

شركة تكوين استشارة

49



مسجلة بجدول هيئة الخبراء المحاسبين بالبلاد التونسية

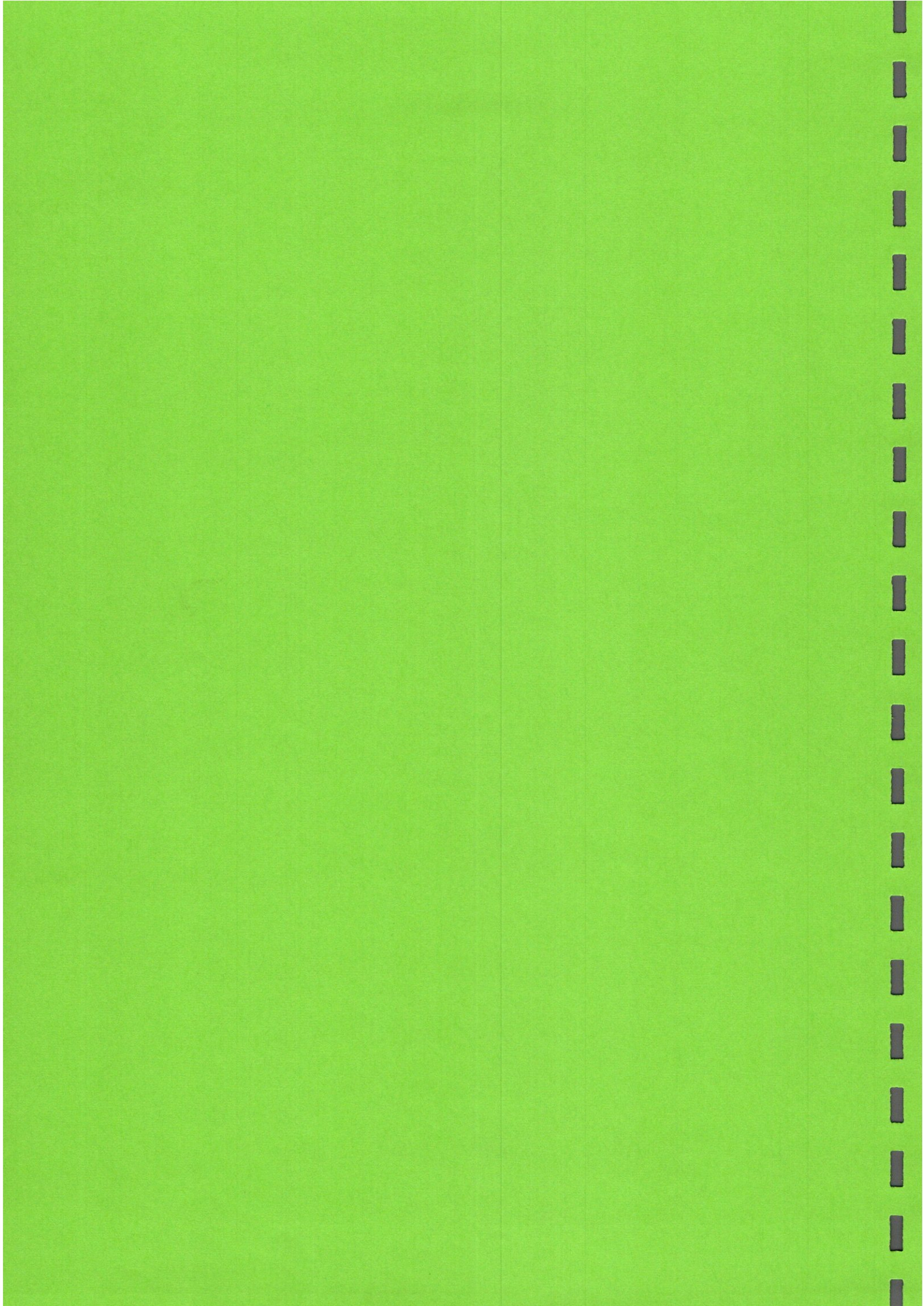
المطبعة الرسمية للجمهورية التونسية

التقرير المتعلق بالإجراءات الإدارية والمالية والمحاسبية
بعنوان سنة 2016

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

32 شارع الحرية 1002 تونس - المرفق الجاهلي: 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 "، قمنا بفحص 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 2016 والذي حرصنا من خلاله على تمكينكم من استبيان أهم النقائص 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 النقائص 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 القيّمة في إنجاز المهمة.

وفي الختام تفضلوا سادتي بقبول فائق تحياتنا والسلام.

تونس في 2017/05/29

عن شركة تكوين استشارة

سمير بن جمعة

شركة تكوين استشارة
مسجلة بجدول هيئة الخبراء المحاسبين
البلاد التونسية
32 شارع الحرية - تونس
الشاطف/الضاكس : 71 281.376

الفهرس

التنظيم العام

1 أدوات التنظيم:

- 1-1 استكمال إجراءات المصادقة على الهيكل التنظيمي للمطبعة
- 2-1 تركيز منظومة لليقظة القانونية
- 3-1 إعداد قانون الإطار
- 4-1 إعداد بطاقات المهام الخاصة بأعوان المطبعة
- 5-1 إعداد عقد برنامج

2- هياكل الرقابة والمساندة

1-2 التدقيق الداخلي:

- 1-1-2 إنجاز مهام التدقيق الداخلي المبرمجة
- 2-1-2 توسيع مجال تدخل التدقيق الداخلي
- 3-1-2 تركيز لجنة دائمة للتدقيق

2-2 مراقبة التصرف:

- 1-2-2 العمل على المصادقة على الميزانيات في الآجال
- 2-2-2 تطوير لوحات القيادة
- 3-2-2 تفعيل دور مراقبة التصرف
- 4-2-2 تنفيذ ميزانية الاستثمار
- 3- تركيز نظام محاسبة تحليلية

النظام المعلوماتي

- 1 تفعيل دور لجنة السلامة المعلوماتية بالمطبعة
- 2 تكليف إطار للإشراف على سلامة النظام المعلوماتي
- 3 التفويت في المعدات الإعلامية التي زال الانتفاع بها
- 4 توثيق أعمال الصيانة

التصرف في المعدات والصيانة

1- التصرف في أعمال صيانة وحدات الإنتاج:

- 1-1 العمل على إعداد برنامج الصيانة
- 2-1 اعتماد أذن العمل
- 3-1 إحداث تطبيق إعلامية خاصة بالصيانة
- 4-1 تدعيم مصلحة الصيانة بالكفاءات اللازمة
- 5-1 إعداد تقارير دورية حول مختلف عمليات الصيانة

2- التصرف في المعدات:

- 1-2 تحسين إجراءات مراقبة تخصيص الأصول الثابتة
- 2-2 تدعيم التصرف في أسطول العربات بتطبيق معلوماتية

الإنتاج و السلامة المهنية**1- الإنتاج**

- 1-1 العمل على تفعيل دور لجنة برمجة الملفات التقنية
- 1-2 العمل على تطوير جداول قيادة لوحات الإنتاج
- 1-3 التنسيق مع الإدارات الأخرى على مستوى نشاط الصنع
- 1-4 تفادي التأخير في إنجاز أعمال الطباعة
- 1-5 العناية بالملفات التقنية
- 1-6 إرساء نظام جودة داخل المطبعة

2- السلامة المهنية

- 1-2 تفعيل دور لجنة الصحة و السلامة المهنية بالمطبعة
- 2-2 متابعة توصيات مجمع طب الشغل بولاية بن عروس
- 2-3 إعداد دراسة حول تأثيرات معدات الإنتاج على الأعوان

التصرف التجاري

- 1- العمل على تفادي حالات نفاذ مخزون المواد تامة الصنع
- 2- المتابعة التجارية للحرفاء
- 3- متابعة كلفة الإنتاج للمطبوعات حسب الطلب
- 4- تدعيم مصلحة إعداد القوائم التقديرية بتطبيق إعلامية
- 5- العمل على تقييم المخزون حسب الكلفة المحينة
- 6- مسك دفتر متابعة الفواتير

التصرف المالي والمحاسبي والجبائي**1- التصرف المحاسبي**

- 1-1 تدعيم إدارة المالية و المحاسبة بالموارد البشرية اللازمة
- 1-2 دمج تطبيق المحاسبة مع بقية التطبيقات المستغلة
- 1-3 تدعيم الإيضاحات حول القوائم المالية

2- التصرف المالي

- 1-2 إعداد ميزانية شهرية للتخزين
- 2-2 تحسين إجراءات إعداد جداول المقاربة البنكية
- 2-3 العمل على الرفع من مردودية التوظيفات

3- التصرف الجبائي

- 1-3 إعداد دليل جبائي
- 2-3 تركيز وحدة للجباية

الاستخلاص

- 1- تحسين إجراءات الاستخلاص بالإدارة المالية و المحاسبة
- 2- متابعة حسابات الحرفاء
- 3- مزيد العمل على إستخلاص ديون الحرفاء

التصرف في الموارد البشرية

- 1- تحسين إجراءات التصرف في العطل
 - أ. العطل السنوية
 - ب. العطل المرشبية
- 2- إعداد برنامج لتعويض الأعوان المتقاعدين
- 3- تجاوز السقف المحدد للساعات الإضافية المسندة لبعض الأعوان
- 4- التصرف في الصندوق الاجتماعي
- 5- احترام برنامج التكوين السنوي:
- 6- تحسين إجراءات إسناد و متابعة التسبقة على الأجر

التصرف في الشراءات و المخزون

- 1- الشراءات
 - 1-1 العمل توسيع مجال المنافسة
 - 2-1 مزيد العناية بالقيمة التقديرية للشراءات
 - 3-1 مزيد العناية بتقرير فرز العروض
- 2- التصرف في الصفقات العمومية
 - 1-2 تركيز منظومة معلوماتية لمتابعة الصفقات العمومية و التصرف فيها
 - 2-2 إشهار الدعوة إلى المنافسة ونشر نتائج الصفقات
 - 3-2 توفير كافة المعطيات حول الصفقات العمومية
- 3- التصرف في المخزون
 - 1-3 تاريخ دخول المواد
 - 2-3 تفادي التأخير في تسجيل وصولات خروج المواد

التنظيم العام

1 أدوات التنظيم:

1-1 استكمال إجراءات المصادقة على الهيكل التنظيمي للمطبعة:

قامت المطبعة بإعداد مشروع هيكل تنظيمي و تم عرضه على مجلس الإدارة خلال سنة 2016 و قد طالب أعضاء المجلس بإدخال بعض التعديلات على هذا المشروع. وتُحذر الإشارة أنه تم الوقوف في هذا الإطار على عدم تطابق التنظيمي الفعلي للمطبعة مع ما تم تضمينه بهذا الهيكل المصادق عليه بالأمر عدد 1184 لسنة 2007 وذلك خاصة بالنسبة للتنظيم المعتمد داخل بعض الإدارات. كما تبين لنا من خلال إجراء المقاربة بين الهيكل التنظيمي و بين التنظيم المعتمد حاليا بالمطبعة، وجود شغورات ببعض مراكز العمل.

هذه الوضعية من شأنها أن تؤدي الى تباعد بين الهيكل التنظيمي المصادق عليه و الوضعية التنظيمية الحالية مما يمكن أن يؤثر سلبا على نشاط المطبعة و صعوبة متابعة و تجميع مختلف الإجراءات التنظيمية للمطبعة.

لذا فإننا نوصي المطبعة باستكمال إجراءات المصادقة على الهيكل التنظيمي لغرض تأمين مواكبة التنظيم الداخلي للمؤسسة إلى الخصوصيات و المتغيرات التي يشهدها المحيط الخارجي التنافسي والداخلي الذي تنشط في إطاره من جهة ولغرض تأمين استمرارية جودة الأداء من جهة أخرى.

1-2 تركيز منظومة ليقظة القانونية

تبين لنا أن المطبعة تفتقد إلى نظام لليقظة القانونية الذي يضمن ضبط و تحيين الإطار القانوني ويمكن من حصر جملة الالتزامات القانونية الموضوعة على كاهلها في مختلف المجالات (الموارد البشرية والتأجير، المحاسبة، الجباية، الشراءات، الشؤون التجارية، التأمين، السلامة المعلوماتية...). وفي هذا الصدد نؤكد على أن اليقظة القانونية تهدف إلى تمكين كل هيكل بالمطبعة من الإطار القانوني المتعلق بنشاطه وتسهر على تحيينه بصفة مستمرة.

ويمكن لهذه الوضعية أن تحرم المطبعة من أداة فاعلة و ضامنة لإيفائها بالتزاماتها القانونية كما أنها لا توفر مراجع هامة تساعد في أعمال التدقيق الداخلية والخارجية.

ونحن نوصي بضرورة وضع نظام اليقظة القانونية لتوفير جرد محين لجميع الالتزامات القانونية الموضوعة على كاهل المطبعة في مختلف المجالات.

1-3 إعداد قانون الإطار

من خلال مراجعة أدوات التنظيم المؤطرة لسير العمل بالمطبعة، تبين لنا عدم إعداد قانون الإطار مصادق عليه من قبل سلطة الإشراف طبقا للترتيب القانونية المعمول بها وخاصة الفصل 10 من القانون عدد 96-74 المؤرخ في 29 جويلية 1996 والمتفق والمتتم للقانون عدد 89-9 المؤرخ في 01 فيفري 1989 والمتعلق بالشركات والمؤسسات العمومية.

ونظرا إلى أن قانون الإطار يعد وثيقة تقديرية تمكن من تحديد الحاجيات الفعلية من الموارد البشرية اللازمة لتأمين النشاط العادي للمطبعة وإبراز التكاليف المترتبة عن سدّ الشغورات أو تدعيم الموارد البشرية المتوفرة، فإننا نوصي بإعداد قانون إطار وإيلائه العناية المطلوبة من حيث التحيين بما يضمن تدعيم التصرف التقديري في الموارد البشرية المتاحة للمطبعة.

1-4 إعداد بطاقات المهام الخاصة بأعوان المطبعة:

تفتقر المطبعة لبطاقات وظائف تفصيلية تحدد أهم الأعمال المسندة 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 نوع من تداخل وازدواجية على مستوى أداء المهام وصعوبة الفصل بين المهام المتنافرة.

ونحن ندعو في هذا الصدد إلى إعداد بطاقات المهام مع مد نسخ إلى أعوان المطبعة وأن يتم إمضاءها من طرفهم حتى يكون كل متدخل على علم بمجال عمله. كما نوصي بإعداد ميثاق يبين صلاحيات جميع الأعوان والمسيرين فيما يتعلق بالأعمال المنجزة صلب المطبعة وفي علاقاتها مع الغير.

1-5 إعداد عقد برنامج:

في إطار الحرص على تحسيب التوجهات والأهداف القطاعية الكمية والنوعية الواردة بمخططات التنمية الاقتصادية والاجتماعية تتولى المنشآت العمومية إعداد عقود برامج تتضمن إجراءات تحسين التصرف داخل المؤسسة ومؤشرات حسن الأداء وتخضع إلى مصادقة سلطة الإشراف القطاعي.

وقد لوحظ أنه خلافا لأحكام الفصل 22 مكرر من القانون عدد 9 لسنة 1989 المؤرخ في 9 غرة فيفري 1989 المتعلق بالمساهمات والمنشآت العمومية ولأحكام الفصل 21 من الأمر عدد 2197-2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002، لم تقم المطبعة بإعداد لعقد برنامج بالنسبة للحماسية الجارية.

ونظرا لأهمية هذه الوثيقة فإننا نوصي بالإسراع في إعداد عقد برنامج للمطبعة بالنسبة للحماسية الجارية مع ضرورة إرفاقه بعقود عمل سنوية تبين التوجهات العامة والاستراتيجية للإدارة العامة وتكون بمثابة إطار لإعداد الميزانيات السنوية للمطبعة.

2- هياكل الرقابة والمساندة:**2-1 التدقيق الداخلي:****2-1-1 إنجاز مهمات التدقيق الداخلي المبرمجة:**

تقوم وحدة التدقيق الداخلي سنويا بإعداد برنامج سنوي لمهمات التدقيق المزمع القيام بها، إلا أن هذا العمل يبقى منقوصا اعتبارا أنه لم يقع التقيد بكامل محتوى البرنامج و إنجاز كافة المهام المبرمجة نظرا لضعف الإمكانيات البشرية الموضوعية على ذمة وحدة التدقيق الداخلي. وفي إطار شمولية 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 بالانتدابات اللازمة حتى يتسنى له تأمين المهام المنتظرة منه في أفضل الظروف وإحكام السيطرة على المخاطر الخفية التي قد تجابه نشاط المطبعة.

2-1-2 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 برمجة مهمات تدقيق متعلقة بأنشطة الطباعة، متابعة الملفات الفنية، استغلال معدات الطباعة، إعداد القوائم التقديرية و المشاركة في الاستشارات و الصفقات العمومية.... إن عدم توسيع مجال التدقيق الداخلي ليشمل التدقيق الفني من شأنه أن يحرم المطبعة من آليات المراقبة الفعالة التي تمكن من حصر و مراقبة المخاطر المتعلقة بالأنشطة الفنية. ونظرا لتطور أنشطة الطباعة و تشعبها و عدد الملفات الفنية التي هي بصدد الإنجاز، فإن المطبعة مدعوة إلى توسيع دور وحدة التدقيق الداخلي حتى تتمكن من إضفاء مزيد من الرقابة على أنشطتها الفنية.

2-1-3 تركيز لجنة دائمة للتدقيق:

ندعو المطبعة إلى تركيز لجنة دائمة للتدقيق وذلك استنادا بمقتضيات أحكام الفصل 256 مكرر من مجلة الشركات التجارية (الذي أضيف بالقانون عدد 96 لسنة 2005 المؤرخ في 18 أكتوبر 2005) والذي جاء لتعزيز الأحكام المتعلقة بمراقبة حسابات الشركات التي لها حجم اقتصادي هام.

ونذكركم في هذا الصدد بأن مهام هذه اللجنة تتمثل في السهر على التأكد من إرساء المطبعة لأنظمة رقابة داخلية ناجعة من شأنها تطوير الكفاءة والنجاعة وحمية أصول المطبعة وضمان أمانة المعلومة المالية واحترام الأحكام القانونية والترتيبية ومتابعة أعمال أجهزة الرقابة لدى المطبعة.

2-2 مراقبة التصرف:**2-2-1 العمل على المصادقة على الميزانيات في الآجال:**

لاحظنا من خلال القيام بمهامنا أنه تم عرض ميزانيات المطبعة لسنة 2016 على مجلس الإدارة خلال شهر أكتوبر 2015 و بالتالي خارج الآجال المنصوص عليها بالفصل 22 من الأمر عدد 2197 لسنة 2002. و تعتبر هذه الوضعية مخالفة للفصل المذكور أعلاه و بالتالي وجب العمل على تلافيها.

2-2-2 تطوير لوحات القيادة:

لا تقوم مصالح المطبعة بتطوير لوحات قيادة تمكن الإدارة العامة من متابعة تطور مختلف مؤشرات النشاط بطريقة إستباقية ومتواترة حيث تقتصر هذه العملية على لوحات متابعة إنجاز الميزانية. والغاية من تطوير لوحات القيادة يكمن في المتابعة الوقائية لحماية أعمال التصرف ومختلف المراحل التي تمر بها صياغة القرارات والنظر في مختلف الانعكاسات والسيناريوهات المنتظرة بشكل يجعل الإدارة العامة وكذلك هيكل المداولة على بيّنة من مختلف الوضعيات الختمة بالملفات المعروضة عليها، على غرار إبراز وتحليل جملة تعهدات المطبعة ومقاربة التعهدات بالإنجازات واحتساب الفوارق وتبويبها و متابعة مؤشرات التصرف.

و على صعيد آخر، نلفت انتباه المطبعة بأن لوحة القيادة لا يجب أن تقتصر على متابعة لاحقة للنشاط المالي والمحاسبي، بل يجب القيام بتصوير شمولي لمختلف المقاربات الدورية على غرار مقارنة الأرصدة المحاسبية مع معطيات الميزانية والوقوف على الأسباب التي تكمن وراء الفوارق ومعالجتها في الإبان.

كما يجب على المطبعة إعداد مؤشرات النشاط تشمل جميع أنشطتها وتحديد مستوياته مما يمكن من قياس نسبة بلوغها وإعطاء نظرة شاملة لإنتاجيته ومدى تحقيق الاستغلال الأمثل لموارده (التجهيزات و الأعوان).

2-2-3 تفعيل دور مراقبة التصرف :

تبين لنا من خلال إطلاعنا على نشاط إدارة مراقبة التصرف أنه يقتصر خاصة على إعداد و مراقبة تنفيذ ميزانيي التصرف و الاستثمار و إعداد مؤشرات النشاط.

وتعتبر هذه الوضعية حصرًا بحال تدخل إدارة مراقبة التصرف التي لها دور هام على مستوى متابعة التصرف داخل المطبعة و من مهامها المتعارف عليها نذكر خاصة:

مراقبة مختلف الجداول و تقارير إدارات المطبعة،

- المساهمة في عملية تطوير النظام المعلوماتي،

- متابعة الشراءات و البيوعات،

- متابعة النشاط المالي و خاصة مردودية التوظيفات و خلاص ديون الحرفاء،

- متابعة مردودية مختلف وحدات الإنتاج و إنجاز طلبيات الحرفاء،

- متابعة مخزون المواد الأولية و المواد التامة الصنع (نفاذ المخزون، المخزون الغير صالح...)

- متابعة التصرف في الموارد البشرية من الوضعية الإدارية للأعوان إلى إعداد دفاتر الخلاص...

و نظرا لأهمية إدارة مراقبة التصرف في مراقبة و متابعة أنشطة المطبعة فإننا ندعو إلى تفعيل دورها لتقوم بالمهام المكونة إليها حسب ما هو متعارف عليه.

2-2-4 تنفيذ ميزانية الاستثمار:

لم تقم المطبعة باتخاذ الإجراءات اللازمة قصد تنفيذ ميزانية الاستثمار المبرمجة، حيث لوحظ أنه على الرغم من وجود العديد من الاستثمارات المبرمجة و متبقية من سنوات الماضية فإن ميزانية سنة 2016 شهدت عدم إنجاز العديد من المشاريع المبرمجة على غرار مشاريع التهيئة و التوسعة.

إن هذه الوضعية لها التأثير السلبي على النهوض بنشاط المطبعة و تطويره في ظل عدم التقيد بتنفيذ الاستثمارات التي تعتبر مؤكدة و لازمة لتعويض بعض التجهيزات. كما من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع كلفة المعدات المبرمجة بالمقارنة مع ما تم تضمينه بالميزانية. و بالتالي يجب على المطبعة اتخاذ الإجراءات اللازمة قصد تنفيذ ميزانية الاستثمار في آجالها ذلك خاصة بالشرع في الإعلان على طلبات العروض في بداية السنة.

3- تركيز نظام محاسبة تحليلية:

اتضح وأن المطبعة تفتقر إلى نظام محاسبة تحليلية يمكن من احتساب ثمن التكلفة لمختلف منتجات المنشأة وتحديد أسس ومعايير تقييم بعض مكونات أصولها وإعداد تقديرات المداخيل والأعباء بصفة دقيقة ومعاينة الإنجازات وتحليل الفوارق وندعو المطبعة في هذا الصدد إلى الحرص على إرساء نظام للمحاسبة التحليلية يكون مندمجا مع المحاسبة المالية وذلك بتركيز خلية مختصة بالمحاسبة التحليلية مزودة بالتجهيزات اللازمة وبالإطارات المؤهلين وإعداد دليل إجراءات للمحاسبة التحليلية. واستنادا لما تتطلبه مقتضيات المحاسبة التحليلية من دقة متناهية في معالجة المعطيات المجمعة، نقترح على المؤسسة النظر في إمكانية الاستعانة بمكتب دراسات مختص قصد إرساء نظام المحاسبة التحليلية وإحكام صياغة الإجراءات المتعلقة.

النظام المعلوماتي

1- تفعيل دور لجنة السلامة المعلوماتية بالمطبعة:

تم بمقتضى مقرر الإدارة العامة عدد 341 المؤرخ في 27 جوان 2007 تكوين لجنة للسلامة المعلوماتية بالمطبعة الرسمية للبلاد التونسية تشرف على تأمين سلامة و مردودية النظام المعلوماتي للمنشأة، إلا أننا لاحظنا غياب إجتماعات دورية لهذه اللجنة لبحث ترتيب السلامة وتضمين مداواتها في محاضر في الغرض.

و يجب التذكير أن من مشمولات هذه اللجنة تقييم إجراءات السلامة المعتمدة داخل المطبعة، إبداء ملاحظات وتوصيات حول المسائل المتعلقة بالسلامة، متابعة تنفيذ ملاحظات وتوصيات هذه اللجنة وتقييم النتائج المسجلة في ميدان السلامة، اقتراح دورات تكوينية حول السلامة لمستغلي النظام المعلوماتي ومتابعة إنجاز هذه الدورات.

ونظرا لأهمية مشمولات هذه اللجنة على مستوى السلامة المعلوماتية، فإننا ندعو إلى تفعيل دورها وذلك وفقا لمشور السيد الوزير الأول عدد 19 لسنة 2007 و تجديد تسمية أعضائها مع احرص على عقد اجتماعاتها بصفة دورية وتضمين مداواتها في محاضر للغرض.

2- تكليف إطار للإشراف على سلامة النظام المعلوماتي :

لم تقم المطبعة بتكليف إطار للإشراف على سلامة النظام المعلوماتي. و نذكر في هذا المجال أنه من مهام المسؤول عن سلامة النظام المعلوماتي: وضع تصنيف لمكونات النظام المعلوماتي و الشبكة حسب درجة الأهمية و تحديد إجراءات السلامة المستوجبة، وضع مخطط عملي في مجال السلامة و تحيينه سنويا وفقا للتوصيات المضمنة بتقرير تدقيق السلامة المعلوماتية، وضع قواعد السلامة الخاصة بالشركة 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 لدور الإعلامية في سير نشاط المطبعة و تواصل العمل بمختلف المصالح و للأخطار التي يمكن أن تنجر في حالة توقف النظام المعلوماتي، فإننا ندعو إلى تعيين و تفعيل دور الإطار المسؤول عن سلامة النظام المعلوماتي و ذلك خاصة إدراجه ضمن دورات تكوينية في مجال السلامة ..

3- التفويت في المعدات الإعلامية التي زال الانتفاع بها:

يتوفر لدى المطبعة العديد من التجهيزات الإعلامية التي زال الانتفاع بها. ولتأمين التجهيزات التي مازالت قابلة للإستغلال يجب العمل على التفويت فيها في أقرب الأحوال طبقا للإجراءات الجاري بها العمل في هذا المجال. أما بالنسبة للتجهيزات الغير قابلة للإستغلال فقد نص مشور رئاسة الحكومة عدد 4 لسنة 2013 على ضرورة مزيد ترشيد التصرف في هذه التجهيزات بما يراعي متطلبات المحافظة على المجال البيئي وتفادي الإنفاق العشوائي لها و ذلك بالتفويت فيها لفائدة الشركات المتخصصة والمؤهلة للتصرف في النفايات الكهربائية والإلكترونية المرخص لها من قبل وزارة البيئة.

و بالتالي يجب على مصالح المطبعة تصفية التجهيزات الإعلامية التي زال الانتفاع و تطبيق مقتضيات المشور المذكور أعلاه.

4- توثيق أعمال الصيانة:

لا تقوم وحدة الإعلامية بتوثيق مختلف عمليات تدخل صيانة المعدات داخليا وخارجيا حيث لا يتم توثيق طلبات المستخدمين كما لا يتم تجسيد عمليات تدخل وحدة الإعلامية ببطاقات تدخل تحدد فيها تاريخ وفريق التدخل، الإدارة أو المصلحة المعنية وتشخيص العطب والإصلاحات المنجزة وتاريخ التسليم... إضافة إلى ذلك تبين لنا عدم تحيين سجل متابعة عمليات التدخل والصيانة.

وفي هذا الصدد وفي إطار ضمان النجاح اللازمة لتدخلات وحدة الإعلامية وتلافيا لكل النقص التي يمكن أن تنتج عن هذه الوضعيات، فإننا نوصي بتحسين أساليب العمل و ذلك بتوثيقها.

التصرف في المعدات والصيانة**1- التصرف في أعمال الصيانة:****1-1 العمل توثيق برنامج الصيانة:**

لا تعتمد وحدة الصيانة عند القيام بمهامها على برنامج موثوق 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. و في غياب برنامج موثوق لأعمال الصيانة الوقائية، لا يمكن التأكد من أن كافة الأشغال التي تتطلبها أجهزة المطبعة تم القيام بها في آجالها. كما لا تمكن من التنسيق مع مختلف الإدارات وخاصة منها إدارة الصنع لتحديد أوقات توقف أجهزة الطباعة وبالتالي تفادي أي اضطرابات على مستوى الإنتاج.

ولتفادي أي طارئ يمكن أن يمس من السير العادي لنشاط الطباعة وخاصة التوقف الفجائي للآلات، فإنه من الضروري توثيق برنامج سنوي للصيانة والتقيد به على مستوى الأجال نظرا لما يكتسبه من صبغة وقائية تهدف إلى الحفاظ على ممتلكات وآلات المصنع.

1-2 اعتماد أذون العمل:

من خلال إطلاعنا على طريقة العمل بوحدة الصيانة ، تبين لنا أنه لا يعتمد خلال تدخلاته على أذون العمل. وتعتبر أذون العمل أداة هامة للتصرف في أشغال الصيانة حيث يتم تضمينها نوعية الأشغال المزمع القيام بها وقطع الغيار الواجب توفرها عند القيام بهذه الأشغال. كما تتضمن نوعية الأشغال الفعلية المنجزة وأسماء الفنيين الذين أنجزوا الأشغال وإمضاء من قام بمراقبتها. إن في غياب توثيق أشغال الصيانة عن طريق أذون العمل لا تتوفر للمطبعة لقاعدة بيانات يمكن استغلالها عند الحاجة كما تعتبر مخالفة للإجراءات المعمول بها.

1-3 إحدات تطبيق إعلامية خاصة بالصيانة:

لا تعتمد مصلحة الصيانة عند القيام بمهامها على تطبيق إعلامية مخصصة للغرض، حيث لوحظ أن متابعة كل عمليات الصيانة تقع بصفة يدوية ولا يقع إدراجها ومتابعتها ضمن تطبيق معلوماتية مما يحرم المطبعة من استغلال أمثل للمعطيات الخاصة بأشغال الصيانة وتأمينها إما لمعرفة مدى تقادم آلات المطبعة أو الرجوع إلى هذه المعلومات عند تكرار نفس الأعطاب. ويجب التذكير أن المطبعة قامت بالإعلان على طلب عروض لاقتناء تطبيق للتصرف في أشغال الصيانة تم الإعلان عنه غير مثمر. ونظرا لتطور معدات الطباعة وقيمتها المالية، فإننا ندعو إلى الإسراع لاقتناء تطبيق معلوماتية تمكن من التصرف في أشغال الصيانة.

1-4 تدعيم مصلحة الصيانة بالكفاءات اللازمة:

خلال قيامنا بأعمال التدقيق، تبين لنا أن قسم الصيانة يشكو نقضا على مستوى المتدخلين خاصة من الفنيين ذوي الاختصاص حيث تتضمن هذه المصلحة 8 أعوان بما في ذلك رئيس المصلحة يقومون بمتابعة صيانة معدات صناعية بلغت قيمتها المحاسبية في 2015/12/31 ما قدره 29 464 614 د ويعتبر عدد الأعوان ضعيفا بالمقارنة مع القيمة الجمالية للمعدات. وبالتالي يجب العمل على تدعيم هذه المصلحة بالأعوان اللازمين للقيام بمهامها وإعادة هيكلتها في إطار إعداد الهيكل التنظيمي الجديد للمطبعة.

1-5 إعداد تقارير دورية حول مختلف عمليات الصيانة:

تبين خلال أعمال التدقيق أن قسم الصيانة لا يقوم بصياغة تقارير حول مختلف التدخلات المنجزة لتأمين حسن سير عمليات الصيانة، كما أن المطبعة تفتقد لمنهجية متكاملة في خصوص توظيف المعطيات المستقاة من تدخلات الصيانة. ونتيجة لذلك، تبين أن قسم الصيانة لا يعتمد على طريقة الصيانة التحسينية التي تركز على تحليل أسباب حدوث الأعطاب طبقا لمراجع أسنانها وقياس درجة تواترها لغرض التوصل إلى اتخاذ التدابير الممكنة للحد من الأعطاب أو توقع حدوثها وتلافيها في إطار الصيانة الوقائية. لذلك فإنه من الضروري إعداد تقارير دورية حول مختلف أعمال الصيانة.

2- التصرف في المعدات:**1-2 تحسين إجراءات مراقبة تخصيص الأصول الثابتة:**

لاحظنا أن تخصيص الأصول أو نقلها لا يتم توثيقه في بعض الأحيان بوثائق داخلية تمكن من إعداد قائمة دورية للتجهيزات خاصة بكل مركز عمل.

في غياب توثيق إجراءات التخصيص في الإبان لا يتمكن مكتب متابعة الأصول من معرفة مكان كل التجهيزات حسب أماكن تخصيصها الأولى وفي حالة نقلها.

لذا فإننا نؤكد على ضرورة تدوين عمليات تخصيص ونقل المعدات في الإبان ببطاقات داخلية يقع إرسال نسخ منها إلى مكتب متابعة الأصول بصفة آلية.

2-2 تدعيم التصرف في أسطول العربات بتطبيق معلوماتية:

لا يعتمد حاليا التصرف في أسطول السيارات على تطبيق معلوماتية تمكن من تحسين قوائم المتابعة و تمكين المصاح المعنية باستخراج العديد من القوائم التي يمكن استغلالها. كما تمكن من تضمين مؤشرات متابعة استهلاك سيارات المصلحة للوقود و التفتن إلى المعدلات غير العادية في الإبان وذلك قصد الوقوف على أسبابها.

كما تمكن هذه التطبيق أيضا من تضمين مصاريف الصيانة و الإشارة إلى وجوب القيام بالصيانة الوقائية عند تجاوز عدد الكيلومترات اللازمة. ونحن ندعو في هذا المجال و تماشيا مع برنامج التحكم في الطاقة بالمنشآت العمومية إلى تدعيم التصرف في أسطول العربات بتطبيق معلوماتية نظرا لما توفره من مرونة على مستوى المتابعة وإحكام إجراءات التصرف في كميات الوقود.

الإنتاج والسلامة المهنية

1- الإنتاج :

1-1 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 بعقد جلساتها بصفة دورية و توثيق أعمالها. حيث من مهام هذه اللجنة النظر في الملفات الفنية المنتسمة من طرف مصلحة البيوعات قصد ضبط الخطوط العريضة لمختلف مراحل الإنتاج الذي أساسها يقع 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 الحرص على تفعيل دور هذه اللجنة و المحافظة على إجتماعاتها الدورية و توثيق أعمالها بإعداد محاضر يتم تضمينها مختلف التوصيات والقرارات المتخذة للتقيد بها من طرف جميع الأطراف المتداخلة لأجل تأمين إعداد طلبيات الحرفاء.

1-2 العمل على تطوير جداول قيادة لوحات الإنتاج:

تبين لنا أن إدارة الصنع تفتقر لجداول قيادة تبين الوضعية العامة لوحات الطباعة و قدرتها الإنتاجية و نسبة الإستغلال المسجلة. إن غياب مثل هذه الجداول لا يمكن المطبعة من التخطيط الأمثل لسياستها الإنتاجية و إنجاز طلبيات الحرفاء المضمنة بالملفات التقنية في أفضل الآجال. كما من شأنه أن يحرم المطبعة من نظرة شاملة لقدرة الإنتاج ومدى تحقيق الاستغلال الأمثل للمعدات. وفي هذا الإطار، يجب على إدارة الصنع تطوير لوحات قيادة تمكن أصحاب القرار داخل المطبعة من معلومات دقيقة حول معدات الطباعة حتى تتمكن من رفع الإنتاجية عبر الإستغلال الأمثل لهذه التجهيزات.

1-3 توثيق عملية التنسيق مع الإدارات الأخرى على مستوى نشاط الصنع:

من خلال إطلاعنا على نظام العمل داخل المطبعة، تبين لنا وجود نقص على مستوى التنسيق بين إدارة 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 بعمليات الصيانة الوقائية واللازمة للآلات وفق تواريخ ومواعيد مضبوطة حسب الخصائص الفنية الخاصة بكل آلة. و تجدر الإشارة أنه في غياب مثل هذه البرمجة لا تتمكن مصلحة الصيانة من التأكد بالقيام بالصيانة الوقائية لجميع وحدات الإنتاج في التواريخ المنصوص عليها بالبطاقات الفنية الخاصة بكل آلة مما لا يمكن من حماية المطبعة من حالات توقف محتملة لعمليات الإنتاج نتيجة وقوع أعطاب بصفة فجئية. لذلك فإننا ندعو إلى العمل على توثيق عملية التنسيق بين مختلف إدارات المطبعة و ذلك لإعداد برنامج الإنتاج والأخذ بعين الاعتبار مدة توقف الآلات اللازمة للصيانة الوقائية.

1-4 تفادي التأخير في إنجاز أعمال الطباعة:

رغم قيام المطبعة بإعداد مذكرة إجرائية تحدد آجال منطقية لإنجاز الطلبيات مع تأكيد الأولوية المطلقة للطلبات الهامة ومطبوعات السيادة والأشغال المستعجلة إن كانت داخلية أو خارجية، فإن بعض أعمال الطباعة خلال سنة 2016 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 نذكر على سبيل المثال الحالات التالية:

معرفة المادة	المادة	تاريخ نفاذ المخزون	مدة النفاذ
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

كما سجلت المطبعة وجود عدد من الملفات التقنية التي هي في طور الإنجاز داخل الورشات. ويمكن أن يؤدي هذا التأخير إلى تراكم الطليبات و بالتالي ارتفاع الضغط على مستوى نشاط الصنع الذي من شأنه أن يكون له انعكاسات 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.

1-5 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 أنجزت و مدتها الزمنية.

إن عدم تدوين كافة المعلومات اللازمة حول الأشغال المنجزة فإن من شأنه أن يفقد هذه الملفات قيمتها العملية من حيث تحديد كلفة الطباعة و حصرها بكل دقة.

و بالتالي ندعو إلى إيلاء مزيد العناية بالملفات التقنية و ذلك بمحت مختلف الأطراف المتداخلة على تضمينها كافة المعلومات المتوفرة حول الأشغال التي تم القيام بها. كما يجب العمل على تركيز منظومة معلوماتية تمكن من تجميع و توفير معلومات حول مختلف مراحل الطباعة بصفة حينية.

1-6 إرساء نظام جودة داخل المطبعة:

بالنظر لطبيعة نشاط المطبعة و ما يتسم به من تشعب خاصة على مستوى منظومة الإنتاج و نظرا للمنافسة التي تشهدها من طرف القطاع الخاص، نوصي بضرورة إرساء نظام جودة من شأنه أن يضمن للمطبعة جملة من الإمتيازات على غرار خضوع مختلف أنشطة المطبعة 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 المطبعة من تحسين جودة خدماتها سواء ذلك من ناحية نوعية المنتج أو المحافظة على الأجال الخاصة بمختلف أنشطة الطباعة أو التسليم... الشيء الذي من شأنه أن يرتقي بجودة خدماتها لدى الحرفاء و تطوير و المحافظة على قدرتها التنافسية.

لذلك وجب التذكير بدراسة إمكانية اعتماد نظام الجودة و ذلك بدءا بإحداث وحدة مستقلة معنية بهذه العملية، يشرف عليها مسؤول تصرف في الجودة "RMQ" تعهد له مهمة التصرف و متابعة نظام الجودة بالإستقلال عن بقية الأنشطة الأخرى.

2- السلامة المهنية

2-1 تفعيل دور لجنة الصحة و السلامة المهنية بالمطبعة:

تبين لنا في هذا المجال، أن لجنة الصحة و السلامة المهنية بالمطبعة لم تجتمع إلا مرة واحدة خلال سنة 2016.

و لا تمكن هذه الوضعية من تطوير الظروف الصحية للعمل داخل المطبعة حيث من مهام هذه اللجنة:

- مراقبة أماكن العمل لكشف مواطن الخطر،
- متابعة تنفيذ توصيات مجمع طب الشغل،
- تشخيص مسببات حوادث الشغل و تقديم المقترحات الهادفة إلى تجنبها،
- متابعة برنامج تدريب العمال على استخدام معدات الوقاية،
- متابعة تنفيذ برنامج نشر الوعي و الثقافة الوقائية بين العمال،

و نظرا لأهمية هذه اللجنة على مستوى تحسين ظروف العمل داخل المطبعة يجب العمل على تفعيل دورها و ذلك بعقد جلساتها بصفة دورية على الأقل مرة كل ثلاثية.

2-2 متابعة توصيات مجمع طب الشغل بولاية بن عروس:

قام مجمع طب الشغل بولاية بن عروس بإعداد تقرير حول إجراءات السلامة و الحماية من حوادث الشغل ل بالمطبعة خلال سنة 2015 و ذلك بعد زيارة المتابعة و التفقد لمختلف أماكن العمل و بمعاينتنا لهذا التقرير، يتضح وجود العديد من الأخطار التي تهدد العمال أثناء القيام بمهامهم و خاصة فيما يتعلق بغياب معدات الحماية الشخصية و تكوين الأعوان و توعيتهم بالمخاطر الموجودة بفضاء الإنتاج. كما يتبين أن المطبعة لم تقم بإجراءات من شأنها رفع المخاطر المسجلة و ذلك خلال سنة 2016 و أن أهم الملاحظات المسجلة بقيت على حالها منذ سنة 2015.

و بالتالي يجب على مصالح المطبعة العمل على رفع هذه الملاحظات و ذلك بتطبيق التوصيات المضمنة بهذا التقرير و متابعتها بصفة دورية.

2-3 إعداد دراسة حول تأثيرات معدات الإنتاج على الأعوان

يتعرض أعوان المطبعة عند القيام بمهامهم للعديد من التأثيرات المتأتية من معدات الطباعة كالمضجيج و الغبار و المواد الكيميائية. هذا و قد لاحظنا غياب لدراسة محينة و دقيقة لأماكن العمل و للتأثيرات التي يمكن أن تلحق بالأعوان 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.

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 2016 تم تسجيل العديد من حالات نفاذ المخزون وشملت هذه الحالات بعض المواد المطلوبة من الحرفاء و التي تساهم بنسبة مهمة في رقم معاملات المطبعة بالنسبة للمواد تامة الصنع و نذكر خاصة:

رقم المعاملات سنة 2016	تاريخ نفاذ 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 إنقطاعا في المخزون قد تم في شأها إعداد طلب تزود من المطبعة عن طريق إحداث ملف في إلا أن تراكم الملفات التي في طور الإنجاز قد أدى إلى عدم تلبية هذه الطلبات من طرف إدارة الصنع. ولتفادي الانعكاسات السلبية للوضعية المشار إليها أعلاه وخاصة منها تعطل مصالح بعض الحرفاء لفقدان هذه المواد و إتجائهم 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- المتابعة التجارية للحرفاء:

لدى إطلاعنا على القوائم التقديرية التي تم إعدادها خلال سنة 2016، تبين لنا أن أغلبها لم يتم في شأها قبول طلبيات من طرف الحرفاء. كما تبين لنا أن بعض الحرفاء المنتمين للقطاع العمومي إنخفض رقم معاملاتهم مع المطبعة الرسمية مما يدل على أن العديد منهم يقوم بعمليات الطباعة لدى المزودين الخواص. وبالتالي يجب العمل على توفير معلومات حول الحرفاء الذين توقفوا على التعامل مع المطبعة مع تحليل الأسباب التي ادت إلى هذه الوضعية. كما يجب العمل على إعداد إحصائيات حول الطلبات بالنسبة لكل مجموعة من الحرفاء و مقارنتها بالسنوات الماضية و ذلك قصد إتخاذ الإجراءات التجارية اللازمة التي من شأها تطوير القدرة التنافسية للمطبعة.

3- متابعة كلفة الإنتاج للمطبوعات حسب الطلب:

لإنجاز أشغال الطباعة حسب الطلب، تقوم المطبعة في مرحلة أولى بإعداد لقائمة تقديرية توجهها للحريف، ثم تقوم في مرحلة ثانية عند قبول الطلبية بإعداد الملف التقني لإنجاز الأشغال. و قد تبين لنا عدم قيام المطبعة بمتابعة الكلفة الحقيقية لأشغال الطباعة و مقارنتها بالقوائم التقديرية التي تم إعدادها. إن في غياب هذه المقاربة لا يمكن التأكد من الكلفة الحقيقية للأشغال التي تم القيام بها و تحسين عملية إحتساب الإثمان التقديرية. و بالتالي يجب العمل على توفير معلومات حول كلفة الطباعة و ذلك بالعمل على ارجاع الملفا التقنية بعد الإنجاز إلى الإدارة التجارية لدراستها و القيام بالمقاربات اللازمة.

4- تدعيم مصلحة إعداد القوائم التقديرية بتطبيق إعلامية:

بإطلاعنا على طريقة العمل بمصلحة إعداد القوائم التقديرية، تبين لنا أنها لا تعتمد عند القيام بمهامها على تطبيق 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 أخطاء عند إحتساب كلفة الأشغال و تحديد ثمن البيع و ذلك لدقة و تشعب هذه العملية.

ونظرا لأهمية عملية إعداد القوائم التقديرية في احتساب ثمن البيع وتحديد هامش الربح وبالتالي تأثيره على النتيجة المحاسبية للمطبعة، فإننا ندعو إلى تدعيم مصلحة القوائم التقديرية بتطبيق إعلامية تمكن من احتساب هذه القوائم بكل دقة وتكون مندمجة بتطبيق الفاتورة ليتم تحويلها إلى فاتورة دون إعادة إدخال البيانات المضمنة بالقوائم اليدوية وبالتالي تفادي الازدواجية على مستوى أداء المهام.

5- العمل على تقييم المخزون حسب الكلفة المحيئة:

من خلال اطلاعنا على التصرف في المواد التامة الصنع وطرق احتساب تكلفة هذه المواد المضمنة بتطبيق التصرف في المخزون، تبين لنا انه لا يتم تقييم المخزون حسب الكلفة المحيئة، وتقوم مصالح المطبعة في متابعتها للمواد التامة الصنع بالإكتفاء بتعيين الكميات سواءا بالزيادة أو بالنقصان دون تعيين تكاليف الإنتاج عن طريق احتساب متوسط التكلفة المرجحة (Cout Moyen Pondéré).

و هذه الوضعية لا تمكن من إستبيان القيمة الحقيقية لمخزون المواد تامة الصنع. كما يمكن أن تأثر على المعلومات المحاسبية للمطبعة المتعلق بتكلفة المخزونات المضمنة بالقوائم المالية وبالتالي على النتيجة المحاسبية.

و بالتالي يجب العمل على تعيين تكلفة إنتاج المواد تامة الصنع تطبيقا للمعيار المحاسبي عدد 4 والخاص بالمخزونات حتى توفر القوائم المالية معلومات صحيحة وحقيقية حول المخزونات.

6- مسك دفتر متابعة الفواتير:

خلافًا للفقرة الثالثة من الفصل 18 من مجلة الأداء على القيمة المضافة، لا تقوم مصالح المنشأة بمسك دفتر مؤشر عليه من طرف مصالح المراقبة الجبائية التي تعود إليها بالنظر يسجل به بالنسبة لكل عملية تسليم أسماء و عناوين الحرفاء و معرفهم الجبائي و كذلك عدد كنفشات الفواتير المسلمة و سلسلة أرقامها.

من ناحية أخرى واعتبارا أن المؤسسة تقوم بطبع فواتيرها بوسائلها الخاصة، فهي مطالبة بمسك دفتر مرقم و مؤشر عليه من قبل مكتب مراقبة الأداء 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 التشريع الجبائي الجاري به العمل حتى تتفادى المطبعة الخطايا الجبائية وأخطار رفض المحاسبة في حالة المراجعة الجبائية.

التصرف المالي والمحاسبي والجبائي**1- التصرف المحاسبي:****1-1-1 تدعيم إدارة المالية و المحاسبة بالموارد البشرية اللازمة:**

تبين لنا من خلال متابعتنا لسير العمل بالإدارة المالية و المحاسبة نقص على مستوى الأعوان بالمقارنة بحجم نشاط هذه الإدارة و ذلك لإحالة بعض الأعوان على التقاعد دون تعويضهم. إن هذه الوضعية من شأنها أن تؤدي إلى الجمع بين وظائف متنافرة بالنسبة لبعض الأعوان و صعوبة في متابعة الأنشطة المالية و المحاسبية للمطبعة و لتأمين متابعة مثلي للأنشطة بهذه الإدارة، يجب العمل على تدعيمها بالموارد البشرية اللازمة.

1-1-2 دمج تطبيق المحاسبة مع بقية التطبيقات المستغلة:

لا تعتمد المطبعة في تسجيلاتها المحاسبية لمختلف العمليات الناتجة عن معاملاتها وانعكاسات الأحداث المرتبطة بنشاطها على مبدأ الترابط بين مختلف التطبيقات المستغلة. حيث لاحظنا غياب إدماج تطبيق المحاسبة مع مختلف التطبيقات الأخرى و نذكر خاصة تطبيق إعداد الأجور، تطبيق التصرف في الأصول... إن هذه الطريقة في العمل لا تمكن من ربح الوقت و تفادي الإزدواجية على مستوى أداء المهام وبالتالي تفادي إمكانية الوقوع في أخطاء عند إعادة إدخال وتسجيل المعطيات. ولضمان دقة وصحة المعلومة المالية فإنه يجب على المطبعة العمل على دمج تطبيقات التصرف المستغلة داخل المطبعة مع التطبيق المحاسبية.

1-1-3 تدعيم الإيضاحات حول القوائم المالية:

من خلال اطلعنا على القوائم المالية للمطبعة، تبين أن الإيضاحات تنفقر إلى المعلومات الإضافية الغير واردة بنص القوائم المالية و التي تمكن من تحليل المعطيات المالية. و يجب التذكير أن المعيار العام للمحاسبة عدد 1 نص على ضرورة تقديم ضمن الإيضاحات تفصيلا و تحليلا للمبالغ الواردة في نص الموازنة و قائمة النتائج و جدول التدفقات النقدية و كذلك على كل المعلومات الإضافية المفيدة للمستخدمين مثل التعهدات و الخصوم المحتملة. كما تشتمل على المعلومات الموجهة إلى المستخدمين و التي من شأنها أن تدعم الدلالة. كما يتبين أيضا غياب للعناصر المتعلقة بالإعلام حول تعهدات المطبعة المقدمة و المقبولة نظرا لما تتضمنه من التزامات موضوعة على كاهلها أو المثقلة على المزودين. و بالتالي يجب العمل على إثراء الإيضاحات حول القوائم المالية تطبيقا للمعيار المحاسبي عدد 1 وإثراء المعلومة المالية المقدمة.

2- التصرف المالي**1-2-1 إعداد ميزانية شهرية للخزينة:**

تبين في هذا المجال عدم قيام الإدارة المالية بالمؤسسة بإعداد الميزانية التقديرية للتصرف في الخزينة مما يحول ودون حسن التصرف في السيولة التي بحوزة المطبعة وتحقيق الاستعمال الأمثل للموارد المالية واحتساب السيولة الزائدة عن الحاجة. وللإشارة فإن الميزانية التقديرية الشهرية للخزينة تمثل أداة أساسية في ضمان نجاعة القرارات المتعلقة بحسن استغلال الموارد المالية وتوظيفها بطريقة تضمن أكثر ربحية للمؤسسة في نطاق المساواة والشفافية بين بنوك القطاع العام وبنوك القطاع الخاص كما تمكن من المحافظة على التوازن المالي نطاق الاحتياجات الوظيفية للمؤسسة. لذا فإننا ندعو إلى الحرص على إعداد ميزانية تقديرية شهرية للخزينة تتضمن بالخصوص معطيات حول الرصيد المتوفر أول الشهر، تقديرات المقايض و تقديرات المضاريف والرصيد التقديري لآخر الشهر وإرفاق هذه الجداول بمقارنات مستمدة من إنجازات السنة الماضية وخلال نفس الفترة .

2-2 تحسين إجراءات إعداد جداول المقارنة البنكية:

لاحظنا من خلال تدخلنا أن جداول المقارنة بين الرصيد البنكي محسابات المطبعة والرصيد البارز بالكشوفات البنكية يتم إعدادها يدويا وذلك في ظل غياب تطبيق إعلامية في الغرض. هذا و تبرز جداول المقارنة البنكية مبالغ عالقة تمثل 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 المقارنة 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 المقارنة البنكية مع ضرورة القيام بتطهير المبالغ القديمة والعالقة بجداول المقارنة منذ عدة سنوات.

2-3 العمل على الرفع من مردودية التوظيفات:

تقوم المطبعة في أغلب الأحيان بتوظيف المبالغ الزائدة عن الحاجة على فترة 180 يوم و عند نهاية المدة يتم إعادة التوظيف بإستشارة جديدة لنفس المدة و نذكر على سبيل المثال الحالات التالية:

الإستشارة	بداية التوظيف	نهاية التوظيف	المبلغ	مدة التوظيف	الملاحظة
2016-05	2016-04-15	2016-10-16	2 000 000	180 يوم	كان من الأجر توظيف هذا المبلغ على فترة 360 يوم
2016-13	2016-10-20	2017-04-17	2 000 000	180 يوم	
2016-07	2016-05-27	2016-12-05	5 000 000	180 يوم	كان من الأجر توظيف هذا المبلغ على فترة 360 يوم
2016-15	2016-12-05	2017-06-24	5 000 000	180 يوم	

إن هذه الطريقة لا تمكن من تحقيق أعلى نسبة مردودية في ظل قصر مدة التوظيف.

ونظرا لأهمية المبالغ الموظفة ، فإننا ندعو إلى إعداد دراسة وتمشي يتم إعتماده عند القيام بعمليات التوظيف و إختيار الآلية ذات المردودية العالية و مدة التوظيف (قصر أو طول المدى) و التي تتماشى مع إحتياجات المؤسسة من السيولة وذلك بالرجوع إلى التقديرات المضمنة بالميزانية الشهرية للمخزينة.

3- التصرف الجبائي**1-3 إعداد دليل جبائي:**

تبين لنا أن المطبعة لا تمتلك دليلا جبائيا يضبط ويفصل النظام الجبائي الذي تخضع له في الأداءات والضرائب وذلك من حيث حصر الأداءات والضرائب التي تخضع لها وضبط واجباؤها الجبائية وطرق احتساب الأداءات والضرائب ورتزامة التصاريح الجبائية وطرق وإجراءات استرجاع فوائض الضرائب وإفصاح حول الامتيازات الجبائية المتوفرة وغيرها من البيانات الجبائية.

وهذه الوضعية تحرم المطبعة من أداة فعالة تضمن تصرفا جبائيا ناجعا . ونحن نوصي بالعمل على تلافي هذه الوضعية وذلك بصياغة دليل جبائي يتضمن كافة المعطيات المبينة أعلاه.

2-3 تركيز وحدة للجبائية:

لا تحتوي هيكلة المؤسسة على وحدة تعنى بالجانب الجبائي للمطبعة تكون مسؤولة على التأكد من مدى احترام المنظمة لواجبها الجبائية في ما يخص إعداد التصاريح بمختلف أنواعها وتكوين مختلف الملفات للتمتع بالامتيازات الجبائية ومراقبة شهادات الخصم من المورد لصالح المطبعة. ولا يمكن هذا النقص من تركيز إستراتيجية جبائية سليمة كما هو معمول به في عدة شركات في حجم المطبعة. لذا فإننا ندعو الإدارة العامة لضرورة التفكير في تركيز وحدة جبائية صلب المطبعة تتميز بالكفاءة في الميدان الجبائي.

الاستخلاص

1- تحسين إجراءات الاستخلاص بالإدارة المالية والمحاسبية:

من خلال متابعتنا للإجراءات المعتمدة في مصلحة الاستخلاص، تبين لنا غياب دليل إجرائي يضبط المهام والأعمال الموكولة إلى مصلحة الاستخلاص بصفة دقيقة على غرار إجراءات مسك ملفات الاستخلاص .
ولا تمكن هذه الوضعية من توفير قاعدة معطيات تسهل خاصة عملية المتابعة و مراسلة الحرفاء وتضمن متابعة ناجحة لمستحقات المطبعة.
ونحن نوصي بالعمل على تفادي هذه النقائص والقيام بمتابعة مثلى لاستخلاص كافة مستحقات المطبعة.

2- متابعة حسابات الحرفاء:

من خلال إطلاعنا على عينة من أرصدة حسابات الحرفاء المسوكة من طرف المصلحة المكلفة بالإستخلاصات، تبين لنا أن بعض العمليات المالية المنجزة مع الحرفاء وخاصة منها الإستخلاصات لم يتم تسجيلها بحساب الحريف في الإبان.
و قد أدت هذه الوضعية إلى عدم توفر معلومات حقيقية و حينية لأرصدة الحرفاء يمكن إستغلالها عند التثبت من صحة مديونية الحريف عند تلقي المطبعة للطلبية.
و لتفادي هذه الوضعية يجب العمل على تدعيم مصلحة الإستخلاصات بالموارد البشرية اللازمة حتى يتسنى تسجيل مختلف تنزيلات الحرفاء في الإبان لكي تتوفر معلومة حينية حول ارصدة الحرفاء يمكن إستغلالها عند ورود طلبية الحريف.

3- مزيد العمل على إستخلاص ديون الحرفاء:

تسجل المطبعة من سنة إلى أخرى وجود مستحقات لدى الحرفاء المنتمون للقطاع العمومي و بالتالي عدم إستخلاص لمبالغ هامة مازالت معمرة بذمة العديد من الحرفاء.
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 لفواتير السنة الحالية و التنسيق مع مختلف الحرفاء وسلطة الإشراف حول جدولة مختلف الديون العائدة لمؤسسات القطاع العمومي حتى تتمكن من تفعيل عمليات الإستخلاص لكافة المستحقات و خاصة منها القديمة.

التصرف في الموارد البشرية

1- تحسين إجراءات التصرف في العطل:

أ- العطل السنوية:

بمراجعتنا لمضمون مطالب العطل بالمشأة، تبين لنا أن بعض المطالب لا يقع تبيان العون لرقمه وعنوانه إلى جانب غياب بعض إمضاءات المعنيين بالأمر على غرار الرئيس المباشر والمسؤول عن الإدارة المعنية. كما لاحظنا في نفس السياق أن بعض هذه المطالب يقع تعميمها بتاريخ الانتفاع الفعلي بالعطلة وبداية سريانه وذلك دون التقيد بمدة محددة لتقدم مطالب الإجازات المحددة بـ 48 ساعة والمنصوص عليها بدليل الإجراءات

كما تبين لنا أنه لا يتم بالمشأة إعداد شهادات في استئناف العمل من قبل المتتبعين بالعطل بصفة آلية عند نهاية مدة العطل التي انتفعوا بها.

ب العطل المرضية:

اتضح أنه لا يتم احترام تطبيق اجل 72 ساعة لإرسال الشهادة الطبية إلى المشأة.

لذا فإننا نوصي بالحرص على تحسين إجراءات تصرف في العطل وعملية حفظ الوثائق الخاصة بإسناد العطل ومزيد التقيد بالأجال المنصوص عليها بدليل الإجراءات الجاري به العمل.

2- إعداد برنامج لتعويض الأعوان المتقاعدين

شهدت المطبعة خلال السنوات الأخيرة خروج عدد هام من الأعوان على التقاعد، هذا كما سيتم في السنة الحالية والقادمة إحالة أربعة وخمسون عوناً على التقاعد و في هذا الإطار تبين لنا غياب برنامج مسبق لتعويض هذه الوظائف لتفادي شعور بعض الوظائف الحيوية وضمان سير العمل بمختلف المراكز.

وفي هذا السياق ونجيباً لأية وضعية من شأنها أن تعطل سير العمل داخل المؤسسة، فإننا نوصي بالحرص على إعداد برنامج لتعويض المحالين على التقاعد أو مخطط لإعادة توظيف الأعوان بطريقة تكفل ضمان عملية تمرير المسؤوليات والاستفادة من الخبرات المغادرة للمطبعة.

3- 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 تفقدية الشغل وفي الجدول الموالي أمثلة عن ذلك:

المعرف	الشهر	الساعات المنجزة	ساعات العمل القصوى حسب قانون الشغل	الفرق	النسبة
135	فيفري 2016	504	240	264	210%
2111	فيفري 2016	455	240	215	190%
6052	فيفري 2016	420,5	240	180,5	175%
2648	فيفري 2016	419	240	179	175%
3444	فيفري 2016	414,75	240	174,75	173%
10293	ديسمبر 2015	434	240	194	181%
8480	ديسمبر 2015	430	240	190	179%
2894	ديسمبر 2015	428,75	240	188,75	179%
3597	ديسمبر 2015	417	240	177	174%
2947	ديسمبر 2015	381,25	240	141,25	159%

ونظراً لما يكتنف هذه العملية من انعكاسات مالية سلبية على مستوى ارتفاع حجم الأجور، نقتراح إيلاء مزيد من العناية في خصوص إحكام الإجراءات المتبعة والعمل على تفادي الالتجاء إلى الساعات الإضافية وذلك بتحسين آليات البرمجة و المتابعة بإدارة الصنع . كما ندعو إلى اعتماد لوحة قيادة شهرية تتضمن حوصلة لعدد الساعات العادية والساعات الإضافية المستهلكة في كل مصلحة.

4- 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 و من جهة أخرى المقايض المتأتية من استرجاع القروض و تخصيص جزء من النتيجة المحاسبية. هذا و تمكن هذه الموازنة التقديرية من إحكام التصرف في موارد الصندوق الاجتماعي على مستوى برجة إسناد القروض و تفادي أي عجز يمكن أن يمس التوازن المالي للصندوق. ولزيد إحكام التصرف في الموارد المالية للصندوق الاجتماعي، ندعو إلى إعداد موازنة تقديرية في بداية كل سنة يتم عرضها على مجلس الإدارة للمصادقة و التقييد بها عند إسناد القروض.

5- احترام برنامج التكوين السنوي:

أثناء مقارنتنا لتقرير التكوين المنجز خلال سنة 2016 مع برنامج التكوين المعد سابقا حسب حاجيات الموارد البشرية بالمطبعة، لاحظنا عدم تطبيق بعض المناهج وتغييرها بأخرى إضافة الى عدم تقييد بعض الاعوان بالمشاركة في الدورات التكوينية المبرجة لفائدتهم. كما تبين لنا من خلال تدخلنا لدى مصلحة التكوين غياب المراجع البيداغوجية المنتهصل عليها و ذلك قصد حفظها والاستفادة منها عند الضرورة و تعميم الإفادة على مختلف المصالح.

و بالتالي فإنه من الضروري التقييد ببرنامج التكوين السنوي وإنجاز كافة المناهج المبرجة. كما يجب عند إعداد مخططات التكوين و مشاركة 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 أرشيف أو مكتبة مصغرة لدى مصلحة تكوين تعنى بحفظ المراجع البيداغوجية.

6- تحسين إجراءات إسناد و متابعة التسبقة على الأجر:

طبقا للإجراءات الجاري بها العمل في مجال التسبقة على الأجر، فإنه يتم خصم التسبقة العادية من أجر نفس الشهر الذي تمتع به العون ولا يمكن تقسيط الخصم على عدة شهور، غير أننا لاحظنا أن عملية الاقتطاع تتم على أكثر من شهر. و من ناحية أخرى، تبين أن التطبيقية للمعلوماتية الخاصة بالأجور لا تمكن من متابعة دقيقة لعمليات الاقتطاع و مقارنتها مع حسابات "الأعوان تسبقة على الأجر" الممسوك من طرف مصلحة المحاسبة. لذا ندعو مصلحة الموارد البشرية إلى مزيد إحكام التصرف في التسبقات على الأجر .

التصرف في المشتريات و المخزون

1- المشتريات

1-2 العمل توسيع مجال المنافسة

لاحظنا أنه في بعض الأحيان تقتصر المطبعة على عدد محدود من العارضين ونذكر الأمثلة التالية :

عدد الاستشارة	المزودين التي تمت استشارتهم او عدد كراس الشروط المقناة	العروض التي تم فتحها
2016/86	7	1
2016/85	12	1
2016/68	13	2

ان مثل هذه الحالات يمكن أن تكون ناتجا لمعلومات غير محيئة للمزودين و بالتالي يجب العمل على توسيع مجال المنافسة قدر الإمكان لضمان مشاركة أوفر للمزودين و للحصول على أفضل الخدمات وبأسعار تنافسية .

2-2 مزيد العناية بالقيمة التقديرية للمشتريات:

تبين لنا من خلال تفحصنا لبعض ملفات المشتراء، انه لا يقع تضمينها القيمة التقديرية المطلوبة وذلك بالرجوع الى الميزانية كما جاء بالملف الإجرائية عدد 19 لسنة 2014 ونورد على سبيل الذكر الأمثلة التالية:

الموضوع	عدد الاستشارة
حاويات للفضلات	2016/86
مواد مستهلكة للفاكس	2016/98
معدات للحاسوب المركزي	2016/04

واجتنابا للتجاوزات التي قد تمس من بنود الميزانية، فإننا نوصي بمزيد التقيد بما جاء بالملف الإجرائية المذكورة أعلاه و تضمين ملفات المشتريات أو طلبات المشتراء القيمة التقديرية المطلوبة حتى يتم التقيد بها.

1-3 مزيد العناية بتقرير فرز العروض

لاحظنا خلال قيامنا بمهامنا أن لجنة فرز العروض لا تتولى القيام بدراسة تحليلية للأسعار بالرجوع الى التقديرات ومعدل العروض المالية وواقع الأسعار وذلك قصد تقييم مقبولية الأسعار المقترحة على غرار الاستشارة عدد 2016/69 لlecteur de carte à puce والاستشارة عدد 2016/68 المتعلقة ب .consommable informatique.

ولإضفاء أكثر شفافية و نجاعة على المشتراء العمومي، فإننا ندعو الى مزيد العناية بتقرير فرز العروض وذلك بالقيام بدراسة تحليلية للأسعار تمكن من الحصول على أثمان واقعية ومقبولة .

2- التصرف في الصفقات العمومية

1-2 تركيز منظومة معلوماتية لمتابعة الصفقات العمومية و التصرف فيها:

من خلال متابعتنا لطرق العمل بالكتابة القارة للجنة الصفقات ، لاحظنا غياب منظومة إعلامية للتصرف في مراحل إعداد ملفات الصفقات العمومية عملية ختمها.

إن هذه الوضعية لا تمكن من حسن متابعة ملفات الصفقات العمومية والتزامات المزودين.

و نظرا لتطور عدد الصفقات التي تبرمها المطبعة و قيمتها المالية، فإننا نوصي بالإسراع في تركيز تطبيق إعلامية للتصرف في الصفقات العمومية للتمكن من متابعة ملفات التزود في مختلف مراحلها ابتداء من طلب العروض إلى الانجاز و تيسر عملية الختم النهائي و ذلك في ظل توفير و تضمين كافة البيانات بهذه المنظومة.

2-2 إشهار الدعوة إلى المنافسة ونشر نتائج الصفقات :

ينص الفصلين 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.

هذا و قد تبين أن المطبعة تمتلك موقع وab إلا أنه لا يتم استغلاله لإشهار العمليات المتعلقة بالصفقات العمومية.

لذلك نوصي بالعمل على تطبيق مقتضيات الفصلين المذكورين أعلاه و ذلك بتوسيع دائرة الإشهار و الإعلام المتعلقة بالصفقات العمومية.

2-3 توفير كافة المعطيات حول الصفقات العمومية

لم تقم المطبعة بمدنا بملف طلب العروض المتعلق بمعدات إصدار جواز السفر البيومتري و بالتالي لم تتمكن من الاطلاع على إجراءات إبرام هذه الصفقة.

3- التصرف في المخزون

1-3 تاريخ دخول المواد:

من خلال إطلاعنا على أذون دخول المواد، لاحظنا أن تاريخ الدخول المسجل بالتطبيق لا يتماشى مع التاريخ المسجل على وصل استلام المواد. إن اعتماد هذه الطريقة في تسجيل دخول المواد لا يمكن من معرفة المستوى الحقيقي و الفعلي للمخزون من خلال الإطلاع على جذاذات متابعة المخزون.

ولتأمين متابعة مثلى لتحركات المخزون، ندعو إلى اعتماد تاريخ وصل الاستلام المعد من طرف المسؤول على مصلحة التصرف في المخزونات عند تسجيل الدخول باعتباره التاريخ الفعلي لدخول المواد إلى مخازن المطبعة.

2-3 تفادي التأخير في تسجيل وصولات خروج المواد:

من خلال إطلاعنا على عينة من وصولات خروج المواد الأولية، تبين لنا أن عملية التسجيل بتطبيقه التصرف في المخزون تتم ببعض التأخير يصل في بعض الأحيان أكثر من 50 يوم.

إن في وجود تأخير في تسجيل طلبات خروج المواد بالتطبيق المعلوماتية، فإنه من شأنه أن يؤثر على حسابية المواد وبالتالي على حقيقة الكميات المضمنة بجذاذات المتابعة.

ولتفادي الإنعكاسات السلبية لما تم ذكره، فإنه يجب على المطبعة العمل على تسجيل طلبات خروج المواد في الإبان حتى تكون الكميات المضمنة بتطبيقه التصرف في المخزون مطابقة للوضع الحقيقية للمخزون.