

# شركة تكوين استشارة

مسجلة بجدول هيئة الخبراء المحاسبين بالبلاد التونسية

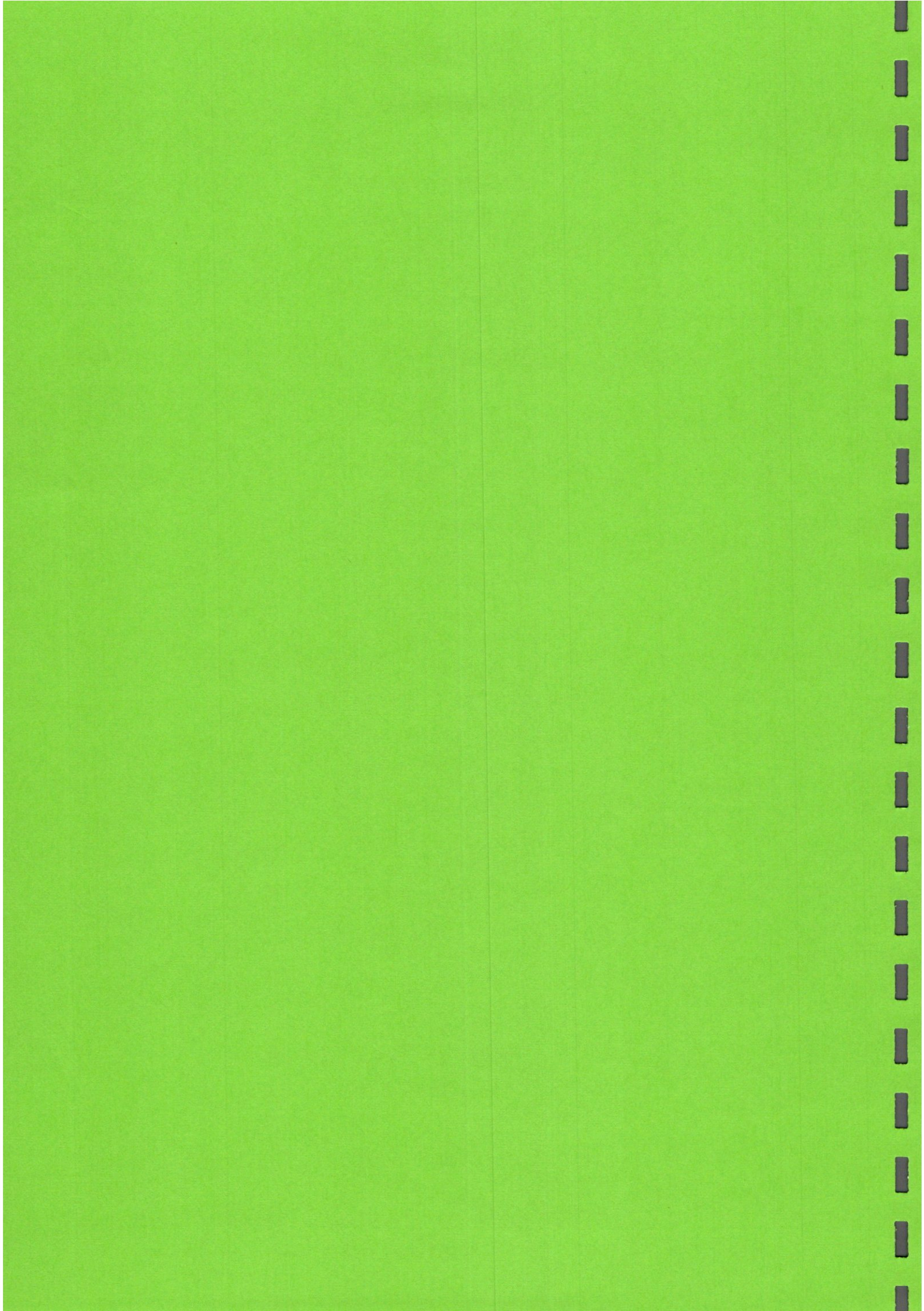
المطبعة الرسمية للجمهورية التونسية

التقرير المتعلق بالإجراءات الإدارية والمالية والمحاسبية  
بعنوان سنة 2017

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

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

الهاتف / الفاكس: 71 281 376 / 71 847 027



## 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 ومدائها.

وإذ نتشرف بمدكم بهذا التقرير حول أنظمة الرقابة الداخلية والإجراءات بعنوان سنة **2017** 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 من 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 2015/05/30

عن شركة تكوين استشارة

سمير بن جمعة

شركة تكوين استشارة  
مسجلة بجدول هيئة الخبراء المحاسبين  
بالبلاد التونسية  
32 شارع الحرية تونس  
الناقص/الضاكس : 281.376 7

## الفهرس

### التنظيم العام

- 1- العمل على تفعيل الهيكل التنظيمي للمطبعة
- 2- تجميع دليل الإجراءات وإعداد بطاقات المهام
- 3- تسمية إطار مكلف بالشؤون القانونية

### التصرف في النظام المعلوماتي

- 1- متابعة توصيات السلامة المعلوماتية

### التصرف في الموارد البشرية

- 1- تحسين إجراءات التصرف في العطل السنوية
- 2- العمل على تحسين نسبة التأطير
- 3- رقمنة ملفات الأعوان وتجميعها
- 4- تأخير في إنجاز برامج الانتدابات
- 5- تجاوز السقف المحدد للساعات الإضافية المسندة لبعض الأعوان
- 6- إحكام متابعة إسناد التسييفات علي الأجرور
- 7- إرساء مراقبة آلية لكشوفات الأجرور قبل صرفها

### التصرف في الصندوق الاجتماعي

- 1- التحكم في المبالغ المسروقة من الصندوق الاجتماعي
- 2- دراسة حسابات القروض

### التصرف المالي والمحاسبي

#### 1- التصرف المحاسبي:

- 1-1 العمل على وضع إجراءات كفيلة برفع تحفظات مراجع الحسابات لسنة 2016
- 2-1 تليل أرصدة الخرفاء

#### 2- التصرف المالي:

- 1-2 العمل على الرفع من مردودية التوظيفات
- 2-2 تدعيم عمل وحدة الاستخلاص

### التصرف في المعدات والصيانة

- 1- وضع إجراءات لتحديد أشغال الصيانة التي تكتسي صبغة الأصول
- 2- التصرف في النفايات الخطرة

### التصرف في المخزون

#### 1- التصرف في مخزون المواد الأولية

- 1-1 تفادي حالات نفاذ المخزون

#### 2- التصرف في مخزون المواد تامة الصنع

- 1-2 التقيد بمستويات المخزون الدنيا

متابعة توصيات التقرير المتعلق بالإجراءات الإدارية والمالية والمحاسبية بعنوان سنة 2016

## التنظيم العام

**1- العمل على تفعيل الهيكل التنظيمي للمطبعة:**

يعتبر الهيكل التنظيمي الأداة التنظيمية الترتيبية التي يستند عليها في إحكام التصرف في توزيع المسؤوليات وضبط الوظائف بين مختلف هياكل ومصالح المطبعة وتأمين حسن سير العمل بمختلف مصالحها في كنف الفصل بين المهام المتنافرة. هذا ولاحظنا من خلال مراجعتنا للهيكل التنظيمي الجديد للمطبعة الذي تم ضبطه بموجب الأمر عدد 563 لسنة 2017 ومقارنته مع التنظيم الحالي، وجود شغورات بالعديد من مراكز العمل كما أن التنظيم القديم مازال قائما الذات بالمطبعة.

ونظرا لأهمية دور كافة الإدارات والمصالح في ضمان إحكام تسيير المطبعة وبلوغ الأهداف الإستراتيجية والعملية المنشودة، فإننا ندعو إلى الحرص على تفعيل الهيكل التنظيمي الجديد وتدعيم المطبعة بالإمكانات البشرية الضرورية.

**2- تحيين دليل الإجراءات وإعداد بطاقات المهام:**

نص الفصل الثالث من الأمر عدد 563 لسنة 2017 على ضرورة إعداد دليل إجراءات يضبط القواعد المتبعة للقيام بكل مهمة تندرج ضمن مشمولات كل هيكل على حدة وكذلك علاقات الهياكل فيما بينها. وقد تم تسجيل في هذا المجال بطل في عملية الإعداد والتحيين من طرف المطبعة. لذا فإننا نقترح الحرص والإسراع في تحيين دليل الإجراءات مع الأخذ بعين الاعتبار الهيكل التنظيمي للمطبعة وطبيعة الإجراءات العملية المتبعة في تأمين سير مختلف المصالح، بما يجعل من هذا الدليل أداة أساسية لتحقيق تناسق وفعالية الإجراءات الإدارية والمالية من حيث السرعة والدقة والضغط على الكلفة. وعلى صعيد آخر، ووفقا للفصل الثاني من الأمر المذكور أعلاه تبين لنا افتقار المطبعة لبطاقات مهام تفصيلية تحدد أهم الأعمال المؤكولة لكل عون ومسؤولياته والوثائق والتقارير المعدة من قبله وعلاقاته مع بقية المتدخلين وكافة واجباته المهنية.

إن افتقار المطبعة لبطاقات مهام الأعوان يمكن أن ينجر عنه تداخل وازدواجية على مستوى أداء المهام وصعوبة الفصل بين المهام المتنافرة.

وبالتالي يجب على المطبعة إعداد بطاقات المهام وإسنادها إلى الأعوان وأن يتم إمضاءها من طرفهم حتى يكون كل متدخل على علم بمجال عمله.

**3- تسمية إطار مكلف بالشؤون القانونية:**

يقوم حاليا المسؤول على الإدارة التجارية بمهام الشؤون القانونية. وتعتبر هذه الوضعية جمعا لمهام متنافرة اعتبارا لخصوصية نشاط المطبعة التجاري والذي يكون مصدرا للعديد من الإشكاليات القانونية مع الخرفاء ومتعلقة خاصة بالديون غير المستخلصة. ونظرا لأهمية المهام المؤكولة لإدارة الشؤون القانونية على مستوى حفظ حقوق المطبعة يجب العمل على تكليف إطار للإشراف على هذه الإدارة يكون مستقلا عن بقية الإدارات الأخرى.

## التصرف في النظام المعلوماتي

**1- متابعة توصيات السلامة المعلوماتية:**

تقوم المطبعة بصفة دورية بتدقيق لسلامة نظامها المعلوماتي ويقوم 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 بالتقارير السابقة ولم يتم العمل بها ونذكر خاصة مسألة تعيين إطار مكلف بالسلامة المعلوماتية وتكوين الأعوان في مجال السلامة.

إن عدم العمل بتوصيات التدقيق من شأنه أن يرفع من أخطار النظام المعلوماتي وبالتالي يجب على المطبعة تطبيق مختلف التوصيات وفقا للجدول الزمني الخاص بالمخطط المدير للسلامة المعلوماتية.

## التصرف في الموارد البشرية

## 1- 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 السنوية
11227	1 يوم	2017/09/25	2017/09/22
9133	يومان	2017/03/22	2017/03/16
11366	4 أيام	2017/09/19	2017/09/12

ويجب العمل على تفادي مثل هذه الوضعية التي من شأنها أن تمس من حقوق المطبعة إزاء أعوانها.

## 2- العمل على تحسين نسبة التأطير:

بإطلاعنا على الموازنة الاجتماعية للمطبعة، تبين لنا أن عدد الإطارات لا يتجاوز 53 إطار أي ما يمثل نسبة 13% فقط من العدد الجملي لأعوان المطبعة. إن هذه النسبة من شأنها أن تؤثر سلبا على الرفع من مردودية المطبعة نظرا للنقص العددي للأعوان. وبالتالي نوصي بإعداد دراسة في حاجيات المطبعة من الإطارات تضمن القيام بالانتدابات الضرورية التي تكفل تطور ونجاعة عملها.

## 3-رقمنة ملفات الأعوان وتحيينها:

مراجعة إجراءات مسك ملفات الأعوان لاحظنا النقص التالي:

- يقع مسك ملفات الأعوان بصفة يدوية،
- بعض الوثائق المضمنة بالملفات ليست مسجلة ومرقمة دون انقطاع كما هو منصوص عليه بالنظام الأساسي الخاص بالأعوان.
- لا يتم حذف كل اثر للعقوبات من الدرجة الأولى من ملف العون بعد انقضاء الفترة القانونية المحددة بالفصل 92 من القانون الأساسي

وفي ما يلي بعض الأمثلة:

المعرف	المقوية	المرحلة	تاريخ العقوبة
8828	تذكير بالامتثال	الأولى	27 نوفمبر 2008
6472	توبيخ	الأولى	23 مارس 1999

وفي هذا السياق ونظرا لأهمية ملفات الأعوان في مختلف إجراءات التصرف في الموارد البشرية وانشيت من عناصر التأخير وباقي مكونات الحياة المهنية، نوصي بضرورة رقمنة ملفات الأعوان واعتماد تطبيق معلوماتية في الغرض تمكن من المراقبة والمتابعة الآلية لمكونات ملفات الأعوان.

## 4- تأخير في انجاز برامج الانتدابات:

تبين لنا من خلال القيام بمهامنا أن المطبعة لم تتمكن من انجاز برامج الانتدابات المصادق عليه رغم الشغور المسجلة. هذه الوضعية ساهمت في نقص ملحوظ في الموارد البشرية للمطبعة نتيجة إحالة بعض الأعوان على التقاعد دون تعويضهم. كما نتجأت واعتمدت المطبعة في العديد من الأحيان على خدمات المتربصين للقيام بالأشغال حتى لا تعطل مصالح المطبعة.

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.

## 5- تجاوز السقف المحدد للساعات الإضافية المسندة لبعض الأعوان:

تبين لنا من خلال متابعتنا لإجراءات التصرف في الساعات الإضافية، تجاوز عدد الساعات الإضافية المسندة لبعض الأعوان الحد الأقصى القانوني، دون تقديم ما يفيد الحصول على ترخيص مسبق من تفقدي الشغل

ونظرا لما يكتنف هذه العملية من انعكاسات مالية سلبية على مستوى ارتفاع حجم الأجور، نفتح إيلاء مزيد من العناية في خصوص إحكام الإجراءات المتبعة والعمل على تفادي اللجوء إلى الساعات الإضافية وذلك بتحسين آليات البرمجة والمتابعة بإدارة الصنع .

كما ندعو إلى اعتماد لوحة قيادة شهرية تتضمن حوصلة لعدد الساعات العادية والساعات الإضافية المستهلكة في كل مصلحة.

**6- إحكام متابعة إسناد التسيقات على الأجر:**

من خلال إطلاعنا على بطاقات خلاص الأعران، تبين لنا وجود العديد من التسيقات على الأجر التي تجاوزت السقف المسموح به والمحدد، حيث يجب أن لا تتجاوز النسبة 30% من الأجر الشهري الصافي ونسبة 60% من الأجر الشهري الخام باعتبار جميع الخصومات الأخرى على الأجر بعنوان تسديد القروض وغيرها، ونورد في الجدول بعض الحالات:

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

كما نجد الإشارة إلى أن مطالب التسيقات العادية لا تتضمن إمضاء مدير التصرف في الموارد البشرية. لذا فإننا نوصي بمزيد التثبت قبل إسناد التسيقات على الأجر حتى لا تتجاوز النسب المنصوص عليها بالإجراءات الجاري بها العمل.

**7- إرساء مراقبة آلية لكشوفات الأجر قبل صرفها:**

لاحظنا من خلال متابعتنا لأساليب إعداد أجور الأعران وإطلاعنا على القوائم الشهرية المفصلة والإجمالية للأجر أننا لا نخضع لأعمال المراقبة من طرف إدارة مراقبة التصرف والإدارة المالية بالمطبعة. إن غياب المراقبة الآلية للقوائم الشهرية للأجر يمكن أن يخفي أخطاء لا يمكن التفطن إليها في الإبان وبالتالي يجب أن تكون القوائم الشهرية للأجر المضمنة محاسبة المطبعة حاملة لإمضاء: المسؤول على إدارة الشؤون الإدارية وإدارة الشؤون المالية، المسؤول على وحدة مراقبة التصرف والمدير العام للمطبعة. وفي هذا الصدد، ندعوا إلى تدعيم وتضمين الملفات الشهرية لأجر الأعران بوثائق تمت مراقبتها وتحتوي على كافة التأشيرات الضرورية.

**التصرف في الصندوق الاجتماعي**

**1- التحكم في المبالغ المصروفة من الصندوق الاجتماعي:**

من خلال إطلاعنا على ملفات إسناد القروض والمنح من الصندوق الاجتماعي، تبين لنا أن أغلب المبالغ تم صرفها خلال سنة 2017 تتعلق بمنح الإحالة على التقاعد. وتعتبر هذه الوضعية عدم تقييد بالفصل 14 من النظام الداخلي للصندوق الاجتماعي الذي ينص على أن المبلغ الأقصى القابل للصرف بعنوان التدخلات الأخرى (غير قروض السكن) لا يجب أن تتجاوز 25 من الإمكانيات المالية للصندوق. وبالتالي يجب العمل على التقييد بالفصل المذكور أعلاه للمحافظة على التوازنات المالية للصندوق الاجتماعي.

**2- دراسة حسابات القروض.**

تحتوي القائمة الاسمية للقروض الممنوحة من الصندوق الاجتماعي على بعض المبالغ القديمة المتعلقة بأعران غادروا المطبعة بصفة نهائية دون استكمال خلاص المبالغ المتبقية.

إن عدم خلاص بعض القروض يعتبر عدم تقييد بالتراتب الجاري بها العمل وخاصة المناشير للنظام الداخلي للصندوق الاجتماعي. ويجب على المطبعة دراسة هذه المبالغ واتخاذ الإجراءات اللازمة في شأنها.

## التصرف المالي والمحاسبي

## 1- التصرف المحاسبي:

## 1-1 العمل على وضع إجراءات كفيلة برفع تحفظات مراجع الحسابات لسنة 2016:

تضمن التقرير لمراجع الحسابات لسنة 2016 تحفظات نذكر منها:

- مخزونات المنتوجات تامة الصنع: يبلغ مخزون المنتوجات 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. 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: يبلغ رصيد حساب "خلاص حرفاء لم يقع التعرف عليهم" عدد 4114610 في موفى سنة 2016 مبلغا قدره 370 697 د وقد أفادتنا مصالح المطبعة أن هذا المبلغ يتعلق أساسا بتحويلات لفائدة المطبعة لم يتم إستكمال تقديم وثائقها من طرف المؤسسات المالية والحرفاء (بيان هوية الحريف والفواتير المتعلقة بها ...) قصد إدراجها بحساباتها النهائية. هذا وتتضمن العديد من حسابات الحرفاء أرصدة قديمة وعالقة بموازنة المطبعة تستوجب مزيد التعمق في دراستها قصد تبريرها والقيام بالتعديلات اللازمة .
  - حسابات الأعوان والحسابات المالية: لم يقع تقديم محضر مقارنة بين الأرصدة المحاسبية للتسبقات والقروض المستدة للأعوان والأرصدة المسوكة لدى المصلحة الإدارية قصد التثبت من صحتها وتبيان الفوارق ومعالجتها إن وجدت. هذا ويتضمن تقريرنا أيضا إحاطات تكميلية حول عدم تبرير ارصدة بعض 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 2016.

## 2-1 تعليل أرصدة الحرفاء:

قامت المطبعة بتكوين فرق عمل لتعليل أرصدة الحرفاء التي تراكمت على مر السنين دون دراستها بصفة دقيقة لمعرفة مآل المبالغ المتضمنة لهذه الحسابات. وبتابعتنا لأعمال هذه اللجنة تبين لنا غياب توثيق أعمالها عن طريق محاضر عمل تتضمن النتائج التي تم التوصل إليها حول مختلف العمليات التي تمت دراستها.

إن غياب هذه المحاضر والنتائج الموثقة لا يمكن من اتخاذ التدابير اللازمة حول مآل الديون المعمرة بذمة الحرفاء وخاصة على مستوى تكوين المدخرات المحاسبية أو متابعة الديون التي سيشملها التقادم.

ولحفظ حقوق المطبعة اتجاه حرفائها ندعو إلى تدعيم عمل هذه اللجنة وتوثيق أعمالها لتشمل كافة الأرصدة والحسابات نظرا لتطور عددهم وتشعب العمليات المسجلة بهذه الحسابات.

## 2- التصرف المالي:

## 1-2 العمل على الرفع من مردودية التوظيفات:

تقوم المطبعة في أغلب الأحيان من توظيف المبالغ الزائدة عن الحاجة على فترة 180 يوم وعند نهاية المدة يتم إعادة التوظيف بإستشارة جديدة لنفس المدة ونذكر على سبيل المثال الحالات التالية:

الإستشارة	المبلغ	مدة التوظيف
2017-01	2 000 000	180 يوم
2017-02	2 000 000	180 يوم
2017-03	3 000 000	180 يوم
2017-04	3 000 000	180 يوم
2017-05	5 000 000	180 يوم
2017-07	1 500 000	180 يوم
2017-08	3 000 000	180 يوم
مجموع	19 500 000	

إن هذه الطريقة لا تمكن من تحقيق أعلى نسبة مردودية في ظل قصر مدة التوظيف وإعادة التوظيف لنفس الفترة في غياب رؤية واضحة لتطور سيولة المطبعة وحصر المبالغ الزائدة عن الحاجة بكل دقة.

ونظرا لأهمية المبالغ الموظفة، فإننا ندعو إلى إعداد دراسة وتمثني يتم إعتماده عند القيام بعمليات التوظيف وإختيار الآلية ذات المردودية العالية ومدة التوظيف (قصير أو طويل المدى).

2-2 تدعيم عمل وحدة الاستخلاص:

لا حظنا أن إجراءات الإستخلاص ومتابعة ديون الخرفاء لا تمكن من حصر المستحقات التي سيشملها التقادم وإفرادها بمتابعة خاصة حتى تتمكن المطبعة من المطالبة بما قبل حلول آجال التقادم.  
إن عدم حصر هذه المستحقات من شأنه أن يفقد المطبعة حقها في المطالبة بما في ظل العدد الهائل لحسابات الخرفاء والذي تجاوز 4000 حساب.  
وبالتالي يجب العمل على حصر هذه المستحقات بصفة دورية وعرضها على الإدارة العامة لإتخاذ الإجراءات اللازمة في شأنها.

**التصرف في المعدات والصيانة****1- وضع إجراءات لتحديد أشغال الصيانة التي تكتسي صبغة الأصول:**

تفتقد المطبعة لإجراءات عملية للتنسيق بين مختلف المتدخلين لتحديد أشغال الصيانة والتهئية التي تكتسي صبغة الأصول على معنى المعيار المحاسبي عدد 5 و6 والمتعلقين بالأصول الثابتة المادية واللامادية.

إن غياب هذه الإجراءات من شأنه أن يؤدي إلى بروز العديد من الفوارق عند إعداد مقارنة الجرد المادي للأصول مع المعطيات المحاسبية نظرا لاختلاف مقاييس الإدراج ضمن الأصول بين مصلحة المحاسبة ومكتب التصرف في الأصول.

وبالتالي فإن المطبعة مدعوة إلى وضع إجراءات من شأنها توحيد المقاييس المعتمدة لتحديد الأصول وفقا للمعايير المحاسبية الجاري بها العمل.

**2- التصرف في النفايات الخطرة:**

تحتوي المطبعة العديد من النفايات التي تعتبر خطيرة وناجحة عن نشاطها وتذكر خاصة المواد الكيميائية والبعض من المعدات التي زال الانتفاع بها ، هذا وقد شرعت المطبعة في وضع نواة للتصرف في هذه المواد من بداية دخولها إلى المخازن حتى إتلافها.

ومن خلال إطلاعنا على تقدم عملية تنظيم التصرف في هذه النفايات، تبين لنا أنه لم يتم استكمال أدلة الإجراءات المتعلقة بها والمصادقة عليها ووضعها حيز التطبيق.

ونظرا لما تكتسيه هذه النفايات من خطورة على العاملين والبيئة، فإنه من الضروري استكمال إعداد الإجراءات المتعلقة بها ووضعها حيز التطبيق.

**التصرف في المخزون****1- التصرف في مخزون المواد الأولية****1-1 تفادي حالات نفاذ المخزون:**

من خلال الإطلاع على بطاقات تحركات مخزون المواد الأولية، لوحظ أن مستوى مخزون البعض منها إنخفض إلى مستويات حرجة مسجلا انعدام تام للمواد المخزنة في بعض الأحيان ونذكر الحالات التالية:

رمز المادة	تاريخ نفاذ المخزون	المدة
POF064F25A	2017-05-29	30 يوم
PCC053F02B	2017-10-02	إلى آخر السنة
PCB053L45A	2017-09-07	47 يوم

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم تسجيل أن التطبيقية تقوم بتسجيل بعض سحب الكميات في حالة نفاذ المخزون ونذكر الكميات المسجلة بتاريخ 06 و26 و31 جانفي 2017 بالنسبة للمادة POF064L86A.

ولتفادي الانعكاسات السلبية للوضعية المشار إليها أعلاه وخاصة منها حالات نفاذ المخزون، نوصي بمزيد إحكام إجراءات متابعة مخزون المواد الأولية والتفقد بالمخزون الأدنى لهذه المواد.

**2- التصرف في مخزون المواد تامة الصنع:****1-2-1 التقيد بمستويات المخزون الدنيا:**

خلال إطلاعنا على الإجراءات المتبعة للتصرف في المخزون الخاص بالمواد التامة الصنع، لاحظنا وجود العديد من حالات نفاذ المخزون. كما تبين أنه لا يتم تحيين المستويات الدنيا والقصوى لهذه المواد بصفة دورية تأخذ بعين الإعتبار درجة تداول مختلف المواد. حيث تبين لنا أن هذه العملية لا تستند إلى قاعدة إحتساب علمية واضحة يتم من خلالها تحديد هذه المستويات بصفة دقيقة حيث تتم هذه العملية بصفة جزافية يتم من خلالها تحديد مستويات تقريبية.

إن مثل هذه المنهجية لا تتوافق مع طبيعة نشاط المطبعة المرتبط بمستوى طلب خارجي مرتفع ومتغير في آن واحد ومن شأنه التأثير على رقم المعاملات المتأتي من المطبوعات الإدارية.

لذلك ولتلافي الوقوع في مثل هذه الوضعيات، فإننا ندعو إلى العمل على وضع قاعدة علمية واضحة لتحديد المستويات القصوى والدنيا للمخزون وتحسين عمليات التصرف فيه. كما يجب العمل على مزيد التنسيق مع إدارة الصنع خاصة بالنسبة للطلبات الداخلية التي لم يتم إنجازها لسبب أو لآخر.

متابعة توصيات التقرير المتعلق بالإجراءات الإدارية والمالية والمحاسبية بعنوان سنة 2016

التقييم العام  
أدوات التقييم:

المتابعة	الملاحظة
أجز	استكمال إجراءات المصادقة على الهيكل التنظيمي للمنظمة. تركيز منظومة اليقظة القانونية: تبين لنا أن المنظمة تعتمد إلى نظام لليقظة القانونية الذي يتضمن ضبط وتحسين الإطار القانوني ويمكن من حصر جملة الالتزامات القانونية الموضوعة على كاملها في مختلف المجالات (الوارد البشرية والتأجير، المحاسبة، الجباية، التبرعات، الشؤون التجارية، التأمين، السلامة المعلوماتية...)، وفي هذا الصدد نؤكد على أن اليقظة القانونية تهدف إلى تمكين كل مهكل بالمنظمة من الإطار القانوني المنطبق بنشاطه وتسهل على تحيينه بصفة مستمرة، ويمكن هذه الوظيفة أن تقوم المنظمة من أداة فاعلة وضامنة لإبائها بالترامها القانونية كما أنها لا توفر مراجع هامة تساعد في أعمال التدقيق الداخلية والخارجية.
في طور الإنجاز	وتنص توصي بضرورة وضع نظام اليقظة القانونية لتوفير جرد تحيين لجميع الالتزامات القانونية الموضوعة على كامل المنظمة في مختلف المجالات... إعداد قانون الإطار: من خلال مراجعة أدوات التنظيم المؤطرة لسير العمل بالمنظمة، تبين لنا عدم إعداد قانون الإطار مصادق عليه من قبل سلطة الإشراف طبقا للترتيب القانوني المعمول بها وخاصة الفصل 10 من القانون عدد 96-74 المؤرخ في 29 جويلية 1996 والمنتج والنسب للقانون عدد 89-9 المؤرخ في 01 فيفري 1989 والمتعلق بالشركات والؤسسات العمومية. ونظرا إلى أن قانون الإطار يعد وثيقة تقديرية تمكن من تحديد الحاجيات الفعلية من الموارد البشرية اللازمة لتأمين النشاط العمادي للمنظمة وازرار الكفايات المترتبة عن سد الثغرات أو تدعيم الموارد البشرية المتوفرة، فإننا توصي بإعداد قانون إطار وبالأداة المعنية المطلوبة من حيث التحيين بما يتضمن تدعيم التصرف التقديري في الموارد البشرية المتاحة للمنظمة
في طور الإنجاز	إعداد بطاقات المهام الخاصة بأعوان المنظمة: تتميز المنظمة لبطاقات وظائف تفصيلية تحدد أهم الأعمال المسندة لكل عون ومسؤولياته والرتائق والقرارات المتخذة من قبله وعلاقاته مع بقية المتدخلين وكافة واجباته المهنية. إن افتقار المنظمة لبطاقات مهام الأعوان يمكن أن يتجسد من نوع من تناحل وازدواجية على مستوى أداء المهام وضعيفة الفصل بين المهام المتنافرة، ونحن ندعو في هذا الصدد إلى إعداد بطاقات المهام مع مد نسخ إلى أعوان المنظمة وأن يتم إصنائها من طرفهم حتى يكون كل متدخل على علم بحال عمله. كما نوصي بإعداد ميثاق يبين صلاحيات جميع الأعوان والمسؤولين فيما يتعلق بالأعمال المنجزة صلب المنظمة في علاقاتها مع الغير.
لم يتجز	إعداد عقد برنامج: في إطار الحرص على تحسيس التوجهات والأهداف القطاعية الكمية والنوعية الواردة في مخططات التسمية الاقتصادية والاجتماعية لتولي المنشآت العمومية إعداد عقود برنامج تتضمن إجراءات تحسين التصرف داخل المؤسسة ومبادرات حسن الأداء وتخصيص إلى مصادقة سلطة الإشراف القطاعي، وقد لوحظ أنه بخلاف أحكام الفصل 22 مكرر من القانون عدد 9 لسنة 1989 المؤرخ في 07 فيفري 1989 المتعلق بالمساهمات والبنسات العمومية وأحكام الفصل 21 من الأمر عدد 2197-2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002، لم يتم المنظمة بإعداد لعقد برنامج بالنسبة للمحاسبة الجارية. ونظرا لأهمية هذه الوثيقة فإننا توصي بالإسراع في إعداد عقد برنامج للمنظمة بالنسبة للمحاسبة الجارية مع ضرورة إرفاقه بعقد عمل سنوية تبين التوجهات العامة والاستراتيجية للإدارة العامة وتكون بمثابة إطار لإعداد الجزيئات السنوية للمنظمة.

مهاكل الرقابة والمساعدة: التدقيق الداخلي:

المتابعة	الملاحظة
<p>في طور الإنجاز</p>	<p>إيجاز مهمات التدقيق الداخلي المبرمجة: تقوم سبوا وحدة التدقيق الداخلي بإعداد برنامج سوي لمهمات التدقيق البرمج الفعلي، إلا أن هذا العمل يبقى مقصورا اعتبارا أنه لم يقع التقيد بكامل محتوى البرنامج وإخبار كافة المهام المدرجة نظرا لفنصف الإمكانيات البشرية الموضوعة على ذمة وحدة التدقيق الداخلي. وفي إطار تجرية تدخلات لوحدة التدقيق الداخلي مقارنة بأهمية القطاع الذي تنشط فيه المنشأة، نوصي بضرورة الحرص على تدعيم هذا الهيكل بالوسائل المادية والبشرية والإجرائية الملائمة كما نص عليه الهيكل التنظيمي للمطبعة وذلك عبر تدعيمه بالانتماءات اللازمة حتى يتسنى له تأمين المهام المنطوية منه في أفضل الظروف واحكام السيطرة على المخاطر الخفية التي قد تجابه نشاط المطبعة.</p>
<p>أفادتنا إدارة التدقيق الداخلي انها تسعى عند إعداد برنامج تدخلها إلى تغطية كافة مجالات مهام المنشأة. كما تعمل على أن يكون هذا البرنامج متناسق و متكامل مع الملاحظات التي يتم إثارتها بقرار الرقابة الداخلية لرقب حسابات المنشأة وذلك لتعادي تكرار نفس المهام.</p>	<p>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 المتابعة. حيث لا يتم برجة مهمات تدقيق متعلقة بأنشطة القطاع، متابعة الملفات الفنية، استغلال معدات الطابعة ، إعداد الفوائم التقديرية و المشاركة في الاستشارات والصناعات العمومية.... إن عدم توسيع مجال التدقيق الداخلي ليشمل التدقيق الفني من شأنه أن يحد المطبعة من آليات المراقبة الفعالة التي تمكن من حصر ومراقبة المخاطر المتعلقة بالأنشطة الفنية. ونظرا لتطور أنشطة القطاع و تنوعها و عدد الملفات الفنية التي هي يعهد الإيجاز، فإن المطبعة مدعوة إلى توسيع دور وحدة التدقيق الداخلي حتى تتمكن من إضفاء مزيد من الرقابة على أنشطتها الفنية.</p> <p>تركيز لجهة دائمة للتدقيق: تدعو المطبعة إلى تركيز لجنة دائمة للتدقيق وذلك استسما بمقتضيات أحكام الفصل 256مكرر من مجلة الشركات التجارية (الذي أضيف بالقانون عدد 96 لسنة 2005 المؤرخ في 18 أكتوبر 2005) والذي جاء لتعريف الأحكام المتعلقة بمزاولة حسابات الشركات التي لها حجم اقتصادي هام. وتذكركم في هذا الصدد بأن مهام هذه اللجنة تشمل في السهر على التأكد من إرساء المطبعة لأنظمة رقابة داخلية ناجمة من شأنها تطوير الكفاءة و النجاعة و حماية أصول المطبعة وضمان أمانة المعلومة المالية واحترام الأحكام القانونية والرتبية ومعالجة أعمال أجهزة الرقابة لدى المطبعة.</p>
<p>أفادتنا مصاخ المطبعة بأنه سيتم التناول في هذه القطعة مع السادة أعضاء مجلس الإدارة</p>	<p>هياكل الرقابة والمساعدة: مراقبة التصرف:</p>
<p>المتابعة</p>	<p>الملاحظة</p>
<p>في طور الإنجاز</p>	<p>العمل على المصادقة على الميزانيات في الأجال: لاحظنا من خلال القيام بهما أنه تم عرض ميزانيات المطبعة لسنة 2016 على مجلس الإدارة خلال شهر أكتوبر 2015 و بالتالي خارج الأجال المخصوص عليها بالفصل 22 من الأمر عدد 2197 لسنة 2002 و تعتبر هذه الرضعية معاملة للفصل المذكور أعلاه و بالتالي وجب العمل على تلافيها.</p> <p>تطوير لوحات القيادة: لا تقوم مصاخ المطبعة بتطوير لوحات قيادة فمكة الإدارة العامة من متابعة تطور مختلف مؤشرات النشاط بطريقة استباقية وموزونة حيث تقتصر هذه العملية على لوحات متابعة إخبار المبرزية. والناية من تطوير لوحات القيادة يكمن في المتابعة الوقائية لجملة أعمال المصرف ومختلف المراحل التي تمر بها صياغة القرارات والنظر في مختلف الاعتكسات والستراتيجيات المنطوية بشكل يجعل الإدارة العامة وكذلك هيكل الإدارة على ينية من مختلف الرضيعات الخفية بالملفات المبروضة عليها، على غرار إبراز وتحليل جملة تعهدات المطبعة ومقارنة التعهدات بالإيجازات واحتساب الفوارق وتبريرها و متابعة مؤشرات المصرف. و على صعيد آخر، نلفت انتباه المطبعة بأن لوحة القيادة لا يجب أن تقتصر على متابعة لاحقة للنشاط المالي والخاصي، بل يجب القيام بتصور شمولي لمختلف المقاربات الدورية على غرار مقارنة الأرصدة الخاصة مع معطيات المبرزية والوقوف على الأسباب التي تكمن وراء الفوارق ومعالجتها في الإبان. كما يجب على المطبعة إعداد مؤشرات النشاط تشمل جميع أنشطتها وتحديد مستوياتها بما يمكن من قياس نسبة بلوغها وأعطائه نظرة شاملة لإنتاجيته ومدى تحقيق الاستغلال الأمثل لموارده (التجهيزات و الأعموان).</p>
<p>في طور الإنجاز</p>	<p>الملاحظة</p>

في طور الإنجاز	<p>تفعيل دور مراقبة التصرف : تبين لنا من خلال إطلاصنا على نشاط إدارة مراقبة التصرف أنه يقتصر خاصة على إعداد ومراقبة تنفيذ ميزاني التصرف و الاستمرار وإعداد مؤشرات النشاط. وتعتبر هذه الوضعية حصر مجال تدخل إدارة مراقبة التصرف التي لها دور هام على مستوى متابعة التصرف داخل المنظمة و من مهامها المتعارف عليها تذكر خاصة: مراقبة مختلف الجداول و تقارير إدارات المنظمة، المساهمة في عملية تطوير النظام المعلوماتي، متابعة الشراءات والبيوعات، متابعة النشاط المالي و خاصة مرودية الوظائف و خلاص ديون الخراء، متابعة مرودية مختلف وحدات الإنتاج و إنجاز طلبات الخراء، متابعة مخزون المواد الأولية و المواد التامة الصنع (تفاد المخزون، المخزون الغير صالح...)، متابعة التصرف في الموارد البشرية في الوضعية الإدارية للأجور إلى إعداد دفاتر اخلاص... و نظرا لأهمية إدارة مراقبة التصرف في متابعة أنشطة المنظمة فإننا ندعو إلى تفعيل دورها لتقوم بانهاج المكونة إليها حسب ما هو متعارف عليه.</p>
في طور الإنجاز	<p>تنفيذ ميزانية الاستثمار: لم تقم المنظمة بإعداد الإجراءات اللازمة قصد تنفيذ ميزانية الاستثمار المرجحة و متبينة من سنوات الماضية فإن ميزانية سنة 2016 شهدت عدم إنجاز العديد من المشاريع المرجحة على غرار مشاريع التهيئة و التوسعة إن هذه الوضعية لها التأثير السلبي على النهوض بنشاط المنظمة و تطوره في ظل عدم التقيد بتنفيذ الاستثمارات التي تعتبر مؤكدة و لازمة لتعويض بعض الجهيزات. كما من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع كلفة المعدات المرجحة بالمقارنة مع ما تم تضمينه بالميزانية.</p> <p>وبالتالي يجب على المنظمة اتخاذ الإجراءات اللازمة قصد تنفيذ ميزانية الاستثمار في أجالها ذلك خاصة بالتوسع في الإعلان على طلبات العروض في بداية السنة.</p> <p>المحاسبة تحليلية</p>
في طور الإنجاز	<p>تركيز نظام محاسبة تحليلية: اتضح وأن المنظمة تفتقر إلى نظام محاسبة تحليلية يمكن من احتساب ثمن التكلفة لمختلف منتجات المنشأة وتحديد أسس ومعايير تقييم بعض مكونات أصولها وإعداد تقديرات المداخيل والأرباح بصفا دقيقة ومعالجة الإنجازات وتحليل التورق. وندعو المنظمة في هذا الصدد إلى الحرص على إرساء نظام للمحاسبة التحليلية يكون متديجا مع المحاسبة المالية وذلك بتركيز خلية مختصة بالمحاسبة التحليلية مزودة بالجهيزات اللازمة وبالإطارات المؤهلين وإعداد دليل إجراءات للمحاسبة التحليلية.</p> <p>واستنادا لما تتطلبه مقتضيات المحاسبة التحليلية من دقة متناهية في معالجة البيانات المجمعة، نقتح على المؤسسة النظر في إمكانية الاستعانة بمكتب دراسات مختص قصد إرساء نظام المحاسبة التحليلية واحكام صياغة الإجراءات المتعلقة.</p>

المعيار	الملاحظة
لم يتجز	<p>تفعيل دور لجنة السلامة المعلوماتية بالمنطقة: تم تنفيذ مقر الإدارة العامة عدد 341 المؤرخ في 27 جوان 2007 تكوّن لجنة للسلامة المعلوماتية بالمنطقة الرسمية للبلاد التونسية تشرف على تأمين سلامة و مردودية النظام المعلوماتي للبيئة؛ إلا أننا لاحظنا غياب إحصاءات دورية لهذه اللجنة أبحث تزايد السلامة وتضمن مدولاتها في معرض في العرض. و يجب التأكيد أن من مشمولات هذه اللجنة تقييم إجراءات السلامة المعتمدة داخل المنظمة، إبقاء ملاحظات توصيات حول المسائل المتعلقة بالسلامة، متابعة تنفيذ ملاحظات توصيات هذه اللجنة وتقييم النتائج المسجلة في ميدان السلامة، اقتراح دورات تكوينية حول السلامة لمستغلي النظام المعلوماتي ومتابعة إنجاز هذه الدورات. ونظرا لأهمية مسؤولية هذه اللجنة على مستوى السلامة المعلوماتية فإننا ندعو إلى تفعيل دورها وذلك وفقا لتقرير السيد الوزير الأول عدد 19 لسنة 2007 وتفيد تسمية أعضائها مع الحرص على عقد اجتماعاتها بصورة دورية ويتضمن مداولاتها في معرض للعرض.</p>
لم يتجز	<p>تكليف إطار للإشراف على سلامة النظام المعلوماتي: لم تتم التغطية 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 المستوحية، وضع خطط عملي في مجال السلامة و تحيينه سنويا وفقا للتوصيات المقصمة بتقرير تدقيق السلامة المعلوماتية، وضع قواعد السلامة الخاصة بالشبكة و اتخاذ الإجراءات الضرورية للحد من المخاطر، متابعة و الحرص على تنفيذ توصيات المكتب الخارجي المكلف بتدقيق السلامة، إعداد تقارير دورية حول مختلف أنشطة السلامة... ونظرا لضرورة الإعلامية في سير نشاط المنظمة و تواصل العمل بمختلف المساح و للأخطار 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 إدارته ضمن دورات تكوينية في مجال السلامة</p>
أجز	<p>القنوات في المعدات الإعلامية التي زال الانتفاع بها:</p> <p>توثيق أعمال الصيانة: لا تقوم وحدة الإعلامية بتوثيق مختلف عمليات تدخل صيانة المعدات داخليا وخارجيا حيث لا يتم تحيين عمليات تدخل وحدة الإعلامية بتقانات تدخل محدد فيها تاريخ و توثيق التدخل، الإدارة أو المصلحة المعنية وتخصيص المطب والإصلاحات المنجزة وتاريخ التسليم... إضافة إلى ذلك فإن عدم تحيين سجل متابعة عمليات التدخل والصيانة.</p> <p>وفي هذا الصدد وفي إطار ضمان الصيانة اللازمة لتدخلات وحدة الإعلامية وتلافيا لكل النقصان التي يمكن أن تنتج عن هذه الوضعيات، فإننا نوصي بتحسين أساليب العمل و ذلك بتوثيقها</p>

التصرف في المعدات والسيارة  
التصرف في أعمال الصيانة:

الملاحظة

الملاحظة	
في طور الانجاز	<p>العمل توثيق برنامج الصيانة: لا تعتمد وحدة الصيانة عند القيام مهامها على برنامج موثوق يتضمن جميع أعمال الصيانة الروتينية التي يجب القيام بها وفقا للخصائص الفنية لتجهيزات المطبعة حسب جدول زمني يتم ضبطه والتقيد به على مستوى التدخلات. في غياب برنامج موثوق لأعمال الصيانة الروتينية 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 الطباعة وبالتالي تفادي أي اضطرابات على مستوى الإنتاج. وتفادي أي طوارئ يمكن أن ينس من السير العادي لنشاط الطباعة وخاصة التوقف الفجائي للألات فإنه من الضروري توثيق برنامج سوي للصيانة والتقيد به على مستوى الأحوال نظرا لما يكسبه من صيانة وقائية تهدف إلى الحفاظ على عمليات وآلات المطبع.</p>
لم يتجز	<p>اعتماد أذن العمل: من خلال إبلاغنا على طريقة العمل بوحدة الصيانة، تبين لنا أنه لا يعتمد خلال تدخلاته على أذن العمل. وتعتبر أذن العمل أداة هامة للتعرف في أشغال الصيانة حيث يتم تنفيذها توجية الأشغال الربيع القيام بها وقطع العيار الراجح توفرة عند القيام بهذه الأشغال. كما تتضمن توجية الأشغال الفعلية المنجزة وأسماء الفنيين الذين أُنجزوا الأشغال وامتضاء من قام بمراقبتها. إن في غياب توثيق أشغال الصيانة عن طريق أذن العمل لا تتوفر للمطبعة لقاعدة بيانات يمكن استغلالها عند الحاجة كما تعتبر مخالفة الإجراءات المعمول بها.</p>
أفادتنا مصالح المطبعة أنه تم اقتناء هذه المنظومة وهي بمسدد التركيز.	<p>إحداث تطبيقية إعلامية خاصة بالصيانة: لا تعتمد مصلحة الصيانة عند القيام مهامها على تطبيقية إعلامية مخصصة للعرض، حيث لوحظ أن متابعة كل عمليات الصيانة تقع بعزيمة يدوية ولا يقع إدراجها ومتابعتها ضمن تطبيقية معلوماتية مما يحرم المطبعة من استغلال أمثل للمعطيات الخاصة بأشغال الصيانة وتمهيدا إما لمرقبة مدى تقدم آلات المطبعة أو الرجوع إلى هذه المعلومات عند تكرار نفس الأعطاب. ويجب التأكيد أن المطبعة قامت بالإعلان على طلب عروض لاقتناء تطبيقية للتعرف في أشغال الصيانة تم الإعلان عنه غير مشر. ونظرا لتطور معدات الطباعة وقسمها المالمية، فإننا ندعو إلى الإسراع لاقتناء تطبيقية معلوماتية تمكن من التعرف في أشغال الصيانة.</p>
لم يتجز	<p>تدعيم مصلحة الصيانة بالكفاءات اللازمة: خلال قيامنا بأعمال التدقيق تبين لنا أن قسم الصيانة يتكو تقصا على مستوى المتدخلين خاصة من الفنيين ذوي الاختصاص حيث تتضمن هذه المصلحة 8 أعوان بما في ذلك رئيس المصلحة يقومون بتجاية صيانة معدات صناعية بلغت قيمتها المحاسبية في 2015/12/31 ما قدره 29 464 614 د ويعتبر عدد الأعوان ضعيفا بالمقارنة مع القيمة الحقيقية للمعدات. وبالتالي يجب العمل على تدعيم هذه المصلحة بالأعوان اللازمين للقيام بمهامها وإعادة هيكلتها في إطار إعداد الهيكل التنظيمي 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 المطبعة تفتقد لتبعية مكاملة في خصوص توليف المعطيات المستقاة من تدخلات الصيانة. وبالتالي تبين أن قسم الصيانة لا يعتمد على طريقة الصيانة التحسينية التي تتركز على تحليل أسباب حدوث الأعطاب طقا لمراجع أسبابها وليس درجة تواترها لمرض الوصول إلى اتخاذ التدابير الممكنة للحد من الأعطاب أو توقع حدوثها وتلافئها في إطار الصيانة الوقائية. لذلك نوصي بإعداد تقارير دورية حول مختلف أعمال الصيانة.</p>
أنجز	<p>التصرف في المعدات:</p> <p>تحسين إجراءات مراقبة تدعيم الأصول القائمة:</p> <p>تدعيم التصرف في أصول المربيات بتطبيقية معلوماتية: لا يعتمد حاليا التصرف في أصول السيارات على تطبيقية معلوماتية تمكن من تحسين قوائم المتابعة و تمكن المصالح المعنية باستخراج العديد من القوائم التي يمكن استغلالها كما تمكن من تحسين مؤشرات متابعة استهلاك سيارات المصلحة للوقود والتفطن إلى المدخلات غير المادية في الإبان وذلك قصد الوضوف على أسبابها. كما تمكن هذه التطبيقية أيضا من تحسين مصاريف الصيانة والإشارة إلى وجوب القيام بالصيانة الوقائية عند تجاوز عدد الكيلومترات اللازمة. ونحن ندعو في هذا المجال و تقاميا مع برنامج التحكم في الطاقة بالمشآت العمومية إلى تدعيم التصرف في أصول المربيات بتطبيقية معلوماتية نظرا لما توفره من مرونة على مستوى المتابعة وإحكام إجراءات التصرف في كميات الوقود.</p>
أفادتنا مصالح المطبعة أنه تم اقتناء هذه المنظومة وهي بمسدد التركيز.	

المطبعة	الملاحظة																
<p>في طور الإنجاز</p>	<p>المعمل على تفعيل دور لجنة برمجة الملفات التقنية: لاحظنا من خلال متابعتنا لطريقة العمل بإدارة المنتج، أنه لا يتم تفعيل دور لجنة برمجة الملفات التقنية وذلك بمقد جلساتها بصفة دورية و توثيق لأعمالها. حيث من مهام هذه اللجنة النظر في الملفات الفنية المسلمة من طرف مصلحة البيرواقتصد ضبط الظروف المرضية لمختلف مراحل الإنتاج الذي على أساسها يتم تحديد الطريقة و مختلف مسالك عملية الإنتاج من طرف المكلف بالدراسات التقنية. إن في غياب تفعيل دور هذه اللجنة لا يمكن من من تحديد و توثيق مراحل أعمال الطباعة بالنسبة للملفات التقنية. لذلك فإننا ندعو إلى الخرس على تفعيل دور هذه اللجنة و الحافضة على إجماعها النورية وتوثيق أعمالها بإعداد عناصر يتم تضمينها مختلف النوصيات والتراوات المحذرة للتقيد بها من طرف جميع الأطراف المتناحرة لأجل تأمين إعداد طلبات الحرقاء.</p>																
<p>أفادتنا مصانع المطبعة أقمسيتم تطوير لوحات القيادة حال انتهاء مطبوعة المعروف في الإنتاج.</p>	<p>المعمل على تطوير جداول قيادة لوحات الإنتاج: تبين لنا أن إدارة المنتج تقتصر جداول قيادة تبن الوضعية العامة لوحات الطباعة و قدرتها الإنتاجية و نسبة الإستغلال المسجلة. إن غياب مثل هذه الجداول لا يمكن المطبعة من التخطيط الأجل لسياساتها الإنتاجية و إنجاز طلبات الحرقاء المضمنة بالملفات التقنية في أفضل الأحوال. كما من شأنه أن يجرم المطبعة من نظرة شاملة لقدرة الإنتاج ومدى تحقيق الإستغلال الأمثل للمعدات. وفي هذا الإطار، يجب على إدارة المنتج تطوير لوحات قيادة فائدة يمكن أصحاب القرار داخل المطبعة من معلومات دقيقة حول معدات الطباعة حتى تتمكن من رفع الإنتاجية عبر الإستغلال الأمثل لهذه الجهيزات.</p>																
<p>في طور الإنجاز</p>	<p>توثيق عملية التنسيق مع الإدارات الأخرى على مستوى نشاط المنتج: لاحظنا وجود نقص على مستوى التنسيق بين إدارات الإنتاج ومختلف إدارات المطبعة وذلك خاصة بالنسبة للمسائل المتعلقة بالصيانة. حيث تبين لنا أنه لا يقع إعداد برنامج الإنتاج بالتنسيق مع مصلحة الصيانة حتى يتم تحديد برنامج إيقاف وحدات الإنتاج داخل المعمل وبالتالي ضمان تدخل فريق الصيانة للقيام بمهمات الصيانة الوقائية وباللازمة للألات وفق تواريخ ورماعيد مضبوطة حسب الخصائص الفنية الخاصة بكل آلة. و تجدر الإشارة أنه في غياب مثل هذه البرمجة لا تتمكن مصلحة الصيانة المهنية من التاكد بالقيام بالصيانة الوقائية لجميع وحدات الإنتاج في التواريخ المنصوص عليها بالبطاقات الفنية الخاصة بكل آلة مما لا يمكن من حماية المطبعة من حالات توقف عملة لمهمات الإنتاج نتيجة وقوع أعطال بصفة فحشية. لذلك ندعو إلى توثيق عملية التنسيق بين مختلف إدارات المطبعة وإعداد برنامج الإنتاج والأخذ بعين الاعتبار مدة توقف الآلات اللازمة للصيانة الوقائية.</p>																
<p>في طور الإنتاج: أفادتنا إدارة الإنتاج أننا نقوم ببيع كل الجهيزات لضمان توفير المخزون اللازم من المواد الخام للصنع الموحدة، غير أن الطلبات المتأخرة من مطبوعات حسب الطلب للحرقاء يمكن أن يحدث تغيير على برنامج إدارة الإنتاج وبالتالي بعض التأخر في طباعة المطبوعات القائمة الصنع الموحدة والذي يتم تلافيه في وقت وجيز</p>	<p>تفادي التأخر في إنجاز أعمال الطباعة: رغم قيام المطبعة بإعداد مذكرة إجرائية تحدد آجال منقضية لإنجاز الطلبات مع تأكيد الأهمية المطلقة للطلبات الهامة ومطبوعات السيادة والأشغال المستعجلة إن كانت داخلية أو خارجية، فإن بعض أعمال الطباعة خلال سنة 2016 لازلت تشهد تأخر كبير في الإنجاز. وقد أدت هذه الرضعية إلى العديد من حالات فناء مخزون المواد الخام للمنتج بالمخزن وبالتالي بقيت العديد من طلبات الحرقاء من دون تسليم و تذكر على سبيل المثال الحالات التالية:</p> <table border="1" data-bbox="243 638 399 1904"> <thead> <tr> <th>مرفق العميل</th> <th>العملة</th> <th>تاريخ لقاء المخزون</th> <th>مدة التقاد</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FH200016</td> <td>CARNET DE LABORATOIRE</td> <td>2016-03-23</td> <td>147 يوم</td> </tr> <tr> <td>FG300011</td> <td>REGISTRE DE NAISSANCE</td> <td>2016-09-08</td> <td>39 يوم</td> </tr> <tr> <td>FH200064</td> <td>CARNET ORD MEDICALE</td> <td>2016-04-29</td> <td>63 يوم</td> </tr> </tbody> </table> <p>كما سجلت المطبعة وجود عدد من الملفات التقنية التي هي في طور الإنجاز داخل الورشات. ويمكن أن يؤدي هذا التأخر إلى تراكم الطلبات وبالتالي إرتفاع الضغط على مستوى نشاط المنتج الذي من شأنه أن يكون له إيجابيات سلبية على النشاط العام للمطبعة خاصة وأن أغلب الأنشطة الأخرى كالنشاط الصحاري و التصريف في مخزون المواد الخام مرصطة أساسا بنشاط الصنع، وبالتالي نوصي بإيجاد حلول تمكن من تفادي التأخر في نشاط الطباعة والإستغلال الأمثل لمختلف المعدات وذلك بإحكام برمجة أعمال الطباعة بما يساهم في الرفع من مردودية مختلف الورشات.</p>	مرفق العميل	العملة	تاريخ لقاء المخزون	مدة التقاد	FH200016	CARNET DE LABORATOIRE	2016-03-23	147 يوم	FG300011	REGISTRE DE NAISSANCE	2016-09-08	39 يوم	FH200064	CARNET ORD MEDICALE	2016-04-29	63 يوم
مرفق العميل	العملة	تاريخ لقاء المخزون	مدة التقاد														
FH200016	CARNET DE LABORATOIRE	2016-03-23	147 يوم														
FG300011	REGISTRE DE NAISSANCE	2016-09-08	39 يوم														
FH200064	CARNET ORD MEDICALE	2016-04-29	63 يوم														

<p>في طور الإيجاز</p>	<p>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 الأشغال التي تم القيام بها و مختلف المراحل التي أجرت و مدتها الزمنية. إن عدم تدوين كافة المعلومات اللازمة حول الأشغال المنجزة يان من شأنه أن يفقد هذه الملفات قيمتها العملية من حيث تحديد كافة الطابعة و حصونها بكل دقة. و بالتالي ندعو إلى إيلاء مزيد العناية بالملفات التقنية و ذلك بحيث مختلف الأطراف المتداخلة على تضمينها كافة المعلومات المنجزة حول الأشغال التي تم القيام بها. كما يجب العمل على تركيز منظومة معلوماتية تمكن من تجميع و توفير معلومات حول مختلف مراحل الطابعة بصيغة جيدة.</p>
<p>في طور الإيجاز</p>	<p>إرساء نظام جودة داخل المنظمة. بالنظر لطبيعة نشاط المنظمة وما يتسم به من تنوع خاصة على مستوى منظومة الإنتاج و نظرا للمنافسة التي تشهدها من طرف القطاع الخاص، نوصي بضرورة إرساء نظام جودة من شأنه أن يضمن للمنظمة جملة من الإيجابيات على غرار خفض مختلف أنشطة المنظمة إلى تدقيق دوري يمكن من التعرف على مدى بلوغ الأهداف في ما يخص جودة الخدمات و ذلك خاصة على مستوى الجوانب التقنية المتعلقة أساسا بالنشاط الصناعي و التجاري. كما أن مثل هذه المنظومة من شأنها أن تمكن المنظمة من تحسين جودة خدماتها سواءا ذلك من ناحية نوعية المنتج أو المحافظة على الأجال الخاصة بمختلف أنشطة الطابعة أو التسليم... الشيء الذي من شأنه أن يرقى عودتها لمدى الحواء و تطوير والمحافظة على قدرتها التنافسية. لذلك وجب التذكير بدراسة إمكانية اعتماد نظام الجودة و ذلك بدءا بإحداث وحدة مستقلة معينة لهذه العملية، يشرف عليها مسؤول تصريف في الجودة "RMO" تهتم له مهمة التصريف ومتابعة نظام الجودة بالإستغلال عن بقية الأنشطة الأخرى.</p>

السلامة المهنية

<p>المناخية أبخر</p>	<p>تفعيل دور لجنة الصحة و السلامة المهنية بالمنظمة. متابعة توصيات مجمع طب الشغل بولاية بن عروس بإعداد تقرير حول إجراءات السلامة و الحماية من حوادث الشغل ل<span style="text-decoration: underline;">منظمة</span> بالمنظمة خلال سنة 2015 و ذلك بعد زيارة التامة و التفتد لمختلف أماكن العمل و ممايتينا لهذا التقرير، يوضح وجود العديد من الأخطار التي قدت العمال أثناء القيام بمهامهم و خاصة فيما يتعلق بنبات معادن الحماية الشخصية و تكوين الأوران و توعيتهم بالمخاطر الموجودة بفضاء الإنتاج. كما يتبين أن المنظمة لم تتم بإجراءات من شأنها رفع المخاطر المسجلة و ذلك خلال سنة 2016 و أن أهم الملاحظات المسجلة بقيت على حالها منذ سنة 2015.</p>
<p>الإجراءات لتلاقي كل المخاطر.</p>	<p>و بالتالي يجب على مصانع المنظمة العمل على رفع هذه الملاحظات و ذلك بتطبيق التوصيات المضمنة لهذا التقرير و متابعته بصيغة دورية.</p>
<p>في طور الإيجاز: افادتنا مصانع المنظمة انه يتم بصيغة دورية و بالتنسيق مع مجمع الشغل طب الشغل القيام بدراسات في خصوص الفحص و الإنارة و الأوضاع الصحية للأوران في العمل. وبالإضافة إلى ذلك وقع التطرق إلى هذه التأثيرات في إطار الدراسة التي تم القيام بها لتقييم الخطورة الصحية في المؤسسات الخطرة. وحرص مختلف المصانع على اتخاذ التدابير اللازمة للعمل بالتوصيات المدرجة بهذه التقارير.</p>	<p>إعداد دراسة حول تأثيرات معادن الإنتاج على الأوران: يعرض أوران المنظمة عند القيام بمهامهم للعديد من التأثيرات الثانية من معادن الطابعة كالفضح و الغبار و المواد الكيميائية. هذا و قد لاحظنا غياب لدراسة معينة و دقيقة لأماكن العمل و التأثيرات التي يمكن أن تلحق بالأوران و سبل مقاومتها. 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>

المقابلة

اقادتنا مصالح المطبعة انه يتم فتح المبالغ التقية الخاصة بالمواد تامة الصنع وفق روتزامة سنوية حيث يتم تحديد الكميات المراد طباعتها و تواريخ فتح المبالغ منذ شهر أكتوبر من كل سنة بعنوان السنة المالية و ذلك بالتنسيق مع إدارة الصنع لتكيتها من الوقت الكافي لإنتاج الطلبات، إلا أن عملية الرجوع على مستوى الصنع يمكن تحللها بعض الصعوبات و الترافيل في أغلب الحالات خارجة عن نطاق المطبعة الرسمية، وفي هذه الحالة يتم وضع أولويات تتم متابعتها بشكل دوري على الأقل مرتين كل أسبوع تحت إشراف الإدارة العامة نظرًا لتكسيه هذه المواد من أهمية مع التأكيد على ضرورة اتخاذ كل التدابير لتقليل من عمليات الانتقاع التي يكمن أن يشهدها المخزون.

الملاحظة

العمل على تقادي حالات فناء مخزون المواد تامة الصنع: من خلال الإطلاع على وضعية عينة من المواد تامة الصنع، لوحظ أنه خلال سنة 2016 تم تسجيل العديد من حالات فناء المخزون وتمثلت هذه الحالات بعض المواد المطلوبة من الخرفاء و التي تساهم بنسبة مهمة في رقم معاملات المطبعة بالنسبة للمواد تامة الصنع و تذكر خاصة:

رقم العمليات سنة 2016	تاريخ فناء المخزون	المادة	معرف المادة
387 560	2016-04-26 2016-06-09	FICHE MEDICALE	FH100053
174 777	2016-01-28	REGISTRE LEG SIGNATURE	FG300017
102 405	2016-09-08	REGISTRE DE NAISSANCE	FG300011
127 370	2016-08-04 2016-10-22	QUITTANCIER RECEVEUR	FH300001

كما تبين أن المواد التي شهدت إنقطاعها في المخزون قد تم في شأنها إعداد طلب تزود من المطبعة عن طريق إحدات ملف فني إلا أن تراكم المبالغ التي في طور الإنجاز قد أدى إلى عدم تلبية هذه الطلبات من طرف إدارة الصنع. ولتفادي الامكانيات السلبية للوضعية المتدور إليها أعلاه وخاصة تعطل مصالح بعض الخرفاء لفقدان هذه المواد و لتصالحهم إلى القطاع الخاص في بعض الأحيان، نوصي بتبديد أحكام إجراءات متابعة مخزون المواد التامة الصنع و التقيد بالمخزون الأدنى لهذه المنتجات و تفعيل إجراءات التنسيق و الرجوع بين الإدارة التجارية و إدارة الصنع.

اقادتنا الإدارة التجارية انها تقوم بالإجابة على كل طلبات الأمان الواردة إليها في الإبان وحسب الإجراءات الجاري بها العمل إلا أن عملية تحسيد هذه القوائم التقديرية في شكل طلبات لا يكون آتيا كما هو متعارف عليه و ذلك باعتبار الطابع التنافسي للسوق كما أن المبالغ التقية لا يتم فتحها إلا في ظل وجود قائمة تقديرية أو صيغة، وفي هذا الباب تقدر نسبة القوائم التقديرية التي تم في شأنها قبول طلبات من طرف الخرفاء بأكثر من 68 بالمائة وهي نسبة قابلة للتحسين لكنها تبقى مقبولة كما افادتنا إن انخفاض رقم المعاملات لبعض الخرفاء المموهين خلال سنة 2016 يمكن إرجاعه بالأساس إلى سياسة التقشف التي تم اعتمادها خلال تلك الفترة هذا بالإضافة إلى أن عملية

شأنها قبول طلبات من طرف الخرفاء. كما تبين لنا أن بعض الخرفاء التمتين للقطاع العمومي يقتضين رقم معاملاتهم مع المطبعة الرسمية مما يدل على أن العديد منهم يقوم بعمليات الطباعة لدى الموردون الخواص. وبالتالي يجب العمل على توفير معلومات حول الخرفاء الذين توقفوا على التعامل مع المطبعة مع تحليل الأسباب التي أدت إلى هذه الوضعية. كما يجب العمل على إعداد إحصائيات حول الطلبات بالنسبة لكل مجموعة من الخرفاء و مراقبتها باستمرار بالتنسيق مع إدارة الخرفاء التي من شأنها تطوير القدرة التنافسية للمطبعة.

<p>رقمنة الإدارة يمكن أن يتيح فيها تقص في رقم المعاملات الخاص ببعض العمليات ليسميا منها الرائد الربحي وهو من السيناريوهات التي تم دراستها على المستوى الاستراتيجي للمطبعة الرتبوية واقترح العديد من المطول العملية له. كما تقوم الإدارة التجارية في إطار عملها الروتيني بتابعة وضعية الحرفاء بشكل دقيق ودوري وإعداد التقارير السنوية وكلما دعت الحاجة لذلك ومحاولة معرفة الأسباب المؤدية إلى ارتفاع أو انخفاض رقم المعاملات للحريف وذلك لاتخاذ القرارات اللازمة في الإبان.</p>	<p>مواجهة كلفة الإنتاج للمطبوعات حسب الطلب: لإخراج أعمال الطباعة حسب الطلب، تقوم المطبعة في مرحلة أولى بإعداد قائمة تقديرية توجهها للحريف، ثم تقوم في مرحلة ثانية عند قبول الطلبة بإعداد الملف الفني لإخراج الأعمال. وقد تبين لنا عدم قيام المطبعة بتابعة الكلفة الحقيقية لأعمال الطباعة ومقارنتها بالتقويم التقديرية التي تم إعدادها، إن في غياب هذه المقاربة لا يمكن التأكد من الكلفة الحقيقية للأعمال التي تم القيام بها وتحسين عملية احتساب الاعمال التقديرية. وبالتالي يجب العمل على توفير معلومات حول كلفة الطباعة وذلك بالعمل على ارجاع اللقطة الغتية بعد الإخراج إلى الإدارة التجارية لدراسها و القيام بالمقارنات اللازمة.</p>
<p>افتادنا مصالخ المطبعة انه على المستوى الاجرائي كل تغير على المستوى الفني يؤدي بالضرورة إلى تخين الدراسة التي تم على أساسها أعداد التقويم التقديرية ويتم إعلام الحريف أيضا بالتغيرات على مستوى سعر البيع إن وجدت.</p>	<p>تدعيم مصصلحة أعداد التقويم التقديرية بتطبيق إعلامية بإطلاقها على طريقة العمل معصلحة أعداد التقويم التقديرية، تبين لنا أنها لا تعتمد عند القيام بمهامها على تطبيق إعلامية لإعداد هذه التقويم، حيث أن هذه العملية تتم بطريقة يدوية رغم الحجم الهائل للطلبات مما من شأنه أن يتسبب في تأخر على مستوى الإعداد أو إعطاء عند احتساب كلفة الأعمال وتحديد غي البيع وذلك لدقة وتشمع هذه العملية، ونظرا لأهمية عملية إعداد التقويم التقديرية في احتساب غي البيع وتحديد هامش الربح وبالتالي تأثره على النتيجة المحاسبية للمطبعة، فإننا ندعو إلى تدعيم مصصلحة التقويم التقديرية بتطبيق إعلامية تمكن من احتساب هذه التقويم بكل دقة وتكون متبذعة بتطبيق الفوترة ليتم تحويلها إلى فاتورة دون إعادة إدخال البيانات المصنفة بالتقويم اليدوية وبالتالي تضادى الاوزارجية على مستوى أداء المهام.</p>
<p>افتادنا مصالخ المطبعة ان كل التقويم التقديرية صادرة من المنظومة المعلوماتية الخاصة بالعمليات التجارية ويتم إدراج التنجده التقويم بالاحتصاد على ترميزية محددة سواء أكان ذلك بالنسبة لأشغال الطباعة أو المواد تامة الصنع موزرة على مذكرات عمل محددة من قبل الإدارة العامة للاحتصاد والسهر على تطبيقها بكل صرامة وذلك باعتبار أن هذه الترميزات تخضع بشكل دوري و كل ما دعت الحاجة إلى ذلك إلى عمليات تخين. وذلك من حيث الجانب العملي للمطبعة في انتظار اقتناء منظومة معلوماتية للعرض والتي هي بعدد الاجاز باعتبارها حاليا محل طلب عروض</p>	<p>العمل على تقييم المخزون حسب الكلفة الصحيحة: من خلال الاطلاع على التصرف في المواد التامة الصنع وطرق احتساب كلفة هذه المواد المصنفة بتطبيق التصرف في المخزون، تبين لنا أنه لا يتم تقييم المخزون حسب الكلفة الحقيقية، وتقوم مصالخ المطبعة في مهامها للمواد التامة الصنع بالكفءة تخين الكميات سواء بالزيادة أو بالنقصان دون تخين تكاليف الإنتاج عن طريق احتساب متوسط التكلفة المرجحة وهذه الوضعية لا تمكن من إبتساح القيمة الحقيقية لمخزون المواد تامة الصنع. كما يمكن أن تآثر على المعلومات المحاسبية للمطبعة المتعلق بكلفة المخزونات المصنفة بالتقويم المالية وبالتالي على النتيجة المحاسبية. وبالتالي يجب العمل على تخين كلفة إنتاج المواد تامة الصنع تطبيقا للممارر المحاسبي عدد 4 والغاص بالمخزونات حتى توفر التقويم المالية معلومات صحيحة وحقيقية حول المخزونات.</p>
<p>افتادنا مصالخ المطبعة انه في ظل غياب عاصمة تحليلية فانه يتعدى بكل حال من الاحوال القيام بعمليات تخين اقادات مصالخ كلفة الصنع الا ان الادارة التجارية تسعى للقيام بعمليات تخين اغان التكلفة و عليه اسعار البيع كلما طر تغير على هيكلة التكلفة و ذلك للمصنط على التوريات المالية للمنتاة. و نظرا لا وكثيية المخزونات من أهمية باعتباره عنصر مهما من التوريات فان عملية تخين متوسط التكلفة يكون بشكل آلي نظر لأن اللقطة الغتية تكون سنوية و متكررة حيث يتم احتساب سعر التكلفة بشكل مسبق بالاحتصاد على المعلومات الواردة من إدارة الصنع.</p>	<p>مسك دفتر متابعة الفواتير: خلافا للفقرة الثالثة من الفصل 18 من مجلة الأداة على القيمة المضافة، لا تقوم مصالخ المنشأة مسك دفتر مؤشر عليه من طرف مصالخ الرقابة الجبائية التي تعود إليها بالنظر بسجل به بالنسبة لكل عملية تسليم أسماء وتناوين الحرفاء ومرفقهم الجبائي وكذلك عدد كمشات التواتير المسجلة و سلسلة أرقامها. من ناحية أخرى واعتبار أن المؤسسة تقوم بطرح فواتيرها بوسائلها الخاصة، فهي مطالبة بمسك دفتر مؤشر 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. ونحن ندعو إلى مزيد العمل على تطبيق التشريع الجبائي الجاري به العمل حتى تضادى المطبعة اقطار الجبائية وأقطار رفض المحاسبة في حالة المراجعة الجبائية.</p>
<p>لم يتجر</p>	<p>لم يتجر</p>

البنك المركزي المالي والمحاسبي والجائفي  
البنك المركزي المالي والمحاسبي

المساهمة	الملاحظة
لم يتجزأ	تدعم إدارة المالية والمحاسبة بالموارد البشرية اللازمة: تبين لنا من خلال متابعة لسير العمل بالإدارة المالية والمحاسبة نقص على مستوى الأبرار بالمقارنة بحجم نشاط هذه الإدارة وذلك لإحالة بعض الأبرار على التقاعد دون توظيفهم إن هذه الرخصة من شأنها أن تؤدي إلى الخس بين وظائف متنازلة بالنسبة لبعض الأبرار وصعوبة في متابعة الأنشطة المالية والمحاسبة للمنظمة. ولتأمين متابعة مكثفة للأنشطة هذه الإدارة، يجب العمل على تدعيمها بالموارد البشرية اللازمة.
أخر	دمج وظيفة المحاسبة مع بقية التطبيقات المستعملة:
في طور الإنجاز	تدعم الإيضاحات حول القوائم المالية: من خلال اطلاق اطلاعا على القوائم المالية للمنظمة، تبين أن الإيضاحات تقتصر إلى المعلومات الإضافية الفخر واردة تبين القوائم المالية والتي تمكن من تحليل المعطيات المالية. ويجب التذكير أن المعيار العام للمحاسبة عدد 1 نص على ضرورة تقديم ضمن الإيضاحات تفصيلا وتحليلا للمبالغ الواردة في نص الموزنة وقائمة التدفقات النقدية وكذلك على كل المعلومات الإضافية الفخرية للمستعملين مثل القوائم المالية والمحاسبة. كما تشمل على المعلومات الموجهة إلى المستعملين والتي من شأنها أن تدعم الدلالة. كما تبين أيضا غياب العناصر المتعلقة بالإعلام حول تهيئات المنظمة المقدمة والمقبولة نظرا لما تضمنته من التزامات موضوعة على كاملها أو التقليل على الموردين. وبالتالي نوصي بإجراء الإيضاحات حول القوائم المالية تطبيقا للمعيار المحاسبي عدد 1 والإشارة المعلومة المالية المقدمة.

البنك المركزي المالي

المساهمة	الملاحظة																														
في طور الإنجاز	إعداد ميزانية شهرية للخزينة: لاحظنا عدم قيام الإدارة المالية بالعودة بإعداد الميزانية التقديرية للتعرف في الخزينة مما يحول دون حسن التصرف في السائلة التي يجوز للمنظمة وتحقيق الاستعمال الأمثل للموارد المالية وحساب السائلة الزائدة عن الحاجة. والإشارة فإن الميزانية التقديرية الشهرية للخزينة تمثل أداة أساسية في ضمان نجاح القرارات المتعلقة بحسن استعمال الموارد المالية وتوظيفها بطريقة تضمن أكثر ربحية للمنظمة في نطاق المساراة والتعاقدية بين بنوك القطاع العام وبنوك القطاع الخاص كما تمكن من المحافظة على التوازن المالي نطاق الاحتياطات الوظيفية للمنظمة. لذا ندعو إلى إعداد ميزانية تقديرية شهرية للخزينة تتضمن بالتفصيل معطيات حول الرصيد المتوز أول الشهر، تقديرات المقايض وتقديرات المصاريف والرصيد التقديري لأخر الشهر ورزاق هذه الجداول مقاربات مستعمدة من إنجازات السنة الماضية وخلال نفس الفترة.																														
في طور الإنجاز	العمل على الرفع من مردودية التوظيفات: 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 وتذكر على سبل المثال الحالات التالية:																														
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>الملاحظة</th> <th>مدة التوظيف</th> <th>المبلغ</th> <th>نهاية التوظيف</th> <th>بداية التوظيف</th> <th>الاستقالة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>كان من الأجر توظيف هذا المبلغ</td> <td>2 000 000</td> <td>2016-10-16</td> <td>2016-04-15</td> <td>2016-05</td> </tr> <tr> <td></td> <td>على فترة 360 يوم</td> <td>2 000 000</td> <td>2017-04-17</td> <td>2016-10-20</td> <td>2016-13</td> </tr> <tr> <td></td> <td>كان من الأجر توظيف هذا المبلغ</td> <td>5 000 000</td> <td>2016-12-05</td> <td>2016-05-27</td> <td>2016-07</td> </tr> <tr> <td></td> <td>على فترة 360 يوم</td> <td>5 000 000</td> <td>2017-06-24</td> <td>2016-12-05</td> <td>2016-15</td> </tr> </tbody> </table>	الملاحظة	مدة التوظيف	المبلغ	نهاية التوظيف	بداية التوظيف	الاستقالة		كان من الأجر توظيف هذا المبلغ	2 000 000	2016-10-16	2016-04-15	2016-05		على فترة 360 يوم	2 000 000	2017-04-17	2016-10-20	2016-13		كان من الأجر توظيف هذا المبلغ	5 000 000	2016-12-05	2016-05-27	2016-07		على فترة 360 يوم	5 000 000	2017-06-24	2016-12-05	2016-15
الملاحظة	مدة التوظيف	المبلغ	نهاية التوظيف	بداية التوظيف	الاستقالة																										
	كان من الأجر توظيف هذا المبلغ	2 000 000	2016-10-16	2016-04-15	2016-05																										
	على فترة 360 يوم	2 000 000	2017-04-17	2016-10-20	2016-13																										
	كان من الأجر توظيف هذا المبلغ	5 000 000	2016-12-05	2016-05-27	2016-07																										
	على فترة 360 يوم	5 000 000	2017-06-24	2016-12-05	2016-15																										
في طور الإنجاز	إن هذه الطريقة لا تمكن من تحقيق أعلى نسبة مردودية في ظل نقص مدة التوظيف. ونظرا لأهمية المبالغ الموظفة، فإننا ندعو إلى إعداد دراسة وقشي يتم إعداده عند القيام بعملات التوظيف وإختيار الآلية ذات المردودية العالية ومدة التوظيف (تفسير أو طول المدة) والتي تتماشى مع إحتياجات المؤسسة من السائلة وذلك بالرجوع إلى التقديرات المضممة بالميزانية الشهرية للخزينة.																														

في طور الإنجاز	تحسين إجراءات إعداد جداول المقاربة البنكية: لاحظنا من خلال تدققنا أن جداول المقاربة بين الرصيد البنكي بحسابات المطبئة والرصيد البارز بالكشوفات البنكية يتم إعدادها يدويا وذلك في ظل غياب تطبيق إعلامية في البروز. هذا وتبرز جداول المقاربة البنكية مبالغ عاتقة تتمثل في مبالغ مقبوضة ومبالغ مدفوعة لم يقع تدعيمها وتظهرها. كما لا تحمل هذه الجداول إضفاء المسؤول المالي. ونحذر الإشارة إلى أن غياب إضفاءات على جداول المقاربات البنكية يمكن أن يخفي ورهه أعطاه أو نقائص لا يمكن تحديد الجهة أو المون المسؤول عنها. كما لاحظنا وجود تأخر في إعداد جداول المقاربة البنكية على الحسابات. ونوصي بتفادي هذا التأخر قصد تأمين متابعة مطلق للمبالغ العاتقة في الإبان. لذا نوصي بتحسين إجراءات إعداد جداول المقاربة البنكية مع ضرورة القيام بتطهير المبالغ القديمة والماتعة بمداول المقاربة منذ عدة سنوات.
----------------	--

التصرف الجبائي

المتابعة	الملاحظة
لم يتجز	إعداد دليل جبائي: تبين لنا أن المطبئة لا تمتلك دليلا جبائيا يبيّن ويوصل النظام الجبائي الذي تخضع له في الأداءات والضرائب وذلك من حيث حصر الأداءات والضرائب التي تخضع لها وضبط واجباته الجبائية وطرق احساب الأداءات والضرائب وربطها بالصالح الجبائية وطرق استرجاع فوائض الضرائب وإفصاح حول الامتيازات الجبائية وغيرها من البنيات الجبائية. وهذه الروضمة تخم المطبئة من أداة فعالة تتضمن تصرفا جبائيا ناجعا. ونحن نوصي بالعمل على تالفي هذه الروضمة وذلك بصياغة دليل جبائي يتضمن كافة المعطيات المبينة أعلاه. نركز وحدة للجبائية: لا تخوي حيكلة المؤسسة على وحدة تعني بالجانب الجبائي للمطبئة تكون مسؤولة على التأكد من مدى احترام المطبئة لواجباتها الجبائية في ما يخص إعداد الصالح مختلف أنواعها وتكون مختلف المبالغ للتمتع بالامتيازات الجبائية ومراقبة شهادات المقسم من المورد لصالح المطبئة. ولا يمكن هذا النقض من تركيز إستراتيجية جبائية سليمة كما هو معمول به في عدة شركات في حجم المطبئة. لذا فإننا ندعو الإدارة العامة لضرورة التفكير في تركيز وحدة جبائية صلب المطبئة تسمى بالكفاءة في الميدان الجبائي.

الاستخلاص

المتابعة	الملاحظة
في طور الإنجاز	تحسين إجراءات الاستخلاص بالإدارة المالية والمحاسبية: من خلال متابعتنا الإجراءات المعتمدة في معاملة الاستخلاص، تبين لنا غياب دليل إجرائي يبيّن المهام والأعمال المكونة إلى معاملة الاستخلاص بصفة دقيقة على غرار إجراءات مسك ملفات الاستخلاص. ولا يمكن هذه الروضمة من توفير قاعدة معطيات تسهل خاصة عملية المقابلة و مراملة الخفاء وتضمن متابعة ناجحة لمستحقات المطبئة. ونحن نوصي بالعمل على تفادي هذه النقائص والقيام بمتابعة مطلق لاستخلاص كافة مستحقات المطبئة. متابعة حسابات الخفاء: من خلال إطلاعنا على عينة من أرصدة حسابات الخفاء المسبوكة من طرف المطبئة المكلّنة بالاستخلاصات، تبين لنا أن بعض العمليات المالية المنجزة مع الخفاء وخاصة منها الإستخلاصات لم يتم تسجيلها بحساب الخريف في الإبان. و قد أدت هذه الروضمة إلى عدم توفر معلومات حقيقية و جنية لأرصدة الخفاء يمكن إستغلالها عند التثبت من صحة مديونية الخريف عند تلقي المطبئة للخريف. ولتفادي هذه الروضمة يجب العمل على تدعيم معاملة الإستخلاصات بالوارد البشرية اللازمة حتى يتسجل مختلف تزيلات الخفاء في الإبان لكي تتوفر مبنوية جنية حول أرصدة الخفاء يمكن إستغلالها عند ورود طلبية الخريف.
في طور الإنجاز	مزيد العمل على إستخلاص ديون الخفاء: تسجل المطبئة من سنة إلى أخرى وجود مستحقات لدى الخفاء المتبرون للقطاع العمومي و بالتالي عدم إستخلاص لمبالغ هامة مازالت ممتدة بتمه العديد من الخفاء. إن هذه الروضمة من شأنها أن تؤثر سلبا على الروضمة المالية للمؤسسة على المدى القريب. ونحن ندعو إلى العمل على إيجاد حلول جذرية لهذه الروضمة و ذلك خاصة بالعمل على الإستخلاص الكلي للبرازر السنة الحالية و التسيق مع مختلف الخفاء و سلطة الإشراف حول جدولة مختلف الديون الماتدة للمؤسسات القطاع العمومي حتى تتمكن من تفعيل عمليات الإستخلاص لكافة المستحقات و خاصة منها القديمة.

التصرف في الموارد البشرية

الملاحظة

الملاحظة

تحسين إجراءات التصرف في العمل:

**العمل السنوية:** مررنا لضموم مطالب العمل بالبناء، بين لنا أن بعض المطالب لا يقع تبيان الرقعة وعونه إلى جانب غياب بعض إحصائيات المعين بالمر على عرار الرئيس المباشر والمسؤول عن الإدارة المدنية. كما لاحظنا في نفس السياق أن بعض هذه المطالب يقع تجميعها بتاريخ الانتفاع العملي بالمطلة وبدية سريته وذلك دون التقيد بمدة عدة لتقديم مطالب الإجازات المدة بـ 48 ساعة والمضمون عليها بابلل الإجراءات كما تبين لنا أنه لا يتم بالبناء إعداد شهادات في استئناف العمل من قبل المتعنين بالمطل بصفة آلية عند نهاية مدة المطل التي اتفقوا بها.

لم يتجز

**إعداد برنامج لتعويض الأعران المتقاعدين:** شهدت المطبة خلال السنوات الأخيرة خروج عدد هام من الأعران على التقاعد، هذا كما سيتم في السنة الحالية والثامنة إحالة أربعة وخمسون عوناً على التقاعد وفي هذا الإطار تبين لنا غياب برنامج مسبق لتعويض هذه الوظائف لتفادي شغور بعض الوظائف الحيوية وضمان سير العمل بمختلف المراكز. وفي هذا السياق ونحسب أنه وضيعة أية وضعية من شأنها أن تعمل سير العمل داخل المؤسسة، فإننا نوصي بالحرص على إعداد برنامج لتعويض العائنين على التقاعد أو يحفظ لإعادة توظيف الأعران بطريقة تكفل ضمان عملية تميز المسؤوليات والاستفادة من الخبرات المتقدمة للمطبة.

لم يتجز

**تجاوز سقف المحدد للساعات الإضافية المستندة لبعض الأعران:** تبين لنا من خلال متابعتنا لإجراءات التصرف في الساعات الإضافية ، تجاوز عدد الساعات الإضافية المستندة لبعض الأعران الحد الأقصى القانوني، دون تقديم ما يفيد الحصول على ترخيص مسبق من تقديرة السهل ونظراً لما اكتشف هذه العملية من انعكاسات مالية سلبية على مستوى ارتفاع حجم الأجور، تفتح إيلاء مزيد من العناية في خصوص أحكام الإجراءات النية والعمل على تفادي الانحاء إلى الساعات الإضافية وذلك بتحسين آليات الرقعة والمابعة بإدارة الصبح . كما ندعو إلى اعتماد لائحة قيادة شهرية تتضمن حوصلة لمدد الساعات العادية والساعات الإضافية المستهلكة في كل مطبة.

في طور الإنجاز

**احترام برنامج التكوين السنوي:** أثناء مقارنتنا لتقرير التكوين المنجز خلال سنة 2016 مع برنامج التكوين المد سابقاً حسب حاجيات الموارد البشرية بالمطبة، لاحظنا عدم تطبيق بعض المناهج وتفجرها بأخرى إضافة إلى عدم تقديم بعض الأعران بالمشاركة في الدورات التكوينية المرجحة لتفادي إضاعة الوقت. كما تبين لنا من خلال تدخلنا لدى مصلحة التكوين غياب البرامج البيداغوجية المتحصل عليها وذلك قصد حفظها والاستفادة منها عند الضرورة و تميم الإفادة على مختلف الصنح. وبالنسبة لبرنامج التكوين السنوي، فإننا نلاحظ أن كافة المناهج المرجحة. كما يجب عند إعداد مخططات التكوين ومشاركة الأطراف الإدارية في الأنشطة التكوينية المأداة إلى تعمق المعارف في المجالات المدنية وذلك وفقاً لما جاء به منشور السيد الوزير الأول عدد 25 بتاريخ 10 جويلية 2006 والمتعلق بإعداد برامج التكوين السنوي والنظر في إرساء أزييف أو مكتبة مضمرة لدى مصلحة تكونت تهيء حفظ البرامج البيداغوجية.

في طور الإنجاز

**تحسين إجراءات إسناد ومتابعة التسيمة على الأخر:** طبقاً للإجراءات الجاري بها العمل في مجال التسيمة على الأخر فإنه يتم خصم التسيمة المأداة من أحر نفس الشهر الذي تقع به العون ولا يمكن تقسيط الخصم على عدة شهور، غير أننا لاحظنا أن عملية الاقطلاع تتم على أكثر من شهر. ومن ناحية أخرى، تبين أن التغطية المملوامة الخاصة بالأجور لا تكون من متابعة دقيقة لعمليات الاقطلاع ومقارنتها مع حسابات الأعران تسيمة على الأخر "المسوك من طرف مصلحة المحاسبة. لذا ندعو مصلحة الموارد البشرية إلى مزيد احكام التصرف في التسيمة على الأخر.

التصرف في الشراءات و المخزون

الشراءات

المعاملة	الملاحظة								
<p>أفادتنا مطبخ الطبخة انه يتم ادراج القيمة التقديرية للإقتناء بملفات الشراءات بصيغة آليه وذلك لضبط إجراءات الشراءات الملائمة. أما بالنسبة للحالات المذكورة فهي تبقى حالات مبرورة ناتجة عن السهو و سيتم تلافيها في المستقبل.</p>	<p>مزيد تفحصنا بعض ملفات الشراء، انه لا يقع تضمينها القيمة التقديرية المطلوبة وذلك بالرجوع الى الميزانية كما جاء بالملذكرة الإجزائية عدد 19 لسنة 2014. ويزود على سبيل الذكر الأطنلة التالية:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>عدد الاستعارة</th> <th>الموضوع</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016/86</td> <td>حريات للمفاتيح</td> </tr> <tr> <td>2016/98</td> <td>مواد مستهلكة للفاكس</td> </tr> <tr> <td>2016/04</td> <td>معدات للحاسوب المركزي</td> </tr> </tbody> </table> <p>واحتجابا للحوارزات التي قد تمس من بودج الميزانية، فإننا نوصي بمزيد التقيد بما جاء بالملذكرة الإجزائية المذكورة أعلاه و تضمنين ملفات الشراءات أو طلبات الشراء القيمة التقديرية المطلوبة حتى يتم التقيد بها.</p>	عدد الاستعارة	الموضوع	2016/86	حريات للمفاتيح	2016/98	مواد مستهلكة للفاكس	2016/04	معدات للحاسوب المركزي
عدد الاستعارة	الموضوع								
2016/86	حريات للمفاتيح								
2016/98	مواد مستهلكة للفاكس								
2016/04	معدات للحاسوب المركزي								
<p>في طور الإنجاز : أفادتنا مطبخ الطبخة انما تعمل على إعداد هذه الدراسات و التحليل و ذلك بالاستناد على المعطيات المتوفرة بالسوق. و يتجلى ذلك من خلال المذكرات التفصيلية التي يتم إعدادها إلى اللجان ذات النظر و كذلك المذكرات التكميلية التي تطالب بها هذه اللجان.</p>	<p>مزيد العناية بتقرير فرز العروض : لاحظنا خلال قيامنا بها ان لجنة فرز العروض لا تحول القيام بدراسة تحليلية للأسعار بالرجوع الى التقديرات ومعدل العروض المالية وواقع الأسعار مقبولة وذلك قصد تقييم مقبولة الأسعار المقترحة على غرار الاستعارة عدد 2016/69 Lecteur de carte à puce والاستعارة عدد 2016/68 المتعلقة ب consommable informatique.</p> <p>وإلغضاء أكثر شفافية ونجاعة على الشراء العمومي، فإننا ندعو الى مزيد العناية بتقرير فرز العروض وذلك بالقيام بدراسة تحليلية للأسعار فمكن من الحصول على ألحمان واقعية ومقبولة.</p>								

التصرف في الصفقات العمومية

المعاملة	الملاحظة
<p>في طور الإنجاز: أفادتنا الكتابة الفارة للجهة الداعية لرقابة الصفقات انه في غياب تطبيقه إعلامية للتصرف في الصفقات العمومية تتم متابعة مراحل إنجاز طلبات العروض من خلال ficheier Excel، ويتم بالتنسيق مع إدارة الاعلامية على إعداد تطبيقه إعلامية فمكن من إضفاء مزيد الشفاعة في متابعة إنجاز طلبات العروض.</p>	<p>تركز منظومة معلوماتية لتبانية الصفقات العمومية و التصرف فيها: من خلال متابعة طرق العمل بالكتابة الفارة للجهة الصفقات ، لاحظنا غياب منظومة إعلامية للتصرف في مراحل إعداد ملفات الصفقات العمومية عملية تحتها. إن هذه الوضعية لا فمكن من حسن متابعة ملفات الصفقات العمومية والتزامات الموردين. ونظرا لتطور عدد الصفقات التي تبرمها المطبعة وقبضها المالية، فإننا نوصي بالإسراع في تركيز تطبيقه إعلامية للتصرف في الصفقات العمومية للتمكن من متابعة ملفات التردد في مختلف مراحلها ابتداء من طلب العروض إلى الإنجاز و تسير عملية الختم النهائي و ذلك في ظل توفر و تضمنين كافة البيانات بهذه المنظومة.</p>

<p>اقتادنا معصاخ المطبعة انه سيتم إصدار الدعوة إلى المنافسة و نتائج الصفقات العمومية عبر موقع الوب في المستقبل.</p>	<p>إشهار الدعوة إلى المنافسة ونشر نتائج الصفقات : بين الفصليين 53 و 73 من الأمر عدد 1039 لسنة 2014 على العمل على إشهار الدعوة إلى المنافسة و نتائج الصفقات العمومية بكل الطرق التي تؤدي إلى توسيع دائرة الإشهار. هنا و قد تبين أن المطبعة تمتلك موقع وب إلا أنه لا يتم استغلاله لإشهار العمليات المتعلقة بالصفقات العمومية. لذلك نوصي بالعمل على تطبيق مقترحات الفصليين المذكورين أعلاه و ذلك بتوسيع دائرة الإشهارو الإعلام المتعلقة بالصفقات العمومية.</p>
<p>-</p>	<p>توفير كافة المعلومات حول الصفقات العمومية : لم تتم المطبعة بهذا الملف طلب العروض المتعلق بمعدات إصدار جواز السفر اليومي و بالتالي لم تتمكن من الاطلاع على إجراءات إبرام هذه الصفقة.</p>
<p>التصرف في المخزون</p>	
<p>الملاحظة</p>	
<p>التابعة</p>	<p>تاريخ دخول المواد :</p>
<p>أنجز</p>	<p>تفادي التأخير في تسجيل وصولات خروج المواد:</p>
<p>أنجز</p>	