانية. لذا نوصي بإعداد الإجراءات اللازمة قصد تنفيذ موازنة الاستمطار في أجلنا ذلك خاصة بالموثق الإعلان على طلبات العروض في بداية السنة. |
|----------------|---|

المحاسبة تحليلية

| | |
|----------------|--|
| في طور الإنجاز | تؤكد نظام محاسبة تحليلية: اتضح بأن المطبة تنظر إلى نظام محاسبة تحليلية يمكن من احتساب عن التكلفة لمختلف منتجات المنشأة وتحديد أسس ومعايير تقييم بعض مكونات أصولها وإعداد تقديرات المداخيل والأعباء بصيغة دقيقة ومعاينة الإجراءات وتحليل المورق. ونصو المطبة في هذا الصدد إلى الخوض على إرشاء نظام المحاسبة التحليلية يكون متديجا مع المحاسبة المحلية موزدة بالصعوبات الالوية والإطارات الموهلت وإعداد دليل إجراءات للمحاسبة التحليلية. واستنادا لا تطلبه مقتضيات المحاسبة التحليلية من دقة متناهية في معالجة المطبات المخطئة، نفتح على المؤسسة النظر في إمكانية الاستئانة بمكتب دراسات مختص قصد إرشاء نظام المحاسبة التحليلية وإحكام صياغة الإجراءات المتعلقة. |
|----------------|--|

النظام المعلوماتي

الملاحظة

| | |
|---------|--|
| المطبعة | |
| لم يتجر | تعمل دور لجنة السلامة المعلوماتية بالمطبة الرعية للبلاد التونسية تشرف على تأمين سلامة و مردودية النظام المعلوماتي للمنشأة: إلا أننا لاحظنا غياب إحصاءات دورية فلهذه اللجنة لمحت ترتيب السلامة وتأمين مدلولها في عاشر في النرض. و يجب التذكير أن من مشمولات هذه اللجنة تقييم إجراءات السلامة المصعدة داخل المطبة،إيجاد ملاحظات ووصيات حول المسائل المتعلقة بالسلامة،متابعة تنفيذ ملاحظات ووصيات هذه اللجنة وتقييم النتائج المسجلة في ميدان السلامة،إفراج دورات تكوينية حول السلامة لمستغلي النظام المعلوماتي ومتابعة إنجاز فناء الدورات. ونظرا لأهمية مشمولات هذه اللجنة على مستوى السلامة المعلوماتية فإننا ندعو إلى تفعيل دورها وذلك وفقا ليشور السيد الوزير الأول عدد 19 لسنة 2007 وتحديد تسمية أعضائها مع الخوض على عقد اجتماعاتتأريفة دورية وتتضمن مدارستها في عاشر للنرض. |

| | |
|---------|---|
| لم يتجر | تكليف إطار للإشراف على سلامة النظام المعلوماتي: لم تتم المطبة بتكليف إطار بالإشراف على سلامة النظام المعلوماتي. و نذكر في هذا المجال أنه من مهام المسؤول عن سلامة النظام المعلوماتي: وضع تصنيف لمكونات النظام المعلوماتي والشبكة حسب درجة الأهمية وتحديد إجراءات السلامة المستوجبة، وضع معط عملي في مجال السلامة و تحييه سوريا وفقا للوصيات المقتضية بتفهد سلامة المعلوماتية، وضع قواعد السلامة الخاصة بالشبكة و اتخاذ الإجراءات الضرورية للحد من المخاطر، متابعة و الخوض على تنفيذ توصيات المكتب الخارجي المكلف بتدقيق أنظمة السلامة... ونظرا لوزر الإعلامية في سمر نشاط المطبة و تواصل العمل بمختلف الصاخ و الأخطار التي يمكن أن تحدث في حالة توقف النظام المعلوماتي، فإننا ندعو إلى تعيين و تفعيل دور الإطار المسؤول عن سلامة النظام المعلوماتي و ذلك خاصة بإدراجه ضمن دورات تكوينية في مجال السلامة |
|---------|---|

التفويت في المعدات الإعلامية التي زال الاتباع بها:

| | |
|--------|---|
| الانجر | توثيق أعمال الصيانة: لا تقوم وحدة الإعلامية بتوثيق عمليات تدخل صيانة المعدات فاحيا وخارجيا حيث لا يتم توثيق طلبات المستخدمين كما لا يتم تحميد عمليات تدخل وحدة الإعلامية بطلبات تدخل تمدد فيها تاريخ وتوثيق التدخل، الإدارة أو الصيانة المعنية وتتضمن العطب والإصلاحات المنهدة وتاريخ التسليم... إضافة إلى ذلك بين لنا عدم تسجيل متابعة عمليات التدخل والصيانة وفق هذا الصدد وفي إطار ضمان النجاعة الالوية لتدخلات وحدة الإعلامية وتلافيا لكل العناصر التي يمكن أن تنتج عن هذه الوضعية، فإننا نوصي بتحصين أساليب العمل و ذلك بتوثيقها |
|--------|---|

| | |
|----------------|--|
| في طور الإنجاز | متابعة توصيات السلامة المعلوماتية: تقوم المطبة بصيغة دورية بتدقيق لسلامة نظامها المعلوماتي وتقوم المكتب الخارجي المكلف بالتدقيق بإعداد تقرير يتضمن خارطة في الأخطار الموجودة وتوصيات للحد من هذه الأخطار. وقد تبين لنا من خلال الاطلاع على هذا التقرير وجود العديد من التوصيات التي تم ذكرها بالتقرير السابقة ثم يتم العمل بها ونذكر خاصة مسألة تعيين إطار مكلف بالسلامة المعلوماتية وتكوين الأخص في مجال السلامة. إن عدم العمل بتوصيات التدقيق من شأنه أن يرفع من أخطار النظام المعلوماتي وبالتالي يجب على المطبة تطبيق مختلف التوصيات وفقا للحدود الزمني الخاص بالمخطط السنوي للسلامة المعلوماتية. |
|----------------|--|

التصرف في المعدات والصيانة

التصرف في أعمال الصيانة:

| المشايعة | الملاحظات |
|---|--|
| لم يتجز | <p>العمل توثيق برنامج الصيانة: لا يعتمد وحدة الصيانة عند القيام مهامها على برنامج موثق يتضمن جميع أعمال الصيانة الوقائية التي يجب القيام بها وفقا للخصائص الفنية لتجهيزات المطبعة حسب جدول زمني يتم ضبطه و التقيد به على مستوى التدخلات. في غياب برنامج موثق لأعمال الصيانة الوقائية لا يمكن التأكد من أن كافة الأشغال التي تتطلبها أجهزة المطبعة تم القيام بها في أحوالها كما لا يمكن من التنسيق مع مختلف الإدارات وخاصة منها إدارة الصنع لتحديد أوقات توقف أجهزة الطابعة وبالتالي تنادي أي اضطرابات على مستوى الإنتاج. ولغناذي أي طوارئ يمكن أن يمس من السرد العادي لنشاط الطابعة وخاصة التوقف الفحشي الآلات فإنه من الضروري توثيق برنامج سنوي للصيانة والتقيد به على مستوى الأجال نظر لما يكسبه من صيغة وناية تقذف إلى الحفاظ على عمالكت وآلات الصنع.</p> |
| لم يتجز | <p>إعداد أذن العمل: من خلال إطلاعا على طريقة العمل بوحدة الصيانة ، تبين لنا أنه لا يعتمد خلال تدخلاته على أذن العمل. وتعتبر أذن العمل أداة هامة للتصرف في أشغال الصيانة حيث يتم تضمينها نوعية الأشغال المرشح للمطبعة لتفاداة بيانات يمكن استغلالها عند الحاجة كما تعتبر عمالة للإجراءات المعمول بها.</p> |
| لم يتجز | <p>إحداث تطبيق إعلانية خاصة بالصيانة: لا تعتمد مساحة الصيانة عند القيام مهامها على تطبيق إعلانية مخصصة للعرض، حيث لوحظ أن متابعة كل عمليات الصيانة تقع بعينه يدوية ولا يقع إدارتها وتتابعها ضمن تطبيقية معلومية ما يتم المطبعة من استغلال أعمل للمعدات الخاصة بأعمال الصيانة وتضمينها إما لمعرفة مدى تقدم آلات المطبعة أو الرجوع إلى هذه المعلومات عند تكرار نفس الأعطال. ويجب التأكد من أن المطبعة قامت بالإعلان على طلب عروض لاقناء تطبيقية للتصرف في أشغال الصيانة تم الإعلان عنه غير معلن. ونظرا لتطور معدات الطابعة وتضمينها المالية، فإننا ندعو إلى الإسراع لاقناء تطبيقية معلومية يمكن من التصرف في أشغال الصيانة.</p> |
| لم يتجز | <p>تدعيم مطبعة الصيانة بالكفاءات اللازمة: خلال قيامنا بأعمال التدقيق تبين لنا أن قسم الصيانة يشكو نقصا على مستوى الفنيين خاصة من الفنيين ذوي الاختصاص حيث تتضمن هذه المساحة 8 أعوان بما في ذلك رئيس المساحة يقومون بتجاية صيانة معدات صناعية بلغت قيمتها الخاسية في 2015/12/31 ، قدره 29 464 614 ، ويعتبر عدد الأعوان ضعيفا بالمقارنة مع القيمة الجمالية للمعدات. وبالتالي يجب العمل على تدعيم هذه المساحة بالأعوان اللازمين للقيام بمهامها وإعادة هيكلتها في إطار إعداد الفكل التطبيعي الجديد للمطبعة.</p> |
| لم يتجز | <p>إعداد تقارير دورية حول مختلف عمليات الصيانة: تبين لنا أن قسم الصيانة لا يقوم بصياغة تقارير حول مختلف التدخلات المنجزة لتأمين حسن سير عمليات الصيانة، كما أن الطابعة تفتقد لمهنية متكاملة في خصوص توظيف المعدات المستتة من تدخلات الصيانة، وبالتالي تبين أن قسم الصيانة لا يعتمد على طريقة الصيانة التحسينية التي تركز على تحليل أسباب حدوث الأعطال طبقا لمرجع أصنافها وقسم درجة تآثرها لغرض التوصل إلى اتخاذ التدابير الممكنة للحد من الأعطال أو توقع حدوثها وتلافيها في إطار الصيانة الوقائية. لذلك نوصي بإعداد تقارير دورية حول مختلف أعمال الصيانة.</p> |
| لم يتجز | <p>وضع إجراءات لتحديد أعمال الصيانة التي تكسي صفة الأصول: تفتقد المطبعة لإجراءات عملية للتنسيق بين مختلف الفنيين لتحديد أشغال الصيانة والتهيئة التي تكسي صفة الأصول بالأمور التالية: المادة واللامادية. إن غياب هذه الإجراءات في شأنها توجب التفاس المعقدة لتحدد الأصول وفقا للمعايير الخاسية الجاري بها العمل. وبالتالي فإن المطبعة ماضية إلى وضع إجراءات في شأنها توحيد التفاس المعقدة لتحدد الأصول وفقا للمعايير الخاسية الجاري بها العمل.</p> |
| في طور الإنجاز | <p>التصرف في البقايات الخطرة: تجري البقعة العديد من البقايات التي تعتبر خطرة وناجحة عن نشاطها، ولكن خاصة المواد الكيميائية والرغص من المعدات التي زال الانتفاع بها ، فلما وقد فرغت المطبعة في وضع نواة للتصرف في هذه المواد من بداية دخولها إلى المخازن حتى إتلافها. ومن خلال إطلاعا على تقدم عملية تنظيم التصرف في هذه البقايات، تبين لنا أنه لم يتم استكمال أداة الإجراءات المتعلقة بها والمصادقة عليها ووضعها حيز التطبيق. ونظرا لما يكسبه هذه البقايات من خطورة على العاملين والبيئة، فإنه من الضروري استكمال إعداد الإجراءات المتعلقة بها ووضعها حيز التطبيق.</p> |
| التصرف في المعدات: | <p>تحسين إجراءات مراقبة تخصيص الأصول الثابتة:</p> |
| التصرف في أصول الموريات بتطبيق معلومية: | <p>لا يعتمد حاليا التصرف في أصول السيارات على تطبيقية معلومية يمكن من تحسين قوائم المتابعة و تكوين المصالح المعنية باستخراج العديد من التورانس التي يمكن استغلالها كما تمكن من تضمن موفرات متابعة استهلاك سيارات المساحة للوقود و العطن إلى المعدلات غير العادية في الأربان وذلك قصد الوقوف على أسبابها. كما تمكن هذه التطبيقية أيضا من تضمن مصاريف الصيانة والإشارة إلى وجوب القيام بالصيانة الوقائية عند تجاوز عدد الكيلومترات اللازمة. ونحن ندعو في هذا المجال و تأمينا مع برنامج التحكم في الطاقة بالبنسات المموثة إلى تدعيم التصرف في أصول الموريات بتطبيقية معلومية نظرا لما توفزه من موزة على مستوى المتابعة وإحكام إجراءات التصرف في كميات الوقود.</p> |

الملاحظة

المشاهدة

العمل على تفعيل دور لجنة برمجة الملفات التقنية: لاحظنا من خلال متابعتنا لطريقة العمل بإدارة الصنع، أنه لا يتم تفعيل دور لجنة برمجة الملفات التقنية و ذلك بعدد جلساتها بصفة دورية و توثيق لأعضائها. حيث من مهام هذه اللجنة النظر في الملفات الفنية المتعلقة من طرف مصلحة البيرواق تصد ضبط الخطوط المبرمجة لمختلف مراحل الإنتاج الذي على أساسها يقع تحديد الطريقة و مختلف مسالك عملية الإنتاج من طرف المكلف بالدراسات التقنية. إن في غياب تفعيل دور هذه اللجنة لا يمكن من تحديد و توثيق مراحل أعمال الطابعة بالنسبة للملفات التقنية. لذلك فإننا ندعو إلى الحرص على تفعيل دور هذه اللجنة و المحافظة على إحصائياتها الدورية و توثيق أعضائها بإعداد عناصر يتم تضمينها مختلف التوصيات والترزات المتخذة للتقيد بما من طرف جمع الأطراف المتداخلة لأجل تأمين إعداد طلبات الحروف.

العمل على تطوير جداول قيادة لوحات الإنتاج: تبين لنا أن إدارة الصنع تفتقر لجدول قيادة تبين الوضعية العامة لوحات الطابعة و قدرتها الإنتاجية و نسبة الإستغلال المسجلة. إن غياب مثل هذه الجداول لا يمكن المصلحة من التخطيط الأمثل لسياستها الإنتاجية و إنجاز طلبات الحروف المنتجة بالملفات التقنية في أفضل الأجل. كما من شأنه أن يحرم المنظمة من نظرة شاملة لقدرة الإنتاج ومدى تحقيق الإستغلال الأمثل للمعدات. وفي هذا الإطار، يجب على إدارة الصنع تطوير لوحات قيادة تامة يمكن أصحاب القرار داخل المنظمة من معلومات دقيقة حول معدات الطابعة حتى تتمكن من رفع الإنتاجية عبر الإستغلال الأمثل لهذه التجهيزات.

توثيق عملية التنسيق مع الإدارات الأخرى على مستوى نشاط الصنع: لاحظنا وجود نقص على مستوى التنسيق بين إدارة الإنتاج ومختلف إدارات التجهيز ذلك خاصة بالنسبة للمسائل المتعلقة بالصيانة. حيث تبين لنا أنه لا يقع إعداد برنامج بالتنسيق مع مصلحة الصيانة حتى يتم تحديد برنامج إيقاف وحدات الإنتاج داخل العمل وبالتالي ضمان تدخل فرق الصيانة الصيانة الوقائية واللازمة للألات وفق برنامج وواعيد مضبوطة حسب الخصائص الفنية الخاصة بكل آلة. و تجدر الإشارة أنه في غياب مثل هذه البرمجة لا يمكن مصالحة الصيانة من التأكد بالقيام بالصيانة الوقائية لجميع وحدات الإنتاج في البرامج المصموم عليها بالطلبات الفنية الخاصة بكل آلة ما لا يمكن من حماية المنظمة من حالات توقف عملة المعدات الإنتاج نتيجة وقوع أعطال بصفة نهجية. لذلك ندعو إلى توثيق عملية التنسيق بين مختلف إدارات المنظمة وإعداد برنامج الإنتاج والأخذ بعين الاعتبار عدة توفيق الآلات اللازمة للصيانة الوقائية.

تقاضي التأخير في إنجاز أعمال الطابعة: رغم قيام المنظمة بإعداد مذكرات إجرائية تحدد آجال منقضية لإنجاز الطلبات مع تأكيد الأروية المطلقة للطلبات العامة ومطروحات السيدة والأفعال المستعجلة إن كانت داخلية أو خارجية، فإن بعض أعمال الطابعة خلال سنة 2016 لازالت تشهد تأخير كبير في الإنجاز.

و قد أدت هذه الوضعية إلى العديد من حالات تضاؤل مخزون المواد تامة الصنع بالمخزون وبالتالي بقيت العديد من طلبات الحروف من دون تسليم و تذكر على سبيل المثال الحالات التالية:

| مدة الطلب | تاريخ طلب الحروف | المادة | مرفق المادة |
|-----------|------------------|-----------------------|-------------|
| 147 يوم | 2016-03-23 | CARNET DE LABORATOIRE | FH200016 |
| 39 يوم | 2016-09-08 | REGISTRE DE NAISSANCE | FG300011 |
| 63 يوم | 2016-04-29 | CARNET ORD MEDICALE | FH200064 |

كما سجلت المنظمة وجود عدد من الملفات التقنية التي هي في طور الإنجاز داخل الورشات. ويمكن أن يؤدي هذا التأخير إلى تراكم الطلبات وبالتالي ارتفاع الضغط على مستوى نشاط الصنع الذي من شأنه أن يكون له إنعكاسات سلبية على النشاط العام للمنظمة خاصة وأن أغلب الأنشطة الأخرى كالنشاط التجاري و التصريف في مخزون المواد تامة الصنع مرتبطة أساسا بنشاط الصنع. وبالتالي نوصي بإيجاد حلول ممكن من تقاضي التأخير في نشاط الطابعة والإستغلال الأمثل لمختلف المعدات وذلك بإحكام برمجة أعمال الطابعة بما يساهم في الرفع من مردودية مختلف الورشات.

العناية بالملفات التقنية: من خلال إطلاعنا على عينة من الملفات التقنية الخاصة بسنة 2016، تبين لنا أنه لا يتم تضمين كافة المعلومات اللازمة حول مختلف الأفعال التي تم القيام بها و مختلف المراحل التي أجزت و مدتها الزمنية. إن عدم تدوين كافة المعلومات اللازمة حول الأفعال المنجزة فإن من شأنه أن يفقد هذه الملفات قيمتها العملية من حيث تحديد كلالة الطابعة و حصونها بكل دقة. وبالتالي ندعو إلى إيلاء مزيد العناية بالملفات التقنية و ذلك بحيث مختلف الأطراف المتداخلة على تضمينها كافة المعلومات اللازمة حول الأفعال التي تم القيام بها. كما يجب العمل على تركيز منظومة معلوماتية تمكن من تجميع و توفير معلومات حول مختلف مراحل الطابعة بصفة نهجية.

في طور الإنجاز

| | |
|-----------------------|--|
| <p>في طور الإنجاز</p> | <p>إرساء نظام جودة داخل المظيمة: بالنظر لطبيعة نشاط المظيمة وما يشتمل على مستوى منظومة الإنتاج و نظر للتنافسة التي تشهدها من طرف القطاع الخاص، وتضي بضرورة إرساء نظام جودة من شأنه أن يضمن للمظيمة جودة من الإشارات على غرار خفض مختلف أنشطة المظيمة إلى تدقيق دوري يمكن من التعرف على مدى بلوغ الأهداف في ما يخص جودة الخدمات و ذلك خاصة على مستوى الجوانب الفنية المتعلقة أساسا بالنشاط الصناعي والنحاري، كما أن مثل هذه المنظومة من شأنها أن تمكن المظيمة من تحسين جودة خدماتها سواء ذلك من ناحية نوعية المنتج أو المحافظة على الأجال الخاصة بمختلف أنشطة الطبخية أو التسليم... الشيء الذي من شأنه أن يرتقي بجودة خدماتها لدى العملاء و تطويرها والمحافظة على قدرتها التنافسية. لذلك وجب التفكير بإمكانية إرساء نظام الجودة و ذلك بدءا بإحداث وحدة مستقلة معينة بهذه الصفة، يشرف عليها مسؤول تعرف في الجودة "RMO" تعهد له مهمة التصريف وتسيير نظام الجودة بالاستغلال عن فئة الأنشطة الأخرى.</p> |
|-----------------------|--|

السلامة المهنية

| | |
|-----------------|--|
| <p>المناظرة</p> | <p>تفعيل دور لجنة الصحة والسلامة المهنية بالمظيمة:</p> <p>مراجعة توصيات مجمع طب الشغل بولاية بن عروس: قام مجمع طب الشغل بولاية بن عروس بإعداد تقرير حول إجراءات السلامة والحماية من حوادث الشغل ل بالمظيمة خلال سنة 2015 و ذلك بعد زيارة التابعة والتفقد لمختلف أماكن العمل و معاينتها لهذا التقرير، يتضح وجود العديد من الأخطار التي قد تدفع العمال أثناء القيام بواجباتهم و خاصة فيما يتعلق بغياب معدات الحماية الشخصية و تكوين الأعوان و توعيتهم بالمخاطر الموجودة بفضاء الإنتاج. كما يتبين أن المظيمة لم تقيم بإجراءات من شأنها رفع المخاطر المسجلة و ذلك خلال سنة 2016 و أن أهم الملاحظات المسجلة بقيت على حثا منذ سنة 2015.</p> <p>و بالتالي يجب على مصانع المظيمة العمل على رفع هذه الملاحظات و ذلك بتطبيق التوصيات المضمنة لهذا التقرير و متابعتها بعناية دورية.</p> <p>إعداد دراسة حول تأثيرات معانات الإنتاج على الأعوان: يتعرض أعوان المظيمة عند القيام بواجباتهم للعديد من التأثيرات السلبية من معانات الطبخية كالصمغ و الضار و الموزة الكيمائية. هذا و قد لاحظنا غياب دراسة معينة و دقيقة لأماكن العمل و للتأثيرات التي يمكن أن تلحق بالأعوان و سبل معالجتها.</p> <p>و نظرا لأهمية مثل هذه الدراسة للتوقي من حوادث الشغل و الأمراض المهنية، يجب العمل على تكليف مكتب خارجي مختص في هذا المجال للقيام بدراسة للتأثيرات المسجلة و سبل الوقاية منها.</p> |
| <p>المناظرة</p> | <p>في طور الإنجاز: اتفقتا مصانع المظيمة أنه يتم بعناية دورية و بالتنسيق مع مجمع الشغل طب الشغل القيام بدراسات في خصوص الصمغ والإصابة وبالإضافة إلى ذلك وقع التطرق إلى هذه التأثيرات في إطار الدراسة التي تم القيام بها لتصفيف المظيمة الرسمية ضمن المؤسسات الخطرة. وتعرض مختلف المصالح على اتخاذ التدابير اللازمة للعمل بالتوصيات المدرجة بهذه التقارير.</p> |

المناهج

اذا كنا مصاح المنظمة انه يتم فتح الملفات الفنية الخاصة بالمواد لمدة الصنع وفق روتينة سنوية حيث يتم تجديد الكميات البرع طابعها و توزيع فتح الملفات منذ شهر أكتوبر من كل سنة بموان السنة المالية و ذلك بالتنسيق مع إدارة الصنع لتكبيرها من الوقت الكافي لإخراج الطلبات، إلا أن عملية البرعة على مستوى الصنع يمكن تعديلها بعض الصعوبات و الترافيل في أغلب الحالات خارجة عن نطاق المنظمة الرسمية، وفي هذه الحالة يتم وضع أويات تم متابعتها بشكل دوري على الأقل مرتين كل أسبوع تحت إشراف الإدارة العامة نظرًا لا تكسبه هذه المواد من أهمية مع التأكيد على ضرورة اتخاذ كل التدابير للتخفيف من عمليات الاتطاع التي يمكن أن يشهدها المحزون.

الملاحضة

العمل على هادي حالات نقاد المحزون المواد تامة الصنع: من خلال الإطلاع على وضعات معينة من المواد تامة الصنع، لوحظ أنه خلال سنة 2016 تم تسجيل العديد من حالات نقاد المحزون وشلت هذه الحالات بعض المواد المطاوعة من الحرقاء و التي تسلمت بنسبة مهمة في رقم معاملات المنظمة بالنسبة للمواد تامة الصنع و تذكر خاصة:

| رقم المعاملات سنة 2016 | رقم المحزون | تاريخ نقاد المحزون | المادة | موقف المنظمة |
|------------------------|-------------|--------------------|------------------------|--------------|
| 387 560 | | 2016-04-26 | FICHE MEDICALE | FH100053 |
| 174 777 | | 2016-06-09 | REGISTRE LEG SIGNATURE | FG300017 |
| 102 405 | | 2016-09-08 | REGISTRE DE NAISSANCE | FG300011 |
| 127 370 | | 2016-08-04 | QUITTANCER RECEVEUR | FH300001 |
| | | 2016-10-22 | | |

كما تبين أن المواد التي شهدت إقطاعا في المحزون قد تم في شأنها إبعاد طلب تزود من المنظمة عن طريق إحداث ملف فني إلا أن تركم الملفات التي في طور الإجاز قد أدى إلى عدم تلبية هذه الطلبات من طرف إدارة الصنع، ونظراي الامكانيات السلبية للوضعية المتر البتار إليها أعلاه وخاصة منها تطل مصانع بعض الحرقاء لتفقدان هذه المواد و إحتياجهم إلى التطلع الخاص في بعض الأحيان، نوصي بتزيد إحكام إجراءات متابعة محزون المواد التامة الصنع والتعبد بالمحزون الأقرن هذه للتبوهات و تفعيل إجراءات التنسيق و البرعة بين الإدارة التجارية و إدارة الصنع.

المتابعة التجارية للحرقاء: لدى إطلاعنا على القوائم التقديرية التي تم إبعادها خلال سنة 2016، تبين لنا أن أغلبها لم يتم في شأنها قبول طلبات من طرف الحرقاء. كما تبين لنا أن بعض الحرقاء الملتزم للقطاع العمومي إنخفض رقم معاملاتهم مع المنظمة الرسمية مما يدل على أن العديد منهم يقوم بعمليات الطابعة لدى الموزعين الجواص، وبالتالي يجب العمل على توفير معلومات حول الحرقاء الذين توفروا على التعامل مع المنظمة مع تحليل الأسباب التي أدت إلى هذه الوضعية. كما يجب العمل على إبعاد إحصائيات حول الطلبات بالنسبة لكل مجموعة من الحرقاء و مقارنتها بالسنوات الماضية و ذلك قصد إتخاذ الإجراءات التجارية اللازمة التي من شأنها تطوير القدرة التنافسية للمنظمة.

اذا كنا الإدارة التجارية إنما تقوم بالإحاطة على كل طلبات الأمان الواردة إليها في الإبان وحسب الإجراءات الإدارية بما العمل إلا أن عملية تجسيد هذه القوائم التقديرية في شكل طلبات لا يكون أيا كما هو متعارف عليه و ذلك باعتبار الطابع التنافسي للسوق كما أن الملفات الفنية لا يتم فتحها إلا في ظل وجود قائمة تقنية أو صنفية. وفي هذا الباب تقدر نسبة القوائم التقديرية التي تم في شأنها قبول طلبات من طرف الحرقاء بأكثر من 68 بالمائة وهي نسبة قابلة للتحسين لكنها تبقى مقبولة. كما اذا كنا إن انخفاض رقم المعاملات لبعض الحرقاء العموميين خلال سنة 2016 يمكن إرجاعه بالأساس إلى سياسة التفتيش التي تم اعتمادها خلال تلك الفترة هذا بالإضافة إلى أن عملية رقمنة الإدارة يمكن أن ينتج عنها نقص في رقم المعاملات الخاص ببعض المطبوعات لسيما منها الرائد الرسمي وهو من المتباينوهات التي تم درستها على المستوى الاستراتيجي للمنظمة الرسمية واقترح العديد من أطول العملية له. كما تقوم الإدارة التجارية في إطار عملها الرتيقي بمتابعة وضعية الحرقاء بشكل دقيق ودوري وإعداد المقارنات السنوية وكلما دعت الحاجة لذلك ومحاولة معرفة الأسباب المؤدية إلى ارتفاع أو انخفاض رقم المعاملات للحريف وذلك لإتخاذ القرارات اللازمة في الإبان.

اذا كنا مصاح المنظمة انه على المستوى الإداري كل تغير على المستوى الفني يؤدي بالضرورة إلى تحسين الدرسة التي تم على أساسها إعداد القوائم التقديرية ويتم إعلام الحريف أيا بالتغيرات على مستوى سعر البيع إن وجدت.

مراقبة كلفة الإنتاج للمطبوعات حسب الطلب: إخراج أفعال الطابعة حسب الطلب، تقوم المنظمة في مرحلة أولى بإعداد لائحة تقنية توجهها للحريف، ثم تقوم في مرحلة ثانية عند قبول الطالبة بإعداد الملف الفني لإخراج الأعمال. و قد تبين لنا عدم قيام المنظمة بتابعة الكلفة الحقيقية لأفعال الطابعة و مقارنتها بالقوائم التقديرية التي تم إعدادها. إن في غياب هذه المقارنة لا يمكن التأكد من الكلفة الحقيقية للأفعال التي تم القيام بها و تحسين

| | |
|---|--|
| <p>أفادت مصالح المطبعة ان كل القوائم التقديرية صادرة من المنظومة المعلوماتية الخاصة بالمعاملات التجارية ويتم إدراج المنع هذه القوائم بالاقتصاد على تعريفية محددة سيمتسا سواء أكان ذلك بالنسبة لأشغال الطاعة أو المواد تامة الصنع مدونة على متكررات عمل مختصة من قبل الإدارة العامة للاقتصاد و السهر على تطبيقها بكل عناية و ذلك باعتبار أن هذه الترميمات تخضع بشكل دوري و كل ما دعت الحاجة إلى ذلك إلى عمليات تحيين وذلك من حيث الجانب العملي للعملية في انتظار اقتناء منظومة معلوماتية للبروز والتي هي بصدد الانجاز باعتبارها حاليا على طلب عروض</p> | <p>عملية احتساب الأثمان التقديرية. وبالتالي يجب العمل على توفير معلومات حول كلغة الطابعة و ذلك بالعمل على ارجاع اللقطة التقية بعد الإخراج إلى الإدارة التجارية لدرستها و القيام بالتصاريح اللازمة</p> |
| <p>أفادت مصالح المطبعة انه في ظل غياب عارسة تحليلية فانه يتعذر بكل حال من الأحوال القيام بعمليات تحيين احتساب كلغة الصنع الا ان الادارة التجارية تسعى للقيام بعمليات تحيين اثمان التكلفة و عليه اسعار البيع كلما طر تغير على هيكله التكلفة و ذلك للحفاظ على التوازنات المالية للمستغاة. و نظرا لما يكسبه المحزون من أهمية باعتبارها عنصرا مهما من الموازنة فان عملية تحيين متوسط التكلفة يكون بشكل آلي نظرا لأن اللقطات التقية تكون سنوية و متكررة حيث يتم احتساب سعر التكلفة بشكل مسبق بالاقتصاد على المعلومات الواردة من إدارة الصنع.</p> | <p>تدعم مصالحة اعداد القوائم التقديرية بتطبيقية إعلامية: بالاطلاعا على طريقة العمل بمصالحة اعداد القوائم التقديرية، تبين لنا اننا لا نعتمد عند القيام بهاها على تطبيقية إعلامية لإعداد هذه القوائم، حيث أن هذه العملية تتم بطريقة يدوية رغم الحجم الهائل للطلبات مما من شأنه أن يتسبب في تأخر على مستوى الإعداد أو أعطاء عند احتساب كلغة الأفعال وتحديد نقي البيع و ذلك للدقة و تتمتع هذه العملية. ونظرا لأهمية عملية إعداد القوائم التقديرية في احتساب نقي البيع وتحديد هامش الربح وبالتالي تأثيره على النتيجة المحاسبية للمطبعة، فاننا ندعو إلى تدعيم مصالحة القوائم التقديرية بتطبيقية إعلامية تمكن من احتساب هذه القوائم بكل دقة وتكون متطبيقية العفوية لئتم تحويلها إلى فاتورة دون إعادة إدخال البيانات المضمنة بالقوائم اليدوية وبالتالي تفادي الأخطاء على مستوى أداء المهام.</p> |
| <p>لم يتحيز</p> | <p>العمل على تقييم المحزون حسب الكلفة المهيبة: من خلال اطلاينا على التصرف في المواد التامة الصنع وطرق احتساب تكلفه هذه المواد المضمنة بتطبيقية التصرف في المحزون، تبين لنا انه لا يتم تقييم المحزون حسب الكلفة الهيبة ؛ وتقوم مصالح المطبعة في متابعتها للمواد التامة الصنع بالإكتفاء بتعيين الكسبات سواءا بالزيادة أو بالتقصان دون تحيين تكاليف الإنتاج عن طريق احتساب متوسط التكلفة المرجحة وهذه الرخصة لا تمكن من إبتسبان القيمة الحقيقية للمحزون المواد تامة الصنع. كما يمكن أن تأثر على المعلومات المحاسبية للمطبعة المنقول بكتابة المحزونات المضمنة بالقوائم المالية وبالتالي على النتيجة المحاسبية. و بالتالي يجب العمل على تحيين تكلفه إنتاج المواد تامة الصنع تطبيقيا للمعيار المحاسبي عدد 4 ونعائس بالمحزونات حتى توفر القوائم المالية معلومات صحيحة وواقعية حول المحزونات.</p> |
| <p>لم يتحيز</p> | <p>مسك دفتر متابعة القوائم: خلافا للمقرة الثالثة من الفصل 18 من مجلة الأداة على القيمة المضافة، لا تقوم مصالح المنشأة بمسك دفتر مؤخر عليه من طرف مصالح المراقبة الجبائية التي تعود إليها بالنظر بسجل به بالنسبة لكل عملية تسليم أسماء وخدمات وخدمات الجراء ومرفهم الجبائي و كذلك عدد كتيبات القوائم المسلمة و مسألة أرقامها. من ناحية أخرى واعتبارا أن المؤسسة تقوم بطبع قوائمها بوساطتها الخاصة، فهي مطالبة بمسك دفتر مؤخر عليه من قبل مكتب مراقبة الأداة يتم تسجيل عليه أول رقم فاتورة تم استعمالها في أول يوم من كل شهر و آخر رقم فاتورة تم استعمالها في آخر يوم من كل شهر. و نحن ندعو إلى مزيد العمل على تطبيق النسخ الجبائي الخارجي به العمل حتى تتفادي المطبعة الخطايا الجبائية وأخطار رفض المحاسبة في حالة المراجعة الجبائية.</p> |

التصرف المالي والمحاسني والجهلي
التصرف المحاسني:

| المضامنة | الملاحظة |
|----------------|--|
| لم يتجز | تدعيم ادارة المالية والمحاسبة بالموارد البشرية اللازمة: تبين لنا من خلال متابعتنا لسير العمل بالادارة المالية والمحاسبة نقص على مستوى الأيون بالمقارنة بحجم نشاط هذه الادارة وذلك لاجلحة بعض الأيون على التقاعد دون توفيقهم: إن هذه الوضعية من شأنها أن تؤدي إلى الجمع بين وظائف متنازعة بالنسبة لبعض الأيون وصورة في متابعة الأنشطة المالية والمحاسبية للمطبعة. ولتأمين متابعة تدلي الأنشطة بهذه الادارة يجب العمل على تدعيمها بالموارد البشرية اللازمة. |
| أجز | دمج تطبيق المحاسبة مع بقية التطبيقات المستعملة: |
| في طور الإنجاز | تدعيم الإيضاحات حول القوائم المالية: من خلال اطلاقنا على القوائم المالية للمطبعة، تبين أن الإيضاحات تنظر إلى المعلومات الإحصائية الغير واردة بنص القوائم اللية والتي تمكن من تحليل المعطيات المالية. ويجب التذكير أن المعيار العام للمحاسبة عدد 1 نص على ضرورة تقديم ضمن الإيضاحات تفصيلا وتحليلا للمبيعات الواردة في نص الموزونة وقائمة النتائج وحول التغيرات التقديرية وكذلك على كل المعلومات الإحصائية المبنية للمستخدمين مثل التجهيزات والمطعم المغسلة. كما تشتمل على المعلومات الموجة إلى المستعملين والتي من شأنها أن تدعم الدلائل. كما يبين أيضا غياب العناصر المتعلقة بالإعلام حول تجهيزات المطبعة القديمة والمتقوية نظرا لما تخصصته من التزامات موضوعية على كاطها أو التقلد على الترتين. وبالتالي نوصي بإزالة الإيضاحات حول القوائم المالية تطبيقها للمعيار المحاسني عدد 1 ولإزالة المطوية المالية القديمة. |
| في طور الإنجاز | العمل على وضع إجراءات كيفية برفع تحفظات مراجع الحسابات لسنة 2016: تضمن التقرير لمراجع الحسابات لسنة 2016 تحفظات تذكر منها: - مخزونات المتوجات تامة الصنع: يبلغ مخزون للتوجات التامة الصنع في موفى سنة 2016 ما قدره 2 540 745 د وقد تم تقييم هذا المخزون باعتماد تكلفة تقديرية في غياب منظومة للمحاسبة تحليلية. هنا ونشتمكم أن تقسيم مخزون التوجات تامة الصنع يجب أن يعتمد على كلمة الإنتاج المعينة وبالتالي فإن إحصاء التكلفة التقديرية يمكن أن يكون له تأثير على قيمته وعلى النتيجة المحاسبية. - حسابات الحرقاء: يبلغ رصيد حساب "خلاص حرقاء" لم يقع التعرف عليهم" عدد 411610 في موفى سنة 2016 مبالغ قدره 370 697 د وقد أؤدنا مصاع المطبعة أن هذا المبلغ يتعلق أساسا بمخزونات لتامة المطبعة لم يتم إستكمال تقديم وثقتها من طرف المؤسسات المالية والحرقاء (بيان موفى الحريف والقوائم المتعلقة بما (...). قصد إدراجها بحساباتها النهائية. هنا ونضمن العديد من حسابات الحرقاء أرصدة قديمة وعلاقة عجزية المطبعة تستوجب مزيد التصوف في دراستها قصد تبريرها والقيام بالعمليات اللازمة. - حسابات الأيون والمحاسبات المالية: لم يقع تقديم عنصر مقاربة بين الأرصدة المحاسبية للتسيقات والتفويض المسندة للأيون والأرصدة المسجولة لدى المصلحة الإدارية قصد التثبت من صحتها وبيان الفوارق ومعالجتها إن وجدت. هنا ونضمن تقريرا بإيضاحات تكميلية حول عدم تبرير أرصدة بعض الحسابات المالية للمطبعة الرجوية. لنا فإنه لا يمكننا تحديد تأثير تسوية هذه الوضوعات على قيمة الحسابات المالية وعلى الأموال الذاتية. وكفى نوصي بوضع إجراءات كيفية برفع تحفظات مراجع الحسابات لسنة 2016. |
| لم يتجز | تحليل أرصدة الحرقاء: قامت المطبعة بتكوين فرق عمل لتعديل أرصدة الحرقاء التي تراكت على مر السنين دون دراستها بعصمة دقيقة لغوية مال المبالغ المتجمعة هذه الحسابات. وبماتبعنا لأصالح هذه اللجنة تبين لنا غياب توثيق لأعمالها عن طريق عاخر عمل تتضمن النتائج التي تم التوصل إليها حول مختلف العمليات التي تمت دراستها. إن غياب هذه العنصر والنتائج الموثقة لا يمكن من اتخاذ التدابير اللازمة حول مال الديون المعزاة بصفة خاصة على مستوى تكوين المدخرات المحاسبية أو متابعة الديون التي سيحسبها التقاعد. ولحفظ حقوق المطبعة اتجاه حرقائها ندعو إلى تدعيم عمل هذه اللجنة وتوثيق أعمالها لتشمل كافة الأرصدة والحسابات نظرا لتطور عددهم وتشمع العمليات المتعلقة بهذه الحسابات. |
| المضامنة | الملاحظة |
| في طور الإنجاز | إعداد ميزانية شهرية للرجوية: لاحظنا عدم قيام الادارة المالية بالموسسة بإعداد الميزانية التقديرية للتصرف في الفترة ما يحول دون حسن التصرف في السوية التي تجوزة المطبعة وتحقيق الاستعمال الأمثل للموارد المالية واحسب السوية الزائدة عن الحاجة. وللإشارة فإن الميزانية التقديرية الشهرية للرجوية تمثل أداة أساسية في ضمان نجاعة القرارات المتعلقة بحسن استغلال الموارد المالية ووظيفتها بطريقة تضمن أكثر ربحية للموسسة في نطاق المسارة والشغافية بين بورك القطاع العام وبورك القطاع الخاص كما تمكن من المحافظة على التوازن المالي نطاق الاحصاحات الوظيفية للموسسة. لنا ندعو إلى إعداد ميزانية تقديرية شهرية للرجوية تتضمن بالخصوص معطيات حول الرصيد للتور أول الشهر، تقديرات المقايض وتقديرات المصاريف والرصيد التقديري لأخر الشهر وإتقان هذه الجداول بمقاربات مستمدة من إخبارات السنة الماضية وخلال نفس الفترة. |

العمل على الرفع من مروودية الموظفين: تقوم المنظمة في أغلب الأحيان من توظيف المبالغ الزائدة عن الحاجة على فترة 180 يوم و عند نهاية المدة يتم إعادة التوظيف باستشارة جديدة لنفس المدة و يذكر على سبيل المثال الحالات التالية:

| الملاحظة | مدة التوظيف | المبلغ | تاريخ التوظيف | تاريخ الانتهاء |
|----------------|-----------------------------------|---------------|---------------|----------------|
| في طور الإنجاز | كان من الأخر توظيف هذا المبلغ على | 180 يوم | 2016-10-16 | 2016-05 |
| | فترة 360 يوم | 2 000 000 يوم | 2017-04-17 | 2016-10-20 |
| | كان من الأخر توظيف هذا المبلغ على | 180 يوم | 2016-12-05 | 2016-05-27 |
| | فترة 360 يوم | 5 000 000 يوم | 2017-06-24 | 2016-12-05 |
| | | | | 2016-07 |
| | | | | 2016-15 |

إن هذه الطريقة لا تمكن من تحقيق أعلى نسبة مروودية في ظل قسور مدة التوظيف. ونظرا لأهمية المبالغ الموظفة، فإننا ندعو إلى إعداد دراسة وتحليل يتم إعداده عند القيام بعمليات التوظيف و اختيار الآلية ذات المروودية العالية و مدة التوظيف (قصر أو طويل المدى) و التي تتماشى مع إحتياجات المؤسسة من السيولة وذلك بالرجوع إلى التقديرات المضممة بالجزئية الشهرية للمحربة.

تحسين إجراءات إعداد جداول المقاربة البنكية: لاحظنا من خلال تدقيقنا أن جداول المقاربة بين الرصيد البنكي بحسابات المنظمة والرصيد البنكي بالوكشونات البنكية يتم إعدادها يدويا وذلك في ظل غياب تطبيقه إعلانية في الفرض. هذا وتتركز جداول المقاربة البنكية بمبالغ عالية تمثل في مبالغ مقبوضة ومبالغ مدفوعة لم يقع تدعيمها وطهرها. كما لا تحمل هذه الجداول إبقاء المسؤول المالي، ونحذر الإشارة إلى أن غياب إحصائيات على جداول المقاربات البنكية يمكن أن يعنى زيادة أعطاء أو تناقص لا يمكن تحديد الجهة أو اللون المسؤول عنها. كما لاحظنا وجود تأخير في إعداد جداول المقاربة البنكية على الحسابات. ونوصي بتبني هذا التأخير قصد تأمين متابعة مئلي للمبالغ العالقة في الإبان. لذا نوصي بصحين إجراءات إعداد جداول المقاربة البنكية مع ضرورة القيام بتطهير المبالغ القديمة والمالئة بجداول المقاربة منذ عدة سنوات.

العمل على الرفع من مروودية التوظفات: تقوم المنظمة في أغلب الأحيان من توظيف المبالغ الزائدة عن الحاجة على فترة 180 يوم وعند نهاية المدة يتم إعادة التوظيف باستشارة جديدة لنفس المدة. إن هذه الطريقة لا تمكن من تحقيق أعلى نسبة مروودية في ظل قسور مدة التوظيف وإعادة التوظيف لنفس الفترة في غياب رؤية واضحة لتطور سيولة المنظمة وحصر المبالغ الزائدة عن الحاجة بكل دفعة. ونظرا لأهمية المبالغ الموظفة، فإننا ندعو إلى إعداد دراسة وتحليل يتم إعداده عند القيام بعمليات التوظيف واختيار الآلية ذات المروودية العالية ومدة التوظيف (قصر أو طويل المدى).

التصرف الحسابي

الملاحظة

إعداد دليل حسابي: تبين لنا أن المنظمة لا تمتلك دليلا حسابيا يعيظ ويفصل النظام الحسابي الذي تخضع له في الأدوات والقرارات وذلك من حيث حصر الأدوات والقرارات التي تخضع لها و ضبط واجباته الحسابية وطرق احساب الأدوات والقرارات وزيادتها التصاريح الحسابية وطرق وإجراءات استرجاع فواتير الضرائب وإفصاح حول الامتيازات الحسابية الثبوتية وغيرها من البنات الحسابية.

وهذه الوضعية تعجز المنظمة من أداة فعالة تضمن تصورا حسابيا ناجحا. ونحن نوصي بالعمل على تلاقى هذه الوضعية وذلك بصياغة دليل حسابي يتضمن كافة المصطلحات البنية أعلاه.

تركز وحدة للتحريات: لا تحتوي هيكلية المؤسسة على وحدة تعنى بالحسابات الحسابية للمنظمة تكون مسؤولة على التأكد من مدى احترام المنظمة لواجباتها الحسابية في ما يخص إعداد التصاريح بحسب أنواعها وتكون بحسب الملتزم للتمتع بالامتيازات الحسابية و مراقبة شهادات انضمام من المورد لصالح المنظمة. و لا يمكن هذا النقض من تركيز إستراتيجية حسابية سليمة كما هو معمول به في عدة شركات في حوض العليمة. لذا فإننا ندعو الإدارة العامة لشجورة التفكير في تركيز وحدة حسابية صلب المنظمة تتميز بالكفاءة في الميدان الحسابي.

| النتيجة | الملاحظة |
|----------------|--|
| في طور الإنجاز | تتضمن إجراءات الإستخلاص بالأدوية المالية والمحاسبية: من خلال متابعة الإجراءات المعتمدة في مصلحة الإستخلاص، تبين لنا غياب دليل إجرائي يخطط المهام والأعمال الموكولة إلى مصلحة الإستخلاص بصفة دقيقة على غرار إجراءات سلك ملفات الإستخلاص. ولا يمكن هذه الوضعية من توفير قاعدة معطيات تسهل خاصة عملية المتابعة و مراقبة الخروا، وتضمن متابعة ناجحة لمستحقات المطبوع. ونحن نوصي بالعمل على تداري هذه النقائص والقيام بمتابعة مثلى لا إستخلاص كافة مستحقات المطبوع. |
| في طور الإنجاز | متابعة حسابات العروا: من خلال إطلاعنا على عينة من أرصدة حسابات الخروا المسوكة من طرف المصلحة المكللة بالإستخلاصات، تبين لنا أن بعض العمليات المالية المنجزة مع الخروا وخاصة منها الإستخلاصات لم يتم تسجيلها بحساب الخريف في الأبنان. وقد أدت هذه الوضعية إلى عدم توفر معلومات حقيقية و جديرة لأرصدة الخروا يمكن إستغلالها عند التثبت من صحة مدبونية الخريف عند تلقي المطبوع للطلبية. وبالتالي هذه الوضعية يجب العمل على تدعيم مصلحة الإستخلاصات بالوزار البشرية اللازمة حتى يتسنى تحصيل مختلف تهربات الخروا في الأبنان لكي تتوفر معلومة جديرة حول أرصدة الخروا يمكن إستغلالها عند ورود طلبية الخريف. |
| في طور الإنجاز | مزيد العمل على إستخلاص ديون العروا: تسجل المطبوع من سنة إلى أخرى وجود مستحقات لدى الخروا المنتهون للقطاع العمومي و بالتالي عدم إستخلاص لياحق عامة مبررة بصفة العديد من الخروا. إن هذه الوضعية من شأنها أن تؤثر سلبا على الوضعية المالية للمؤسسة على المدى القريب. ونحن ندعو إلى العمل على إيجاد حلول جذرية لهذه الوضعية و ذلك خاصة بالعمل على الإستخلاص الكلي للواتر السنة الحالية و التتبع مع مختلف الخروا و سلطة الإشراف حول جدولة مختلف الديون الماتدة لمؤسسات القطاع العمومي حتى تتمكن من تفعل عمليات الإستخلاص لكافة المستحقات و خاصة منها القديمة. |
| لم يتجز | تدعيم عمل وحدة الإستخلاص: لا حقلنا أن إجراءات الإستخلاص ومتابعتها دون الخروا لا تكفي من حصر المستحقات التي سيشتهاها التتبع وإزادها بمتابعة خاصة حتى تتمكن المطبوع من المتابعة بما قبل حلول أجل التتبع. إن عدم حصر هذه المستحقات من شأنه أن يقيد المطبوع حتما في المتابعة بما في ظل العدد المتزايد لحسابات الخروا والذي تجاوز 4000 حساب. وبالتالي يجب العمل على حصر هذه المستحقات بصفة دورية وعرضها على الإدارة العامة لإيجاد الإجراءات اللازمة في شأنها. |

المرحلة

| | |
|----------------|--|
| التأهية | |
| في طور الإنجاز | تحسين إجراءات التصرف في العطل: العطل السنوية: برمجتها لمضمون عطل العطل بالمشاة، تبين لنا أن بعض المطلب لا يقع تبين المون لرقمه وعنوانه إلى جانب غياب بعض إصطافات العيين بالأمر على غرار الرئيس المباشر والمسؤول عن الإدارة الفنية. كما لاحظنا في نفس السياق أن بعض هذه المطلب يقع تصورها بتأجيل الانتعاع العملي بالمطلة وبداية سريانه وذلك دون التقيد بحدود عدة لتقديم مطالب الاجازات المحددة بـ 48 ساعة والمتصوص عليها بدليل الاجازات كما تبين لنا أنه لا يتم بالبنية اعداد جهادات في استئناف العمل من قبل المتعلمين بالمطل بصفة آلية عند نهاية مدة العطل التي انتهت بها. |
| لم يتجز | إعداد برنامج لتعويض الأعران المتقاعين: شهدت المطبة خلال السنوات الأخيرة خروج عدد هام من الأعران على التقاعد، هذا كما سيتم في السنة الحالية والقادمة إحالة أربعة وخمسون عوناً على التقاعد وفي هذا الإطار تبين لنا غياب برنامج مسبق لتعويض هذه الوظائف لتعادي شغور بعض الوظائف الحيوية وضمان سير العمل بمختلف المراكز. وفي هذا السياق ونحيا آلية وضعية من شأنها أن تعطل سير العمل داخل المؤسسة، فإننا نوصي بالحرص على إعداد برنامج لتعويض العائنين على التقاعد أو عطل إعادة توظيف الأعران بطريقة تكفل ضمان عملية تفر السمواليات والاستفادة من الخبرات المتأخرة للمطبة. |
| لم يتجز | تجاوز السقف المحدد للساعات الإضافية المستعملة لبعض الأعران: تبين لنا من خلال متابعة إجراءات التصرف في الساعات الإضافية، تجاوز عدد الساعات الإضافية لبعض الأعران الحد الأقصى القانوني، دون تقديم ما يفيد الحصول على ترخيص مسبق من تقديرة التمثل ونظرا لما يكثف هذه العملية من امكسات مالية سلبية على مستوى ارتفاع حجم الأجر، نتفق بإيلاء مزيد من العناية في خصوص أحكام الاجازات الفنية والعمل على تهادي الانتعاه إلى الساعات الإضافية وذلك بتحسين آليات الرقعة والتابعة بإدارة الصنع. كما ندعو إلى إعمالادوية قيادة شهرية تتضمن حوصلة لعدد الساعات العادية والساعات الإضافية المستهلكة في كل مصلحة. |
| في طور الإنجاز | احترام برنامج التكوين السنوي: أثناء حوارنا لتعريف التكوين المستمر خلال سنة 2016 مع برنامج التكوين الممدد سابقا حسب حاجيات الموارد البشرية بالمطبة، لاحظنا عدم تطبيق بعض النتائج وتغييرها بأخرى إضافة إلى عدم تقديم بعض الأعران بالمشاركة في الدورات التكوينية المبرجة لتأهلتهم، كما تبين لنا من خلال تدخلنا لدى مصلحة التكوين غياب البرامج البيداغوجية المتحصل عليها وذلك قصد حفظها والاستفادة منها عند الضرورة وتعميم الإفادة على مختلف المصالح. وبالتالي فإنه من الضروري التقيد ببرنامج التكوين السنوي وإنجاز كافة المناهج المبرجة. كما يجب عند إعداد عطلات التكوين ومشاركة الأطراف الإدارية في الأنشطة التكوينية المأهدة إلى تعميق المعارف في المجالات الفنية وذلك وفقا لما جاء به منشور السيد الوزير الأول عدد 25 بتاريخ 10 جويلية 2006 والمتعلق بإعداد برامج التكوين السنوي والتفريغ أو إمكانية ترتيبه أو مصلحة تكوينه تعني بحفظ المبرمج البيداغوجية. |
| في طور الإنجاز | تحسين إجراءات إستاذ ومراقبة النسبة على الأجر: طبقا للإجراءات الجاري بها العمل في مجال النسبة على الأجر فإنه يتم خصم النسبة العادية من أجر نفس الشهر الذي نتج به المون ولا يمكن تسيط المضم على عدة شهور غير أننا لاحظنا أن عملية الانتعاع تتم على أكثر من شهر. ومن ناحية أخرى، تبين أن التطبيق العملي لهذه الخاصة بالأجر لا تمكن من متابعة دقيقة لعمليات الانتعاع ومقارنتها مع حسابات الأعران تسمية على الأجر "المسوك من طرف مصلحة المحاسبة. لذا ندعو مصلحة الموارد البشرية إلى مزيد أحكام التصرف في النسب على الأجر. |
| في طور الإنجاز | تحسين إجراءات التصرف في العطل السنوية: من خلال التدقيق في مختلف الإجراءات الممثلة للتصرف في العطل السنوية، تبين لنا أنه لا يتم احترام الأجل المتقولة لإعداد مطالب للتخرج في عطلة إذ أن تاريخ تعمر العطل يتصادف تاريخ التخرج في عطلة وفي بعض الأحيان يكون بصفة لاحقة. ويجب العمل على تهادي مثل هذه الوضعية التي من شأنها أن تمنع من حقوق المطبة إزاء أعرانها. |
| لم يتجز | العمل على تحسين نسبة التأطير: بإطلاقنا على الميزة الاجتماعية للمطبة، تبين لنا أن عدد الإطارات لا يتجاوز 53 إطار أي ما يعادل نسبة 139% فقط من العدد الجملي لأعران المطبة. إن هذه النسبة من شأنها أن تآثر سلبا على الرفح من مردودية المطبة نظرا للتقصص المتعدد للأعران. وبالتالي نوصي بإعداد دراسة في حاجيات المطبة من الإطارات تضمن القيام بالابتدابات الضرورية التي تكفل تطور وكفاءة عملها. |
| في طور الإنجاز | رقمنة ملفات الأعران وتحسينها: برمجة إجراءات مسك ملفات الأعران لاحظنا التناقض التالية: يقع مسك ملفات الأعران بصفة يدوية، بعض الوثائق المضمنة بالملفات ليست مستحقة ورقمنة دون انقطاع كما هو متصوص عليه بالنظام الأساسي الخاص بالأعران. لا يتم خلاف كل اثر للمقربات من الدرجة الأولى من ملف العون بعد انقضاء الفترة القانونية المحددة بالمفصل 92 من القانون الأساسي. وفي هذا السياق ونظرا لأهمية ملفات الأعران في مختلف إجراءات التصرف في الموارد البشرية والنتج من عناصر التأخر والتي مكورت الحياة المهنية، نوصي بصورة رقمنة ملفات الأعران واعتماد تطبيقية معاوماتية في الفرض تمكن من المراقبة والتابعة الآتية لكونيات ملفات الأعران. |
| لم يتجز | تأخير في إنجاز برامج الانتعاشات: تبين لنا من خلال القيام بهما أن المطبة لم تتمكن من إنجاز برامج الانتعاشات المتصادق عليه رغم الشغور المستحقة هذه الوضعية ساهمت في تقصص ملحوظ في الموارد البشرية للمطبة نتيجة إحالة بعض الأعران على التقاعد دون تعويضهم. كما التفتت واعتمدت المطبة في العديد من الأحيان على خدمات الترخمين للقيام بالأشغال حتى لا تعطل مصالح المطبة. هذه الوضعية لا تضمن مواصلة السير العادي لنشاط المطبة في ظل تطور نشاطها والتزايد في اتجاه الأخرى، ولتتمكن المطبة خاصة من تدعيم المصالح والأدرات والجهات بالموارد البشرية الضرورية، نوصي بالحرص في تنفيذ برنامج الانتعاشات في أفضل الأحوال. |

في طور الإنجاز تجاوز سقف المحدد للمعاملات الإضائية المستمدة لبعض الأعران، تبين لنا من خلال متابعتنا لإجراءات المصرف في الساعات الإضافية، تجاوز عدد الساعات الإضافية المستمدة لبعض الأعران الحد الأقصى القانوني، دون تقديم ما يفيد الحصول على ترخيص مسبق من نقديّة الشغل. ونظرا لما يكلف هذه العملية من انعكاسات مالية سلبية على مستوى ارتفاع حجم الأجر، نفتح إيلاء مزيد من العناية في خصوص أحكام الإجراءات المتبعة والعمل على تقاضي الانصاء إلى الساعات الإضافية وذلك بحسن آليات الرجعة والتأجيل بإدارة الصبح. كما ندعو إلى اعتماد لوحة قيادة شهرية تتضمن حوصلة لعدد الساعات العادية والساعات الإضافية المستهلكة في كل مصلحة.

في طور الإنجاز أحكام متابعة إسهاد التسبيقات على الأجر: من خلال إطلاعا على بيانات خلاص الأعران، تبين لنا وجود العديد من التسبيقات على الأجر التي تجاوزت السقف المسموح به والحدود، حيث يجب أن لا تتجاوز التسيقية نسبة 30% من الأجر الشهري السابق ونسبة 60% من الأجر الشهري القائم باعتبار جميع الضمومات الأخرى على الأجر بعنوان تسديد القروض وغيرها، ونورد في الجدول بعض الحالات:

| الملاحظة | الأجر العام | الأجر الضاهي | مجموع المصوع | النسبة | المصرف |
|----------------------------|-------------|--------------|--------------|--------|--------|
| - تجاوز نسبة 30% | 1647.335 | 630.407 | 508.334 | 300 | 02755 |
| - تجاوز نسبة 30% | 1171.680 | 498.568 | 316.667 | 250 | 05612 |
| - تجاوز نسبة 30% | 1731.949 | 604.880 | 1254.638 | 550 | 04428 |
| - تجاوز نسبة 30% | 1166.916 | 411.430 | 979.727 | 450 | 06052 |
| - تجاوز نسبة 30% ونسبة 60% | 1258.994 | 563.581 | 873.225 | 350 | 11423 |

كما نغدر الإشارة إلى أن مطالب التسبيقات العادية لا تتضمن إضاءة مدير المصرف في الموارد البشرية لنا فإنا نوصي بمزيد التتبع قبل إسهاد التسبيقات على الأجر حتى لا تتجاوز النسب المتفرض عليها بالإجراءات الجاري بها العمل. إرساء مراقبة آلية لكشوفات الأجر قبل صرفها: لاحظنا من خلال متابعتنا لأساليب إعداد أحوار الأعران وإطلاعا على القوائم الشهرية للمعاملة والإجمالية للأحور أننا لا نلتحق بأصنام المراقبة من طرف إدارة المصرف والإدارة المالية بالمطبعة. إن في غياب المراقبة الآلية للقوائم الشهرية للأحور يمكن أن يفتني إعطاء لا يمكن التفتن إليها في الإبان وبالتالي يجب أن تكون القوائم الشهرية للأحور المضممة بحسابية المطبعة حاملة لإحصاء: المسؤول على إدارة الشؤون الإدارية وإدارة الشؤون المالية، المسؤول على وحدة مراقبة المصرف والمدير العام للمطبعة. وفي هذا الصدد، ندعو إلى تدعيم وتفحص البنات الشهرية لأحوار الأعران بوثائق تمت مراقبتها وتحتوي على كافة التاشيرات الضرورية.

المصرف في الصندوق الاجتماعي

الملاحظة

| الملاحظة | |
|----------|--|
| لم يتجزر | المعتمك في المبالغ المصروفة من الصندوق الاجتماعي: من خلال إطلاعا على ملفات القروض وألح من الصندوق الاجتماعي، تبين لنا أن أغلب المبالغ تم صرفها خلال سنة 2017 تتعلق بنهج الإحالة على التقاعد. وتعتبر هذه الواجهة عدم تقديم القائمة الاسمية للقروض المصوغة من الصندوق الاجتماعي على بعض المبالغ القديمة المتعلقة بأعران عاودوا المطبعة بصيغة مجانية دون استكمال المبالغ المتبقية، إن عدم خلاص بعض القروض يعتبر عدم يجب العمل على التقيد بالفضل المذكور أعلاه للمحافظة على الزورات المالية للصندوق الاجتماعي. |
| لم يتجزر | دراسة حسابات القروض: تحتوي القائمة الاسمية للقروض المصوغة من الصندوق الاجتماعي، ويجب على المطبعة دراسة هذه المبالغ وإعادة الإجراءات اللازمة في شأنها. |

المعرف في المخزون

| المسألة | الملاحظة | | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|------------|--------------------|------------|--------|------------|------------|---------------|------------|------------|--------|------------|------------|
| أنجز | تاريخ دخول المواد: | | | | | | | | | | | | |
| أنجز | تقاضي الناخبين في تسجيل وصولات المواد: | | | | | | | | | | | | |
| لم ينجز | تقاضي حالات نقاذ مخزون المواد الأولية: من خلال الإطلاع على بطاقات تحركات مخزون المواد الأولية، لوحظ أن مستوى مخزون البعض منها انخفض إلى مستويات حرجة مستحالة انعدام تام للمواد المخزنة في بعض الأحيان وتذكر الطراز التالية: | | | | | | | | | | | | |
| | <table border="1"> <thead> <tr> <th>العدد</th> <th>تاريخ نقاذ المخزون</th> <th>رمز المادة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>30 يوم</td> <td>2017-05-29</td> <td>POF064F25A</td> </tr> <tr> <td>إلى آخر السنة</td> <td>2017-10-02</td> <td>PCC053F02B</td> </tr> <tr> <td>47 يوم</td> <td>2017-09-07</td> <td>PCB053L45A</td> </tr> </tbody> </table> | العدد | تاريخ نقاذ المخزون | رمز المادة | 30 يوم | 2017-05-29 | POF064F25A | إلى آخر السنة | 2017-10-02 | PCC053F02B | 47 يوم | 2017-09-07 | PCB053L45A |
| العدد | تاريخ نقاذ المخزون | رمز المادة | | | | | | | | | | | |
| 30 يوم | 2017-05-29 | POF064F25A | | | | | | | | | | | |
| إلى آخر السنة | 2017-10-02 | PCC053F02B | | | | | | | | | | | |
| 47 يوم | 2017-09-07 | PCB053L45A | | | | | | | | | | | |
| لم ينجز | <p>كما تجدر الإشارة إلى أنه تم تسجيل أن الطبيعة تقوم بتسجيل بعض سحب الكميات في حالة نقاذ المخزون وتذكر الكميات المسجلة بتاريخ 06 و 26 و 31 جانفي 2017 بالنسبة للمادة POF064L86A.</p> <p>ولتفادي الإمكانيات السلبية للوضعية المشار إليها أعلاه وخاصة منها حالات نقاذ المخزون، نوصي بمزيد إجراءات متباعدة مخزون المواد الأولية والتفكير بالمخزون الأدنى لهذه المواد.</p> <p>التفكير بمستويات المخزون الدنيا للمواد قائمة الصنع: خلال اطلاعنا على الإجراءات المتبعة للتعرف في المخزون الخاص ببلاد التامة الصنع، لاحظنا وجود العديد من حالات نقاذ المخزون. كما تبين أنه لا يتم تحيين المستويات الدنيا والتقصير لهذه المواد بصفة دورية تأخذ بعين الإعتبار درجة تداول مختلف المواد. حيث تبين لنا أن هذه العملية لا تستند إلى قاعدة احتساب علمية واضحة يتم من خلالها تحديد هذه المستويات بصفة دقيقة حيث تتم هذه العملية بصفة جزائية يتم من خلالها تحديد مستويات تقريبية.</p> <p>إن مثل هذه المنهجية لا تتوافق مع طبيعة نشاط المطبعة الربيط بمسوى طلب حارضي مرتفع ومن شأنه التأثير على رقم المعاملات المتأخر من المطبوعات الإدارية.</p> <p>لذلك وتلافياً للوقوع في مثل هذه الوضعية، فإننا ندعو إلى العمل على وضع قاعدة علمية واضحة لتحديد المستويات القصوى والدنيا للمخزون وتحسين عمليات التعرف فيه. كما يجب العمل على مزيد التنسيق مع إدارة الصنع خاصة بالنسبة للطليقات الداخلية التي لم يتم إنجازها لسبب أو لآخر.</p> | | | | | | | | | | | | |

خلاصة تقييم نظام الرقابة حسب درجة الأهمية

نقدم لكم فيما يلي التصنيف الذي اتبعناه لإبراز مختلف درجات الأهمية المتعلقة بالتوصيات الواردة في تقريرنا حول نظام الرقابة الداخلية لسنة 2018 .

| الأهمية | درجة الأولوية | المخاطر/الوضعية |
|---------|---------------|--|
| ضروري | 1 | مخاطر غير مقبولة ولا تتضمن نجاعة نظام الرقابة الداخلية |
| هام | 2 | مخاطر يجب أخذها بعين الاعتبار |
| مفيد | 3 | وضعية يجب أخذها بعين الاعتبار لمزيد من النجاعة |

أدوات التنظيم العام والتدقيق

التنظيم العام:

| الأهمية | | | الملاحظات |
|---------|------|-------|---|
| مفيدة | هامة | ضروري | |
| | | X | العمل على تفعيل الهيكل التنظيمي للمطبعة |
| | | X | تحسين دليل الإجراءات وإعداد بطاقات المهام |
| | | X | تركيز منظومة لليقظة القانونية |
| | | X | إعداد قانون الإطار |
| | | X | إعداد بطاقات المهام الخاصة بأعوان المطبعة |
| | | X | إعداد عقد برنامج |
| | X | | الحرص على إعداد محاضر لنقل المهام بين مختلف أعوان المطبعة |
| | X | | تطوير الإجراءات المعمول بها على مستوى مكتب الضبط |
| | | X | تفعيل دور إدارة الشؤون القانونية و النزاعات |
| | X | | إعداد دراسة لإدارة المخاطر |
| | | X | تدعيم و تفعيل دور الإدارة الفرعية لليقظة و الاستشراف |
| | | X | القيام بالبرمجة المسبقة لتعويض الكفاءات المغادرة |

هياكل الرقابة والمساندة:

| الأهمية | | | الملاحظات |
|---------|------|-------|---|
| مفيدة | هامة | ضروري | |
| | X | | لجنة المدبرين |
| | | X | تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي بالمطبعة |
| | | X | إنجاز مهمات التدقيق الداخلي المرجحة |
| | | X | توسيع مجال تدخل التدقيق الداخلي |
| | | X | تركيز لجنة دائمة للتدقيق |
| | X | | الإسراع بإنجاز مختلف توصيات تقارير الرقابة |
| | X | | إحداث لجنة متابعة |
| | X | | تحسين إجراءات إعداد الميزانية |
| | | X | الحرص على تقادي التأخير في إعداد الميزانية وتنفيذها |
| | | X | العمل على المصادقة على الميزانيات في الأجل |
| | X | | العمل على إنجاز المشاريع المرجحة |
| | X | | تركيز لجنة خاصة ببرمجة ومتابعة ميزانيات المطبعة |
| | X | | حول إعداد مخطط العمل لسنة 2018 |
| | X | | إعداد تقارير شهرية للنشاط |
| | | X | تركيز المنظومة الوطنية لمتابعة وتقييم مشاريع البرامج العمومية "إنجاز" |
| | X | | إحداث هيكل خاص بأعمال التفقد بالمطبعة |
| X | | | إحداث خلية إنصات بالمطبعة |
| | | X | تفعيل دور مراقبة التصرف |

| | | | |
|--|---|---|---------------------------|
| | X | | تطوير لوحات تقيادة |
| | | X | تركيز نظام محاسبة تحليلية |

التصرف في النظام المعلوماتي

| الأهمية | | | الملاحظات |
|---------|-------|-------|---|
| مفيدة | هامية | ضروري | |
| | | X | مزيد تدعيم إجراءات السلامة للمنظومة المعلوماتية للمطبعة |
| | | X | الإسراع بالقيام بتدقيق للسلامة المعلوماتية |
| | | X | وضع إجراءات التصرف في كلمات العبور |
| | | X | متابعة توصيات السلامة المعلوماتية |
| | | X | تفعيل دور لجنة السلامة المعلوماتية بالمطبعة |
| | | X | تكليف إطار للإشراف على سلامة النظام المعلوماتي |
| X | | | توثيق أعمال الصيانة |

التصرف في المعدات والصيانة

| الأهمية | | | الملاحظات |
|---------|-------|-------|--|
| مفيدة | هامية | ضروري | |
| | | X | العمل على إعداد برنامج الصيانة |
| | X | | اعتماد أذون العمل |
| | X | | إحداث تطبيق إعلامية خاصة بالصيانة |
| | X | | تدعيم مصلحة الصيانة بالكفاءات اللازمة |
| | | X | إعداد تقارير دورية حول مختلف عمليات الصيانة |
| | | X | تحسين إجراءات التصرف في الأسطول |
| | | X | حول ملف اصلاح التجهيزات الخاصة بتشخيص وثيقة جواز السفر البيومترى |
| | X | | وضع إجراءات لتحديد أشغال الصيانة التي تكثسي صبغة الأصول |
| | | X | التصرف في النفايات الخطرة |

التصرف في الموارد البشرية

| الأهمية | | | الملاحظات |
|---------|-------|-------|--|
| مفيدة | هامية | ضروري | |
| | | X | تفادي الشغور و إنجاز برامج الانتدابات |
| | X | | تحسين إجراءات التصرف في العطل السنوية |
| | X | | تحسين إجراءات مراقبة حضور الأعوان |
| | | X | تحسين إجراءات التكوين |
| X | | | احترام برنامج التكوين السنوي |
| | X | | تحسين إجراءات التصرف في التسيقات علي الأجر |
| | | X | التصرف في الصندوق الاجتماعي |
| X | | | العمل على تحسين نسبة التأطير |
| | X | | رقمنة ملفات الأعوان وتميئتها |
| | | X | تأخير في إنجاز برامج الانتدابات |
| | | X | تجاوز السقف المحدد للساعات الإضافية المسندة لبعض الأعوان |
| | | X | إرساء مراقبة آلية لكشوفات الأجر قبل صرفها |
| | X | | إحكام متابعة إسناد التسيقات علي الأجر |
| | | X | التحكم في المبالغ المصروفة من الصندوق الاجتماعي |
| | | X | دراسة حسابات القروض |

التصرف المحاسبي

| الأهمية | | | الملاحظات |
|---------|-------|-------|--|
| مفيدة | هامية | ضروري | |
| | | X | العمل على وضع إجراءات كفيلة برفع تحفظات مراجع الحسابات لسنة 2017 |
| | | X | تحسين الإجراءات للتعبة بمصلحة المحاسبة |
| | | X | العمل على وضع إجراءات كفيلة برفع تحفظات مراجع الحسابات لسنة 2016 |
| | | X | تعليل أرصدة الحرفاء |
| | X | | تدعيم إدارة المالية و المحاسبة بالموارد البشرية اللازمة |
| X | | | تدعيم الإيضاحات حول القوائم المالية |

التصرف المالي

| الأهمية | | | الملاحظات |
|---------|-------|-------|--|
| مفيدة | هامية | ضروري | |
| | | X | تحسين إجراءات إعداد جداول المقاربة البنكية |
| X | | | تحسين إجراءات التصرف في العلاقات البنكية |
| | | X | العمل على الرفع من مردودية التوظيفات |
| | X | | إعداد ميزانية شهرية للمخزينة |

التصرف الجبائي

| الأهمية | | | الملاحظات |
|---------|-------|-------|---------------------|
| مفيدة | هامية | ضروري | |
| X | | | إعداد دليل جبائي |
| | X | | تركيز وحدة للجبائية |

الاستخلاص

| الأهمية | | | الملاحظات |
|---------|-------|-------|---|
| مفيدة | هامية | ضروري | |
| | | X | تحسين إجراءات الاستخلاص بالإدارة المالية و المحاسبة |
| | | X | متابعة حسابات الحرفاء |
| | | X | مزيد العمل على إستخلاص ديون الحرفاء |
| | | X | تدعيم عمل وحدة الاستخلاص |

التصرف في الشراءات

| الأهمية | | | الملاحظات |
|---------|-------|-------|---|
| مفيدة | هامية | ضروري | |
| | X | | تحسين إجراءات التصرف في الشراءات |
| | X | | تركيز منظومة إعلامية للتصرف في الشراءات |
| | | X | مزيد العناية بالقيمة التقديرية للشراءات |
| | X | | مزيد العناية بتقرير فرز العروض |

التصرف في الصفقات العمومية

| الأهمية | | | الملاحظات |
|---------|-------|-------|--|
| مفيدة | هامية | ضروري | |
| | | X | تركيز منظومة معلوماتية لمتابعة الصفقات العمومية و التصرف فيها |
| | | X | إشهار الدعوة إلى المناقصة ونشر نتائج الصفقات |
| | | X | توفير كافة المعطيات حول الصفقات العمومية |
| | | X | معالجة وضعية الصفقات المبرمة مع الشركة الوطنية لعجن الحلفاء والورق |
| | | X | تحسين إجراءات التصرف في الصفقات العمومية |
| | | X | تقليص مختلف فترات إنجاز الصفقات |
| | | X | الإسراع في تطهير الضمانات البنكية العالقة |

التصرف في المخزون

| الأهمية | | | الملاحظات |
|---------|-------|-------|---|
| مفيدة | هامية | ضروري | |
| | | X | تحسين إجراءات التصرف في المخزون |
| | X | | تطوير وظائف تطبيق التصرف في المخزون |
| | | X | التصرف في مخزون المواد الأولية: تفادي حالات نفاذ المخزون |
| | | X | التصرف في مخزون المواد تامة الصنع: التقيد بمستويات المخزون الدنيا |

التصرف التجاري

| الأهمية | | | الملاحظات |
|---------|-------|-------|--|
| مفيدة | هامية | ضروري | |
| | | X | العمل على تفادي حالات نفاذ مخزون المواد تامة الصنع |
| | | X | المتابعة التجارية للحرفاء |
| | | X | متابعة كلفة الإنتاج للمطبوعات حسب الطلب |
| X | | | تدعيم مصلحة إعداد القوائم التقديرية بتطبيق إعلامية |
| | | X | العمل على تقييم للمخزون حسب الكلفة المحيئة |
| | X | | مسك دفتر متابعة الفواتير |
| | | X | تحسين إجراءات التصرف في الفوترة |
| | | X | العمل على دراسة انخفاض رقم المعاملات للمطبعة الرسمية |

الإنتاج و السلامة المهنية

| الأهمية | | | الملاحظات |
|---------|-------|-------|---|
| مفيدة | هامية | ضروري | |
| | X | | العمل على تفعيل دور لجنة برمجة الملفات التقنية |
| | | X | العمل على تطوير جداول قيادة لوحات الإنتاج |
| | | X | التنسيق مع الإدارات الأخرى على مستوى نشاط الصنع |
| | | X | تفادي التأخير في إنجاز أعمال الطباعة |
| | X | | العناية بالملفات التقنية |
| | X | | إرساء نظام جودة داخل المطبعة |
| | | X | متابعة توصيات مجمع طب الشغل بولاية بن عروس |
| | X | | إعداد دراسة حول تأثيرات معدات الإنتاج على الأعدان |

أوجه مختلفة من التصرف

| الأهمية | | | الملاحظات |
|---------|-------|-------|--|
| مفيدة | هامية | ضروري | |
| | | X | الحصول على ترخيص بعنوان مؤسسة مرتبة من وزارة الصناعة |
| | | X | إعداد تقرير نقل المهام بين المسؤولين الأولين للمطبعة |
| | | X | العمل على تدعيم محلية الحكومة بالمطبعة وتفعيل دورها |
| | | X | مزيد الحرص على احترام الالتزامات القانونية للمطبعة |
| | | X | مزيد تدعيم إجراءات حماية البيئة |