شركة تكوين استشارة

مسجلة بجدول هيئة الخبراء المحاسبين بالبلاد التونسية

الشركة الجهوية للنقل لولاية نابل

التقرير المتعلق بالإجراءات الإدارية والمالية والمحاسبية

بعنوان سنة 2018

شركة تكوين إستشارة – شركة مسجلة بجدول هيئة الخبراء المحاسبين بالبلاد التونسية–
32 شارع الحرية 1002 تونس – المعرف الجبائي: 0851317D/A/M/000
الهاتف / الفاكس: 71 847 027 / 71 281 376

شـركة تكـوين استشـارة

مسجلة بجدول هيئة الخبراء المحاسبين بالبلاد التونسية

الحمد لله،

الى السادة رئيس وأعضاء مجلس ادارة " الشركة الجهوية للنقل لولاية نابل"

تنفيذا لمهمة مراجعة حسابات " **الشركة الجهوية للنقل لولاية نابل**" ، واصلنا العمل على فحص وتدقيق أنظمة الرقابة الداخلية المتبعة داخل الشركة، وذلك قصد تحديد جوانب القوة والضعف في هذه الأنظمة ورصد طبيعة الإجراءات المؤثرة في مراجعة القوائم المالية ومداها.

وإذ نتشرف بمدّكم بهذا التقرير حول أنظمة الرقابة الداخلية والإجراءات بعنوان سنة 2018 والذي حرصنا من خلاله على تمكينكم من استبيان أهم النقائص على مستوى إجراءات الإدارية والمالية والمحاسبية مع إرفاقنا لها بمجموعة من التوصيات التي نأمل أن تمكّن **الشركة** في حالة تبنّيها وتطبيقها من إحكام نطاق المخاطر الكامنة والمساهمة في تحسين الإجراءات المعمول بها بالمؤسسة.

وانطلاقا من السّمة النقدية التي تتخذها هذه النوعية من التقارير، تركزت أعمالنا فقط على عرض لأهم النقائص والسلبيات التي يحتويها نظام الرقابة الداخلية، ولم نضمنه النقاط الايجابية ومكامن القوة بإجراءات **الشركة** والتي شملها الفحص.

ولا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر لإدارة **الشركة** 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 2019/03/27

عن شركة تكوين استشارة

سمير بن جمعة

شركة تكوين إستشارة
مسجلة بجدول هيئة الخبراء المحاسبين
بالبلاد التونسية
32 شارع الحرية - تونس
الهاتف/الفاكس : 71 281 376

الفهـــرس

الخلاصة العامة

أدوات التنظيم العام والتدقيق

1- التنظيم العام:

1-1 الاسراع في تحيين وتفعيل الأدوات التنظيمية للشركة

2-1 الحرص على إعداد محاضر لنقل المهام بين مختلف أعوان الشركة

3-1 تحيين الدليل المحاسبي ووضعه حيز التطبيق

2- هياكل الرقابة والمساندة:

1-2 تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي بالشركة

2-2 العمل على إنجاز المشاريع المبرمجة

3-2 حول اعداد مخطط العمل لسنة 2018

4-2 إعداد تقارير شهرية للنشاط

5-2 تكثيف مهمات التدقيق و المراقبة لمختلف فروع الاستغلال

6-2 توثيق أعمال مراقبة كشف النشاط اليومي

7-2 مدونة القيم والأخلاقيات والسلوك المهني بالشركة

التصرف في النظام المعلوماتي

1- الإسراع بالقيام بتدقيق للسلامة المعلوماتية

2- حول صفقة المنظومة الإعلامية المندمجة للتصرف

التصرف في الشراءات

1- العمل على تجميع الشراءات المتجانسة

الصّفقات العمومية

1- تخصيص نسبة من الصفقات العمومية لفائدة المؤسسات الصغرى

2- العمل على توسيع مجال المنافسة و تحسين إجراءات إعداد كراسات الشروط

3- تحسين إجراءات التصرف في الصفقات العمومية

التصرف في المعدات والصيانة

1- القيام بعملية الجرد المادي للأصول الثابتة و مقارنة نتائجه مع المعطيات المحاسبة

2- حول تنفيذ العقود الخاصة بالحافلات للشركة

3- العمل على تحسين إجراءات التصرف في المحروقات

4- القيام بالتدقيق الإجباري والدوري للطاقة

التصرف في الموارد البشرية

1- احترام الفصل الأول من النظام الأساسي للأعوان

2- الإسراع بإعداد الموازنة الاجتماعية

3- القيام بدراسة لتطور نسق أجور الأعوان

4- القيام بالتدقيق حول مختلف اوجه التصرف في الموارد البشرية

5- تحسين إجراءات التكوين

6- التصرف في الصندوق الاجتماعي

7- الإسراع في انجاز برنامج الانتدابات

8- توضيح الإطار القانوني حول تمتيع الأعوان الإداريين بوصولات مالية لاقتناء ملابس شغل

9- مزيد الحرص على إنجاز توصيات التقارير الرقابية

التصرف المالي و المحاسبي و الجبائي

1- وضع اجراءات كفيلة برفع تحفظات مراجع الحسابات

2- التصرف المالي

2-1 إعداد جداول المقاربة البنكية

2-2 تفادي التأخير على مستوى إرسال كشوفات السيولة

2-3 تحسين إجراءات استخلاص ديون الحرفاء

التصرف في الشّؤون القانونية

1- العمل على احترام أحكام الأمر الحكومي عدد 987 لسنة 2017 المؤرخ في 17 أوت 2017

2- احترام الالتزامات الموضوعة على كاهل الشركة

3- الإسراع في تسوية المسائل العالقة مع الشركة الوطنية للنقل بين المدن

4- مواصلة العمل على تسوية الوضع العقاري لممتلكات الشركة

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

الخلاصة العامة

في إطار مهمة مراجعة حسابات الشركة الجهوية للنقل لولاية نابل، واصلنا العمل على دراسة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة من طرف الشركة، واعددنا على ضوء ذلك هذا التقرير الذي يتضمن نقائص وتوصيات يمكن العمل بها لغاية تحسين نظام الرقابة الداخلية.

إنّ نظام الرقابة الداخلية يمكن تحسينه عن طريق:

- الإسراع في تحيين وتفعيل الأدوات التنظيمية للشركة
- مواصلة العمل على تلافي كافة النقائص المسجلة بمشروع النظام المعلوماتي المندمج.
- تركيز منظومة لليقظة القانونية بالشركة وتكليف إطار بمتابعة وتحيين الإلتزامات التعاقدية للشركة.
- القيام بتدقيق السلامة المعلوماتية بالشركة.
- تحسين إجراءات التصرف في الصيانة والقيام بالتدقيق الطاقي.
- توسيع نطاق مهام وحدة التدقيق الداخلي والتفقد مع تعزيزها بالموارد البشرية اللازمة لتشمل تدخلاتها جميع أنشطة ووظائف الشركة.
- تحسين إجراءات التصرف في مراقبة المداخيل والعمل على تحليل تطور نسق مداخيل الشركة
- الإسراع بتركيز منظومة اقتطاع تذاكر أوتوماتكية
- القيام بدراسة لتطور نسق أجور الأعوان بما في ذلك تأثير تطور عدد أعوان الشركة، الزيادة في الأجور وقيمة الساعات الإضافية المسندة وذلك في إطار إعداد استراتجية متوسطة وطويلة المدى تضمن المحافظة على التوازنات المالية للشركة.
- العمل على وضع إجراءات كفيلة برفع تحفظات مراقب الحسابات

وتجدون ضمن التقرير العديد من التوصيات العامة والخاصة التي تهدف إلى تدعيم نقاط القوة في أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة من طرف الشركة.

أدوات التنظيم العام والتدقيق

1- التنظيم العام:

1-1 الإسراع في تحيين وتفعيل الأدوات التنظيمية للشركة:

تبين لنا من خلال القيام بأعمالنا عدم استكمال الشركة كافة إجراءات تحيين الهيكل التنظيمي وفي هذا المجال أفادتنا مصالح الشركة انه منذ سنة 2010، تم الشروع في إعداد برنامج لتحيين الهيكل التنظيمي الحالي وصادق مجلس إدارة الشركة بتاريخ 18 افريل 2013، على تكليف مكتب دراسات خارجي لإعداد مشروع هيكل تنظيمي يستجيب لمتطلبات وتطور حجم ونشاط الشركة والمشروع المقترح قبل أن يتم توجيهه إلى وزارة الإشراف. كما تم في مرحلة ثانية، تركيز لجنة داخلية لمراجعة وتعديل الهيكل التنظيمي المقترح (2016/3/9)، بناءا على توصيات وزارة الإشراف، والتي تولت إدخال التعديلات الضرورية، استنادا لآراء ومقترحات جميع هياكل الشركة المعنية بالمشروع، والتي تم عرضها بلجنتي الإدارة العامة (2016/11/23 و2018/01/26) قبل أن يتم توجيه المشروع المعدل إلى وزارة الإشراف منذ تاريخ 15 ماي 2018.

وللاشارة فان الهيكل التنظيمي يعتبر الأداة التنظيمية الترتيبية التي يستند عليها في إحكام التصرف في توزيع المسؤوليات وضبط الوظائف بين مختلف هياكل ومصالح الشركة وتأمين حسن سير العمل بمختلف مصالحها في كنف الفصل بين المهام المتنافرة. لذا فاننا نوصي بالاسراع في استكمال كافة الإجراءات لتحيين الهيكل التنظيمي.

علاوة على ذلك، اتضح خلال قيامنا بأعمال التدقيق عدم تحيين ادلة الإجراءات وبالتالي عدم ادخالها حيز التطبيق. إن عدم إيلاء أدلة الإجراءات الاهتمام اللازم من حيث تحيينها ووضعها حيز التطبيق قد ينجم عنه إضعاف للنجاعة والفعالية على مستوى مختلف إنجاز أعمال التصرف علاوة عن عدم اعتماد إجراءات موحدة ومعايير إنجاز في أداء المهام الموكول إنجازها لهياكل مختلفة وما يمكن أن يسفر عن الوقوع في حالات الجمع بين الوظائف المتنافرة، بالإضافة إلى انعدام التنسيق بين مختلف الهياكل وافتقار لسيولة تداول المعلومات بين مختلف مصالح الشركة في إطار واضح وحيني ومؤمّن. كما يجب التذكير أن الشركة قامت بتركيز منظومة مندمجة للتصرف أدخلت العديد من التغيرات على مستوى مختلف الإجراءات داخل الشركة وبالتالي فان مختلف الإجراءات التي تم إعدادها سابقا أصبحت لا تتماشى مع طريقة العمل الحالية. وفي هذا الإطار، ندعو إلى الحرص على الاسراع في تحيين دليل الإجراءات وعرضها على أنظار مجلس الإدارة وذلك قصد إبداء الرأي والإسراع في وضعها حيز التطبيق في أحسن الآجال.

ومن جهة أخرى ندعو إلى الحرص على تحيين بطاقات المهام في احسن الاجال خاصة بعد ان يتم تحيين دليل الاجراءات وبمد كافة الموظفين بالإجراءات الترتيبية والقانونية المحينة وببطاقات المهام التي تضبط الدور المناط بعهدتهم حتى يكون كل متدخل على علم بمجال عمله.

2-1 الحرص على إعداد محاضر لنقل المهام بين مختلف أعوان الشركة:

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

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

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

3-1 تحيين الدليل المحاسبي ووضعه حيز التطبيق:

شرعت الشركة خلال سنة 2018 باستغلال المنظومة المندمجة للتصرف التي وقع تركيزها، ورافقت عملية الاستغلال تغيرات هامة على مستوى إعداد وإرسال المعلومة المالية وبالتالي تم إدخال العديد من التغيرات على الإجراءات الجاري بها العمل وخاصة على مستوى إجراءات التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية. وخلافا لأحكام القانون عدد 112 لسنة 1996 والمتعلق بالنظام المحاسبي للمؤسسات، لم تقم الشركة بتحيين دليلها للمحاسبي الذي يضبط كافة طرق تسجيل المعطيات ومعالجتها والطرق المحاسبية المعتمدة لإعداد القوائم المالية في ظل دخول حيز الاستغلال للمنظومة المندمجة للتصرف. وبالتالي يجب على الشركة تحيين دليلها المحاسبي الذي يجب أن يحتوي بالأساس على التنظيم العام للشركة والتنظيم المحاسبي لها ومخطط الحسابات وتفسير محتواها ودليل للإدراج المحاسبي ووصف طرق جمع المعلومات وإدخالها ومعالجتها ومراقبتها والتعريف بالسياسات المحاسبية للشركة ونظام الترتيب وحفظ الوثائق ودفاتر المحاسبة الوجوبية والربط بين الدفاتر والوثائق المحاسبية والنموذج المعتمد في ضبط القوائم المالية ودليل لتثبيت الحسابات وأعمال الجرد ونموذج لتعليمات الجرد وتفسير لتنظيم أعمال إعداد القوائم المالية وضبطها.

2- هياكل الرقابة والمساندة:

2-1 تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي بالشركة:

لاحظنا من خلال متابعتنا لأعمال وحدة التدقيق الداخلي بالشركة، ما يلي:

- لم يتمّ إعداد برنامج عمل لسنة 2018 يبرز الأعمال المزمع إنجازها والفريق المتدخل والفترة الزمنيّة المخصّصة لكل مهمّة.
- لم يتمّ عرض نتائج مهام التدقيق الداخلي على أنظار مجلس الإدارة لتحقيق الفعاليّة المرجوة من تدخلات هذه الوظيفة.
- غياب تقرير سنوي حول أنشطة التدقيق الداخلي يتضمن عرضا لمهام المراقبة التي أنجزت ولأهم النتائج التي ترتبت عنها.
- عدم تدعيم وحدة التدقيق الداخلي بتطبيقة معلوماتية في الغرض.

ونظرا لأهمية دور التدقيق الداخلي المتمثل في ضمان أمانة المعلومات المالية، العمل على تحسين الرقابة الداخلية، التأكد من احترام قرارات الإدارة العامة، وضمان احترام الإجراءات المتعلقة بحماية الأصول والممتلكات واعتبارا لخصوصية نشاط الشركة، فإننا نوصي بمواصلة العمل على تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي بالشركة حتى يتسنى لها تأمين المهام المنتظرة منها في أفضل الظروف وإحكام السيطرة على المخاطر الخفية التي قد تجابه نشاط الشركة وتمكينها من برنامج عمل يغطي كافة الأنشطة الهامة والمحورية للمؤسسة، وبالتالي تساهم في ضمان حسن التصرف وترشيده وإحكام السيطرة على المخاطر الخفية التي قد تجابه نشاط الشركة.

2-2 العمل على إنجاز المشاريع المبرمجة:

من خلال متابعتنا لتنفيذ ميزانية الاستثمار، تبين لنا أن العديد من المشاريع المبرمجة لم يتم انجازها.إن هذه الوضعية لا تمكن من بلوغ الأهداف المرصودة من طرف الإدارة العامة، كما من شأنها أن تحرم الشركة من تطوير آليات العمل خاصة عل مستوى تعصير المعدات ووضع إجراءات جديدة للتصرف. كما من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع كلفة المشاريع المبرمجة بالمقارنة مع ما تم تضمينه بالميزانية. وبالتالي يجب على الشركة اتخاذ الإجراءات اللازمة قصد تنفيذ ميزانية الشركة في أفضل الآجال وذلك خاصة بوضع رزنامة لتنفيذ المشاريع المبرمجة.

2-3 حول اعداد مخطط العمل لسنة 2018:

تبين لنا من خلال القيام بأعمالنا عدم إعداد مختلف إدارات الشركة لمخطط نشاطها لسنة 2018 وموافاة الإدارة العامة في بداية سنة 2018 بالمخطط السنوي لنشاطها قصد الإعداد لاجتماع في الغرض مع الإدارة العامة لمناقشة مخطط النشاط المقترح. هذا ويجب ان يتم في موفى كل ثلاثية متابعة تقدم تنفيذ مخططات النشاط وتقييم مدى تحقيق الأهداف والبرامج. ولتفادي الانعكاسات السلبية لهذه الوضعية فإننا نوصي بمزيد الحرص على إعداد مخططات العمل السنوية لكافة الإدارات والمصالح بالشركة في بداية كل سنة وتامين متابعة تقدم تنفيذ مخططات النشاط وتقييم مدى تحقيق الأهداف والبرامج في موفى كل ثلاثية.

2-4 إعداد تقارير شهرية للنشاط:

لا تقوم مصالح الشركة بمد وحدة مراقبة التصرف بتقارير شهرية حول مختلف أنشطتها قصد دراستها ومقاربتها مع الإنجازات السابقة والمتوقعة واقتراح الحلول اللازمة وذلك قبل عرضها على الإدارة العامة ومجلس الإدارة . هذا وتعتبر التقارير الدورية أداة هامة في مراقبة مختلف مراكز التنفيذ والعمل حيث تمكن من متابعة نشاط الشركة بصفة دورية واتخاذ التدابير اللازمة وفي الوقت المناسب عند وجود مسائل لها تأثير على نشاط الشركة.

في هذا الإطار، فإننا نوصي بضرورة أن تقوم مختلف إدارات الشركة بإعداد تقارير شهرية تغطي خاصة الأنشطة التقنية والإدارية والمالية وأن يتم تجميعها من قبل وحدة مراقبة التصرف ودراستها ومقاربتها مع الإنجازات السابقة والمتوقعة واقتراح الحلول اللازمة لتدارك النقائص إن وجدت لتحقيق الأهداف المنشودة. كما نوصي بضرورة عرض هذه التقارير على الإدارة العامة وذلك قصد اتخاذ التدابير اللازمة ومجلس الإدارة لمناقشة المسائل ذات الأهمية.

2-5 تكثيف مهمات التدقيق والمراقبة لمختلف فروع الاستغلال:

تبين لنا من خلال القيام بأعمالنا عدم قيام مصالح الشركة المعنية بأعمال تفقد لمختلف فروع الشركة خلال سنة 2018. هذا وقامت وحدة التدقيق الداخلي والتفقد والمراقبة بالتنسيق مع مصلحة مراقبة المداخيل والمصاريف بالشركة بزيارات ميدانية لمختلف فروع الاستغلال لمراقبة بيع الاشتراكات المدرسية للسداسي الثاني 2019/2018 . وأفضت هذه الزيارات الى إبراز العديد من الملاحظات بمختلف فروع الشركة على غرار:

- التطبيقة الإعلامية بطيئة على مستوى فرع قرمبالية، بني خلاد، منزل بوزلفة، الفحص، هوارية، مما يتسبب في تعطيل سير العمل.
- ضرورة العمل على تكوين رؤساء الفروع من طرف إدارة الاستغلال قبل تكليفهم بمثل هذه المهمة (حيث وقع منذ مدة استبدال كل من رئيسي قربة وسليمان دون ان يقع تكوينهم بصفة مسبقة).
- ملاحظة عدم استعمال وصل دفع مداخيل عند تسليمها لقابض المداخيل بفرع زغوان ،
- تعدد الأخطاء على مستوى تخزين المداخيل اليومية بفرع قربة بصفة خاصة.

- نسبة بيع الاشتراكات المدرسية تعتبر ضعيفة على مستوى مختلف الفروع(حوالي 73 % مقارنة بالسداسية الأولى في حين كانت تتعدى دائما 85 % في السنوات الماضية).....

هذا وتضمن التقرير المتعلق بهذه الزيارات التوصيات التالية:

- ضرورة متابعة سير عملية بيع وإيقاف حساب الاشتراكات المدرسية على مستوى جل الفروع.
- تم اشعار كافة نقاط بيع الاشتراكات المدنية على مستوى الفروع بضرورة توجيه وصل الاشتراكات المدنية (coupon) لمصلحة مراقبة المداخيل عند نهاية البيع وأثناء القيام بعملية المحاسبة وذلك طبقا للملحوظة الإجرائية حول التصرف في الاشتراكات المدنية الصادرة بتاريخ 26 ماي ى2011 وذلك قصد تحيين الملحوظات الإجرائية الخاصة ببيع الاشتراكات.
- ضرورة تكليف أعوان لبيع الاشتراكات المدرسية والمدنية مؤهلين لهذه المهمة(تكوين شامل ودقيق حول إجراءات البيع) لتجنب أي إشكال مستقبلا على مستوى جميع الفروع.
- التأكيد على ضرورة رسكلة وتكوين وتاطير كل من رؤساء وكتاب الفروع وأعوان بيع الاشتراكات وضبط مهام رؤساء الانطلاقات وغيرهم من المسيرين بالفروع للحد من الفوضى الحاصلة حاليا بالعديد منها.

وفي هذا الصدد فاننا نوصي بتكثيف أعمال التفقد والمراقبة وذلك بالقيام بزيارات ميدانية لمختلف فروع الاستغلال بالشركة والعمل على معالجة كافة النقائص والملاحظات في أحسن الآجال.

2-6 توثيق أعمال مراقبة كشف النشاط اليومي:

تبين لنا من خلال القيام بأعمالنا عدم توثيق اعمال مراقبة الكشوفات النشاط اليومية لسنة 2018 من طرف مصلحة مراقبة المداخيل. كما لاحظنا في بعض الأحيان عدم إمضاء بعض كشوفات النشاط اليومية من طرف رؤساء الفروع وكذلك رؤساء المناطق خلافا لما تنص عليه ملحوظة العمل بتاريخ 2018/02/19 حول إجراءات تخزين المداخيل اليومية بالنظام المعلوماتي المندمج وكذلك ملحوظة العمل بتاريخ 2018/10/10 حول اجراءات تخزين معطيات "متابعة النشاط اليومي" باستعمال المنظومة المندمجة.

امضاء مصلحة مراقبة المداخيل	امضاء رئيس المركز	المبلغ	الفارق	تاريخ وصل الإيداع البنكي	تاريخ كشف النشاط اليومي	المركز
غير ممضاة	غير ممضاة	13 544,670	4	10/04/2018	06/04/2018	فرع نابل
غير ممضاة	ممضاة	12 867,860	3	10/04/2018	07/04/2018	فرع نابل
غير ممضاة	غير ممضاة	26 507,510	1	18/04/2018	17/04/2018	فرع نابل
غير ممضاة	غير ممضاة	22 795,175	1	19/04/2018	18/04/2018	فرع نابل
غير ممضاة	غير ممضاة	4 778,420	4	10/04/2018	06/04/2018	فرع قليبية
غير ممضاة	غير ممضاة	4 322,850	3	16/04/2018	13/04/2018	فرع قليبية
غير ممضاة	غير ممضاة	4 485,900	1	16/04/2018	15/04/2018	فرع قليبية

مع الإشارة الى انه تمت إفادتنا بان محور مراقبة المداخيل بهذه المنظومة لم يقع تفعيلها خلال سنة 2018. وتجدر الإشارة إلى أن غياب إمضاءات على كشوفات النشاط اليومية يمكن أن يخفي وراءه أخطاء أو نقائص لم يقع التفطن إليها ومعالجتها في الإبان . ونحن نوصي بالعمل على توثيق أعمال مراقبة كشوفات النشاط اليومية ومعالجة كافة الفوارق في أحسن الآجال.

2-7 مدونة القيم والأخلاقيات والسلوك المهني بالشركة:

لاحظنا أثناء تدخلنا افتقار الشركة لمدونة القيم والأخلاقيات والسلوك المهني بالشركة خاصة بها تكون عبارة عن مجموعة من النصائح والمبادئ العامة التي تحكم الأنشطة اليومية للمؤسسة وتعالج بصفة خاصة الجوانب التالية:

- قواعد السلوك العام داخل الشركة وحقوق وواجبات الأعوان اتجاه الشركة مع التصرف في المعلومة ونشرها بين أعوان الشركة،
- حماية أصول الشركة والتصرف في ممتلكاتها وتعريف الإخلالات التي تضبطها المدونة،
- المسؤوليات والعقوبات التي تضبطها المدونة مع تحديد الاستثناءات التي تجيزها المدونة بالإضافة إلى البيانات السنوية والضوابط العامة.

وللإشارة فقد تضمنت مراسلة واردة من المدير العام لمصالح الحكومة بتاريخ 16 افريل 2018 حول إبداء الرأي بخصوص مشروع مدونة القيم والأخلاقيات والسلوك المهني بالشركة ، ملاحظات حول محتوى مشروع المدونة الخصوصية المقترح.

ونظرا لما تمثله هذه الوثيقة كأداة لتلافي الأخطاء والتجاوزات ولتحديد المسؤوليات في حال وقوع إخلالات، فإننا نوصي باستكمال إجراءات المصادقة عليها ثم تعميم نشرها على جميع الأعوان للاطلاع.

التصرف في النظام المعلوماتي

1- الإسراع بالقيام بتدقيق للسلامة المعلوماتية:

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

2- حول صفقة المنظومة الإعلامية المندمجة للتصرف :

من خلال متابعتنا لتطور استغلال المنظومة المندمجة للتصرف بمختلف مصالح الشركة، لاحظنا ما يلي:

- التخلي عن المنظومة القديمة والاعتماد كليا على المنظومة الإعلامية المندمجة للتصرف والتي لم يقع في شانها ابرام محاضر استلام نهائية،
- لم يتم إلى حد تدخلنا توزيع دليل استعمال المنظومة،
- لم تقم الشركة بوضع أدلّة إجراءات تتعلّق بهذه المنظومة،
- تأخير هام في استكمال تركيز مختلف التطبيقات،
- عدم القيام بدورات تكوينية لكافة أعوان الشركة،
- تضمنت مراسلة من رئيس مصلحة المحاسبة الى السيد رئيس المدير العام بتاريخ 2018/05/15 حول إعلامه بوضعية المحاسبة العامة، ما يلي:"رغم المطالب الكثيرة والمتكررة لإصلاح النقائص والأخطاء الكثيرة والمتنوعة التي تنطوي عنها المنظومة الجديدة التي تبنتها الشركة فإن مصلحة المحاسبة إلى يومنا هذا غير قادرة على ممارسة مهامها بطريقة قانونية حسب ما تنص عليه مبادئ النظام المحاسبي التونسي ورغم تنبيه المصلحة لهاته النقائص خلال المرحلة الرابعة إلا انه لم يقع تلافي النقائص لذلك أحيط سيادتكم علما بأن المصلحة غير قادرة على مواصلة مهامها في ضل هذه النقائص وأن الشركة تتحمل دفع خطايا وغرامات ناتجة عن التأخير في القيام بواجباتها الجبائية."
- ظهور إخلالات جديدة لم يتعرض لها المستعملون قبل المصادقة على المرحلة الرابعة في مختلف درجات الاستعمال ومختلف محاور المنظومة بأهميتها نذكر منها: محور المالية ،المحاسبة، الفوترة ، التصرف في المخزون، الصيانة، الشراءات والاشتراكات ...هذا وأفادتنا مصالح الشركة بأن الإصلاحات التي يقوم بها مكتب سيماك لهذه الإخلالات جزئية وتكون عبر تدخلات سريعة وغير معمقة ولا تتناول الأسباب الرئيسية للمشكل فان ذلك يتسبب في تكرار الإخلال العديد من المرات بعد إصلاحه ويجعل لهذه الاخلالات انعكاسات سلبية على بقية محاور المنظومة علاوة على ان هناك ما لم يقع تجاوزه رغم مرور مدة كبيرة على معاينته، وللإشارة فقد تضمن محضر جلسة اللجنة الداخلية لمراقبة الصفقات بتاريخ 2019/01/11 ما يلي:" توصية اللجنة بمعاينة الاخلالات التي طرأت على المنظومة بعد المصادقة على المرحلة الرابعة وإعلام المزود بها ودعوته لإصلاحها وخلاص المزود بعد ذلك واسترجاع التسبقة المسندة للمزود حسب ما ينص عليه الفصل 117 في نقطته الثامنة على مراحل الخلاص المنصوص عليها بالعقد (الأمر عدد 3158 لسنة 2002)".
- تضمنت مراسلة من الرئيس المدير العام للشركة الى السيد رئيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد بتاريخ 2018/12/24 حول طلب معطيات ما يلي:"... هذا المشروع يمر بصعوبات فعلية من الناحية التعاقدية والتقنية وان الشركة بصدد متابعة الإنجاز من الناحيتين وساعية بكل مواردها البشرية والمادية لإنجاح هذا المشروع الإستراتيجي باعتبار القيمة المضافة التنظيمية والمالية وتحسين جودة الخدمات التي سيضيفها على كل مجالات العمل انطلاقا من نشاط الاستغلال إلى غاية ترشيد وحوكمة التصرف في الشؤون الإدارية والمالية رغم التأخير المسجل والصعوبات التي مر بها والمتأتية من الناحيتين (المكتب المتعاقد معه، وصعوبات داخلية خاصة بالشركة أهمها عدم تناسب الكفاءات مع النظام المعلوماتي ، وعدم قابلية المستعملين للتغيير، الخ ...)".

ونحن نوصي بمواصلة العمل على تلافي كافة النقائص المسجلة بمشروع النظام المعلوماتي المندمج لتحقيق الاستعمال الأمثل لهذا النظام.

التصرف في الشراءات

1- العمل على تجميع الشراءات المتجانسة:

من خلال متابعة استشارات سنة 2018، لاحظنا وجود تجزئة الشراءات المتعلقة خاصة بزيوت صناعية وبأثاث مكتبية واشغال ونورد الأمثلة التالية:

عدد الاستشارة	موضوع الاستشارة
11	اقتناء أثاث مكتبي
16	اقتناء 5 كراسي لفرع تونس
23	اقتناء كراسي
26	اقتناء أدوات مكتبية
39	اقتناء كراسي مكتبية
عدد الاستشارة	**موضوع الاستشارة**
03	اقتناء زيوت اصطناعية لعلب سرعة
05	Fourniture d'huile synthétique pour boite vitesse
08	Fourniture d'huile synthétique pour boite vitesse
14	Fourniture d'huile synthétique pour boite vitesse
عدد الاستشارة	**موضوع الاستشارة**
04	تهيئة فرع الشركة بالا حواش بنابل
06	Construction de clôture
25	أشغال تسييج عقار

كما لاحظنا عدم تفعيل منظومة تونابس بالنسبة للإستشارات بداية من شهر سبتمبر 2018.

وهذه الوضعية من شأنها أن تحرم الشركة من الاستفادة من أسعار تنافسية في إطار تجميع الشراءات باعتماد برمجة مسبقة لها. لذلك نوصي بمزيد الحرص على تحسين إجراءات برمجة الشراءات المتجانسة.

التصرف في الصفقات

1- تخصيص نسبة من الصفقات العمومية لفائدة المؤسسات الصغرى:

نص الفصل 20 من الأمر عدد 1039 لسنة 2014 المؤرخ في 18 مارس 2014 على أن يخصص كل مشتري عمومي سنويا للمؤسسات الصغرى نسبة 20% من القيمة التقديرية لصفقاته في مجال التزود بمواد والتزود بخدمات ودراسات وفي هذا المجال لاحظنا أنه لم يتم مدنا بما يثبت تخصيص 20% من القيمة التقديرية الجملية لكل صنف من الطلبات لفائدة المؤسسات الصغرى باعتبار المبلغ التقديري الأقصى للصفقة. علاوة على ذلك لاحظنا غياب تقرير تعرضه الشركة على لجنة الصفقات ويتضمن مذكرة تبريرية تبرز أسباب عدم تخصيص نسبة 20% لفائدة المؤسسات الصغرى لإبداء رأيها في هذه التبريرات.

وفي نطاق العمل على احترام الإطار الترتيبي المنظم لصفقات العمومية، ندعو مصالح الشركة إلى الحرص على احترام أحكام الفصل 20 من الأمر المذكور أعلاه والمتعلق بتخصيص نسبة من الصفقات العمومية لفائدة المؤسسات الصغرى. كما نوصي الشركة بإعداد تقرير في نهاية كل سنة حول الصفقات المسندة للمؤسسات الصغرى مقارنة قيمة هذه الصفقات مع التقديرات وتقييما لظروف انجازها ومد الهيئة العليا لطلب العمومي بهذا التقرير.

2- العمل على توسيع مجال المنافسة وتحسين إجراءات إعداد كراسات الشروط:

لاحظنا أن الشركة تقتصر في بعض الأحيان على عدد محدود من العارضين التي يمكن ان تكون نتاجا لنقائص بكراس الشروط ونذكر الأمثلة التالية :

عدد طلب العروض	العروض المقتناة	العروض التي تم فتحها
ط ع م عدد 2018/01	13	03
ط ع م عدد 2018/05	01	01
ط ع م عدد 2018/07	01	01

واذ يعتبر توسيع مجال المنافسة قدر الإمكان ضمان مشاركة أوفر للمزودين والمقاولين للحصول على أفضل الخدمات وبأسعار تنافسية ومزيدا لضمان نجاعة الشراء العمومي، فإننا نؤكد على ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتوسيع مجال المنافسة.

وعلى صعيد آخر، تبين لنا من خلال تدقيقنا في الصفقات العمومية التي قامت بها الشركة خلال سنة 2018 أن البعض من طلبات العروض أو البعض من أقساط طلبات العروض كانت غير مثمرة. ونذكر الأمثلة التالية:

طلب عروض	الموضوع	تاريخ محضر اللجنة الداخلية	الملاحظة
02 لسنة 2017	اقتناء إطارات مطاطية	2018/08/30	إعلان الصفقة غير مثمرة وإعادة الإعلان عن طلب عروض مع مراجعة كراس الشروط
طلب عروض	**الموضوع**	**تاريخ محضر لجنة الشراءات**	**الملاحظة**
2018/02	أشغال تهيئة مباني الشركة	----	إعلان الأقساط 01 و03 غير مثمرة وإعلان طلب عروض ثاني في الغرض

هذا ولم يقع مدنا بمذكرة إجرائية تحدد الهيكل المكلف بإعداد مشروع كراسات الشروط. كما تبين لنا عدم عرض كراس الشروط على مصلحة الشؤون القانونية للدراسة وإبداء الرأي.

ولتجنب كل هذه النقائص التي تتنافى مع أحكام الأمر عدد 1039 لسنة 2014 المؤرخ في 18 مارس 2014، وتحقيق النجاعة اللازمة وتمكين الشركة من تفادي التناقضات وضمان الشفافية في اختيار العرض المناسب من الناحية المادية والفنية، فإننا نوصي بمزيد ايلاء العناية اللازمة لإعداد كراسات الشروط من خلال التنسيق مع المصالح المختصة والتثبت من بنود كراسات الشروط قبل الإعلان عن المنافسة.

3- العمل على تحسين إجراءات احتساب الكلفة التقديرية للمشاريع:

لاحظنا من خلال القيام بفحص عينة من الصفقات والاستشارات ومقاربتها مع المبالغ المبرمجة أن بعض العروض التي تم اختيارها متفاوتة الثمن مقارنةً بالمبالغ التي تم رصدها كما يبرزه الجدول التالي :

الصفقة	القسط	الموضوع	التقديرات	مبلغ العرض	الفارق	الفارق
2018/02	1	أشغال تهيئة محطة لحواش بنابل (1)	170 000 (1)	178 459	8 459	4,98%
2018/02	2	مشروع بناء مغازة لحفظ قطع الغيار المستعملة بمستودع الحطوبة قربة ومشروع اصلاح الارضية بمستودع نابل	115 000	104 336	-10 664	-9,27%
2018/02	3	مشروع بناء حفير وتغطيته (2)	185 000	269 459	84 459	45,65%
2018/09	-	اقتناء تذاكر	135000	157036	22036	16,32%
2018/05	-	معدات اعلامية	170000	115010	-54990	-32,35%

(1) مع الإشارة إلى أن الشركة قامت في مرحلة أولى بإعلان استشارة بتاريخ 2018/01/25 (استشارة عدد 2018/04) وتم تحديد قيمة الأشغال ب 130 ألف دينار ليقع بعد ذلك إلغاء الاستشارة والإعلان عن طلب عروض وتحيين قيمة التقديرات من جديد.

هذا وتمت إضافة بعض الأشغال بالمقارنة مع الأشغال التعاقدية بما قدره 77 886,541 **دت** والتي تم في شانها إعداد ملحق للعقد على سبيل التسوية (موافقة اللجنة الداخلية لمراقبة الصفقات بتاريخ 2018/12/27.).

(2) وقع إعلان هذا القسط غير مثمر ولم يقع الإعلان عن طلب عروض الخاص بصفقة الفحص لاعتبارات انتظار تحيين الميزانية .

وهذه الوضعيات يمكن أن تؤثر سلبا على برنامج الشركة وعلى توظيف الميزانية المرصودة سنويا. كما يمكن أن تفضي هذه الوضعية إلى إسناد الصفقة بالنسبة للعروض المالية المنخفضة بصفة غير عادية ، إلى أصحابها يتضمن مخاطر جدية بخصوص احترام المواصفات والخاصيات المطلوبة والآجال المحددة .لذا فإننا ندعوإلى تحسين إجراءات احتساب كلفة المشاريع والقيام بدراسة تحليلية للأسعار التي تشمل مقارنة هذه الأسعار بالتقديرات ومعطيات السوق قصد تقييم مقبولية الأسعار المقترحة.

4- تحسين إجراءات التصرف في الصفقات العمومية:

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

- تجاوزت قيمة شراءات الشركة من الإطارات المطاطية سنة 2018 ما قدره 485 ألف دينار دون اعتبار جميع الاداءات مع الإشارة إلى أن مصالح الشركة أفادتنا بأن طلب العروض لإقتناء الإطارات المطاطية أعلن غير مثمر ونفيدكم بأن حضر مجلس الإدارة تضمن بتاريخ 2018/01/31 مصادقة المجلس بالإجماع على ما يلي:"انتظار عملية تقييم العروض بالنسبة للأقساط الخمسة التي تم الإعلان عنها ثاني مرة وانتهاج نفس المقترح القاضي باقتناء الإطارات المطاطية بالاستشارة إلى حين فتح المصنع وذلك في صورة إعلانه غير مثمر لاحقا وبعد عرض النتائج على اللجنة . علما وأن آخر صفقة انتهت منذ 2017/11/30 وانه في الأثناء تتزود الشركة عن طريق الاستشارة." هذا وصادق مجلس الإدارة بتاريخ 23 مارس 2018 على إسناد الصفقة في القسطين 2 و5 لشركة جمعة بمبلغ جملي قدره 227836 دت دون اعتبار جميع الاداءات وإعلان الأقساط 01 و03 و04 غير مثمرة وإعلان طلب عروض رابع في الغرض. كما صادق مجلس الإدارة بتاريخ 22ماي 2018 على إسناد القسط عدد 01 للمزود شركة برنان بمبلغ جملي قدره 250320دت دون اعتبار جميع الاداءات ومواصلة الاقتناء بالاستشارة إلى حين إسناد صفقة في الأقساط غير المثمرة. كما صادق مجلس الإدارة بتاريخ 2018/09/06 على رأي اللجنة الداخلية لمراقبة الصفقات بإعلان الأقساط الثلاثة غير مثمرة وإعادة الإعلان عن طلب العروض مع مراجعة كراس الشروط.

- بالنسبة لمشروع تهيئة محطة لحواش بنابل تضمن محضر جلسة اللجنة الداخلية لمراقبة الصفقات بتاريخ 2018/12/27 قرار متعلق بالموافقة على مشروع الملحق على سبيل التسوية مع دعوة الإدارة الى إعداد ملاحق وعرضها في الإبان. مع الإشارة إلى انه تمت مواصلة عرض التقرير على لجنة الشراءات في المرة الثانية على سبيل الخطأ . كما تم اخذ قرارات في تغيير الكميات الأصلية وإضافة لفصول جديدة دون اخذ رأي لجنة الصفقات وإعداد ملحق في الغرض وقبل البدا في التنفيذ.

- عدم مصادقة مجلس الادارة للشركة وكذلك عدم موافقة اللجنة الداخلية لمراقبة الصفقات على العديد من مشاريع الختم النهائي للصفقات نظرا لعدم وجود وثيقة الاستلام النهائي للطلبات .

- البعض من الضمانات النهائية لا تحمل طابع مكتب الضبط بالشركة.

- عدم احترام في بعض الأحيان لآجال 20 يوم لتقديم الضمان النهائي بداية من تاريخ تبليغ الصفقة.

- بالنسبة إلى ملف التامين والتكوين، نفيدكم بأنه لم يقع إجراء صفقة عمومية وفقا لأحكام الآمر عدد 1039 لسنة 2014 المؤرخ في 18 مارس 2014.

وفي نفس السياق لاحظنا أن محاضر جلسات اجتماع اللجنة الداخلية لمراقبة الصفقات لسنة 2018 تضمنت قرارات اللجنة دون ذكر مختلف الملاحظات والتوصيات المثارة من طرف السادة أعضاء اللجنة والتي تستوجب معالجتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الغرض.

لذا نوصي بتحسين إجراءات التصرف في الصفقات العمومية وبضرورة التقيد بمختلف مقتضيات الأمر المنظم للصفقات العمومية.

التصرف في المعدات والصيانة

1- القيام بعملية الجرد المادي للأصول الثابتة ومقاربة نتائجه مع المعطيات المحاسبة:

لم تقم مصالح الشركة بعملية الجرد المادي للأصول الثابتة وذلك تطبيقا لأحكام النظام المحاسبي للمؤسسات التونسية وبالتالي لم تقم بعملية مقاربة نتائج الجرد الفعلي للأصول الثابتة مع المعطيات المحاسبية المتعلقة بهذه الأصول وتحديد التعديلات المحاسبية اللازمة.

ونظرا لما قد يترتب عن هذه الوضعية من انعكاسات فإننا نوصي بضرورة قيام الشركة بجرد سنوي لأصولها الثابتة.

2- حول تنفيذ العقود الخاصة بالحافلات للشركة

تبين لنا من خلال الاطلاع على مراسلة الشركة إلى السيد وزير النقل بتاريخ 2018/10/26 حول تنفيذ العقود الخاصة بالحافلات للشركة ما يلي:

- تأخير في استلام 04 حافلات عادية للنقل بين المدن من شركة ساتكار من المفترض استلامها في 2018/10/25 (بتأخير شهر). كما تم تسجيل تأخير مستوى استلام 04 حافلات مزدوجة للنقل الحضري و04 حافلات عادية للنقل الحضري من شركة الفا للحافلات من المفترض استلامها تباعا في 2018/07/17 و2016/08/16 (بتأخير تراوح بين شهرين وثلاثة أشهر).
- تم تسجيل العديد من العيوب الخفية والظاهرة لدى استغلال الحافلات الرفاهة مرسيدس بنز والتي تم اقتناؤها أخيرا في إطار الصفقة العامة، والتي تمس من جانب السلامة على غرار العيب الخفي الذي ظهر على أكثر من حافلة والذي يهم مغزل التدوير وعيب مسجل على مستوى تشقق تلقائي للبلور الأمامي للحافلة . هذا بالنسبة لآخر عقد تم إمضاؤه مع هذا المصنع في إطار الصفقة العامة. كما تمت الاشارة الى أن الحافلات الأخرى المسوقة من طرف نفس المصنع (حافلات مزدوجة للنقل الحضري مرسيدس وحافلات عادية ايريس باص) سجلت عيوبا أيضا فيها ما وقع تصنيفه بعيوب خطيرة على غرار تشقق الهيكل القاعدي لبعض الحافلات .
- تجد الشركة صعوبة كبيرة في التزود بقطع الغيار المتعلقة بأنواع الحافلات التي يسوقها علاوة على أثمانها المرتفعة جدا مقارنة بالعلامات الأخرى..
- تم عقد جلسة عمل مع ممثلي المجمع (شركة ايكار / المحرك) وتم الالتزام بعديد النقاط لتلافي الإشكاليات الحاصلة على مستوى الحافلات، إلا أن المجمع لم يلتزم بأي مما وقع الاتفاق عليه إضافة الى عدم إمضائه لمحضر الجلسة .

وفي هذا المجال فإننا نوصي بالإسراع في القيام بكافة الإجراءات الضرورية في الغرض لحماية حقوق الشركة.

3- العمل على تحسين إجراءات التصرف في المحروقات:

تبين لنا من خلال الاطلاع على عينة من وصولات تسلم بنزين خارجي الملاحظات التالية:

- عدم إمضاء السائق على جذر وصولات الوقود الخارجي بالإضافة إلى عدم ذكر التاريخ والتوقيت.
- عدم ذكر اسم ولقب السائق والترقيم المهني وعدم وجود ختم وإمضاء رئيس الفرع.

وتمثل هذه الوضعية عدم احترام لمنشور الإدارة العامة المؤرخ في 2018/06/26. إضافة الى ذلك لاحظنا عدم إمضاء وختم وحدة التصرف في الوقود لجداول وصولات وقود خارجية . كما لاحظنا متابعة يدوية بواسطة تطبيقة اكسال نتيجة عدم تفعيل التطبيقة المندمجة بعد.

كما تبين لنا من خلال القيام بأعمالنا عدم إمضاء بعض وصولات تسليم وقود داخلي من طرف السائق والرئيس المباشر وعدم تضمن البعض منها للبيانات التالية: اسم المزود ، امضائه وختمه، اسم الرئيس المباشر....إضافة الى انه لا يقع إرسال وصولات تسلم الوقود الداخلي بالفاكس حينيا الى قسم التصرف في المحروقات وإرساله لاحقا في اجل لا يتجاوز اليوم الموالي. كما لاحظنا عدم إمضاء جداول وصولات الوقود المستهلكة بكل فرع وكذلك إمضاء وختم لبعض جداول تسليم الوقود. وتمثل هذه الوضعية عدم احترام للملحوظة العمل المؤرخة في 2018/06/26.

ومن جهة أخرى، قامت مصلحة التصرف في المخزون، قسم التصرف في المحروقات، دائرة التزويد والتصرف في المخزون ومصلحة السلامة بالشركة بزيارة تفقد لمحطات التزويد بالوقود التابعة للشركة وذلك بتاريخ 05 ،06 و07 جوان 2018 . ونحن نوصي بالعمل على تثمين هذا التقرير نظرا لأهمية نتائجه وتوصياته ونذكر منها ما يلي:

- تبعا للفوارق المسجلة خلال عملية التفقد، قامت مصلحة التصرف في المخزون بمقارنة المخزون النظري والقياسات المرفوعة يوميا منذ بداية السنة الحالية 2018 لمحطات توزيع الوقود، مع الإشارة أن الفوارق الحاصلة في هذه المحطات تتفاقم بصفة تدريجية وتعود نتيجتها إلى الزيادة والنقصان الطفيف في نسبة الضخ.
- بالنسبة للحالة العامة لمضخة الوقود بمحطة قليبية فهي تتطلب التغيير في أقرب وقت ممكن وذلك لقدمها وتأكل قطع غيارها حيث أصبحت تعمل بصفة مسترسلة دون توقف مما يجبر عون تزويد الوقود التحكم بها من خلال القاطع الكهربائي.

- بالنسبة للنقطة المتعلقة بتغليف أحواض خزانات الوقود بمادة مانعة للتسرب والمشار إليها في العديد من التقارير السابقة الموجهة للإدارة العامة، لم نلاحظ أي تدخل من مصلحة الشؤون العامة إلى غاية هذا اليوم حيث أن أحواض الخزانات حاليا لا يمكنها المحافظة على الوقود في حالة تسربه .

- تفاوت في درجات استعمال وسائل الوقاية الفردية بمختلف المحطات بالإضافة لعدم تمتع أعوان تزويد الوقود بدورات تكوينية حول التوقي من خطر الحرائق ومجابهتها بالإضافة للإجراءات الواجب اتخاذها في حالات تسرب الوقود. وعليه نقترح تنظيم دورة تكوينية لفائدة أعوان تزويد الوقود في مجال التدخل في حالات الحريق والتسرب تتخللها ومضات تحسيسية حول ضرورة استعمال وسائل الوقاية الفردية. بالإضافة لإخضاع محطات الوقود الداخلي لمراقبة الشبكات الكهربائية والوقاية من الحرائق عن طريق مكتب مراقبة مختص لاتخاذ الإصلاحات الواجبة بعد ذلك.

ونحن نوصي بضرورة تلافي النقائص المشار اليها ضمن هذا التقرير كما نوصي بتكثيف أعمال المراقبة والتفقد لمحطات التزويد بالوقود التابعة للشركة.

4- القيام بالتدقيق الإجباري والدوري للطاقة:

خلافا للقانون عدد 72 لسنة 2014 والمتعلق بالتحكم بالطاقة لم تقم الشركة ببرمجة تدقيق جديد للطاقة يمكن من إنجاز بحوث ودراسات وإجراء عمليات مراقبة تهدف إلى تقويم مستوى نجاعة المؤسسة من حيث استهلاك الطاقة وتحليل أسباب النقائص واقتراح الأعمال التصحيحية. وبالتالي تعتبر هذه الوضعية مخالفة للقانون المذكور أعلاه وللفصل الرابع من الأمر عدد 2144 لسنة 2004 والمتعلق بضبط شروط خضوع المؤسسات المستهلكة للطاقة للتدقيق الإجباري والدوري في الطاقة والذي ينص على ضرورة تكليف كل خمس سنوات خبيرا مدققا مؤهلا قانونا للغرض للقيام بالتدقيق في الطاقة. ونظرا لأهمية عملية التدقيق للرفع من مردودية الشركة على مستوى استهلاك الطاقة فإنه من الضروري العمل على برمجة وإنجاز عملية تدقيق بصفة دورية.

التصرف في الموارد البشرية

1- احترام الفصل الأول من النظام الأساسي للأعوان :

من خلال مراجعتنا لمضمون ملفات أعوان الشركة وطريقة مسكها، تبين لنا افتقار هذه الملفات لما يثبت انه وقع تسليم الأعوان نظيرا من النظام الأساسي عند الانتداب. وتطبيقا لأحكام الفصل الأول من النظام الأساسي للأعوان، فإننا نوصي بتضمين ملفات الأعوان ما يفيد تسليم الأعوان نظيرا من النظام الأساسي عند الانتداب.

2- الإسراع بإعداد الموازنة الاجتماعية:

لم تقم الشركة إلى حد تدخلنا بإعداد الموازنة الاجتماعية لسنة 2018 وصياغة جداول قيادة للمتابعة، وهذه الوضعية لا تسمح بتصرف ناجح وفعال في الموارد البشرية. ونذكركم أن هذه الموازنة تبرز معلومات متعلقة خاصة بعدد الأعوان، توزيع أعباء الأعوان حسب الأصناف، نسبة التأطير وتطورها، تطور نسبة الغيابات والمغادرة والإلحاق، حلقات التكوين والتربصات التي تم تنظيمها خلال السنة إلى جانب معلومات أخرى. لذا فإننا نوصي بإرساء هذه الأدوات.

3- القيام بدراسة لتطور نسق أجور الأعوان:

لاحظنا من خلال اطلاعنا على مشروع ميزانية 2018 تطورا ملحوظا في أعباء الأعوان التي تتحملها الشركة سنويا مثلما تبينها البيانات التالية:

البيان	2015 منجز بالألف دينار	2016 منجز بالألف دينار	2017 محتمل بالألف دينار	2018 تقديرات بالألف دينار	النسبة
الأجر الأساسي	9 062	9 247	10 320	11 263	9,1%
الساعات الزائدة	3 392	3 606	4 159	4 250	2,2%
المنح	9 613	10 268	11 760	14 638	24,5%
التكاليف الاجتماعية	6 139	6 503	7 379	8 570	16,1%
تكاليف أخرى	542	1 056	932	1 079	15,8%
الجملة	**28 748**	**30 680**	**34 550**	**39 800**	**15,2%**

وفي هذا السياق وبالنظر لقيمة هذه المبالغ ولتأثيرها على مردودية الشركة وتطور نشاطها، فإننا نوصي بالقيام بدراسة لتطور نسق أجور الأعوان بما في ذلك تأثير تطور عدد أعوان الشركة، الزيادة في الأجور وقيمة الساعات الإضافية المسندة وذلك في إطار إعداد استراتجية متوسطة وطويلة المدى تضمن المحافظة على التوازنات المالية للشركة.

4- القيام بالتدقيق حول مختلف اوجه التصرف في الموارد البشرية:

نظرا لعدم تحيين أدوات التنظيم الضرورية لحسن التصرف في الموارد البشرية على غرار عدم تحيين الهيكل التنظيمي وبطاقات مهام وأدلة إجراءات ، فإن على الشركة القيام بتدقيق شامل حول التصرف في الموارد البشرية (على غرار التدقيق في مختلف المنح الممنوحة للأعوان وعناصر التأجير ومدى ملاءمتها للتراتيب القانونية الجاري بها العمل، الساعات الإضافية ....) والقيام بالإجراءات التصحيحية في الغرض وذلك لتطوير المناخ الاجتماعي داخل الشركة وإرساء ثقافة انتماء للمؤسسة والقيام بدوارات تكوينية لمعالجة النقائص مع التدقيق في الجوانب القانونية والمالية والجبائية....

5- تحسين إجراءات التكوين:

تبين لنا من خلال الاطلاع على ملف التكوين لسنة 2018 أنه لم يقع مدنا بما يفيد عرض مخطط التكوين لسنة 2018 على أنظار اللجنة المتناصفة لإبداء رايها وفقا لأحكام الفصل 30 من النظام الأساسي للأعوان كما لم يقع مدنا بتقرير يتضمن متابعة انجاز مخطط التكوين لسنة 2018 كما لاحظنا غياب ما يفيد قيام لأعوان بإعداد التقارير التقييمية للحلقات التكوينية التي وقعت الاستفادة منها، إلى جانب عدم إعداد الرئيس المباشر لتقارير تبين التحسن النوعي المتأتي من القيام بهذه الدورات. هذا وتبين لنا من خلال تدخلنا لدى مصلحة التكوين غياب المراجع البيداغوجية المتحصل عليها وذالك قصد حفظها والاستفادة منها عند الضرورة وتعميم الإفادة على مختلف المصالح. وحيث أنّ هذه الوضعيّة لا تمكّن أعوان الشركة من تقييم مدى نجاعة دورات التكوين من حيث تحيين معارفهم العامة والتّقنيّة المؤسسة لتطور حياتهم المهنية صلب الشركة.

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

6- التصرف في الصندوق الاجتماعي:

لم يقع مدنا بما يفيد إعداد الشركة لموازنة تقديرية للصندوق الاجتماعي يتم ضبطها في بداية السنة وتعتمد عند إسناد مختلف قروض الصندوق الاجتماعي.ونفيدكم في هذا الصدد بان هذه الموازنة تبرز من جهة، المبالغ التي يتم تخصيصها لكل صنف من القروض أو الإعانات التي يمكن صرفها ومن جهة أخرى المقابيض المتأتية من استرجاع القروض وتخصيص جزء من النتيجة المحاسبية. هذا وتمكن هذه الموازنة التقديرية من إحكام التصرف في موارد الصندوق الاجتماعي على مستوى برمجة إسناد القروض وتفادي أي عجز يمكن أن يمس التوازن المالي للصندوق. علاوة على ذلك لم يقع مدنا بمختلف محاضر لجنة الصندوق الاجتماعي لسنة 2018 .

ولمزيد إحكام التصرف في الموارد المالية للصندوق الاجتماعي، ندعو إلى إعداد موازنة تقديرية في بداية كل سنة يتم عرضها على مجلس الإدارة للمصادقة والتقيد بها عند إسناد القروض. والعمل على إسناد القروض وفقا للتراتيب الجاري بها العمل.

7- الإسراع في انجاز برنامج الانتدابات:

تبين لنا من خلال القيام بمهامنا أن الشركة لم تتمكن بعد من استكمال كافة إجراءات انجاز برنامج الانتدابات لسنة 2018 . إن النقص الملحوظ في الموارد البشرية للشركة نتيجة إحالة البعض من الأعوان على التقاعد دون تعويضهم ساهم في لجوء الشركة لانتداب أعوان موسمين ووقتين لتغطية هذا النقص. مع الإشارة إلى انه لم يقع مدنا بمذكرة تضبط إجراءات موضوعية لانتدابهم وكيفية تحديد الرواتب. ولتمكين الشركة خاصة من تدعيم المصالح والإدارات والأقاليم بالموارد البشرية الضرورية وبالتالي تأمين السير العادي لنشاط الشركة، نوصي بالإسراع في انجاز برنامج الانتدابات في أحسن الآجال وفقا للتراتيب الجاري بها العمل والعمل بما جاءت به مذكرة السيد وزير النقل بتاريخ 30 افريل 2018 حول تنظيم وتنفيذ المناظرات بالمؤسسات العمومية للنقل.

8- توضيح الإطار القانوني حول تمتيع الأعوان الإداريين بوصولات مالية لاقتناء ملابس شغل:

يتضح من خلال الاطلاع على محضر جلسة عمل حول ملابس الشغل بتاريخ 2018/06/05 ما يلي: "تم التداول بشان ما دأبت عليه الإدارة فيما يتعلق بتمتيع الأعوان الإداريين بوصولات مالية لاقتناء ملابس شغل وتطرق الرئيس المدير العام إلى ضرورة أن تكون هذه الوصولات صالحة لاقتناء ملابس لا غير. ونظرا لتدني قيمة الوصل منذ إدماج أعوان المناولة من سنة 2011 بالشركة في قاعدة الاحتساب وهم أعوان تنفيذ (أعوان حراسة، أعوان تنفيذ وأعوان تزويد وقود) والحال ان معظم الأعوان الإداريين بالشركة هم أعوان تسيير إداري فقد تقرر أن يقع احتساب قيمة الوصل بمعدل يعادل كلفة لباس عون الاستغلال بالنسبة للسنة الواحدة مع اعتماد أسعار الصفقة الجارية.....وبذلك ستمتع كل عون إداري بنفس قيمة معدل ملابس الشغل لعون الاستغلال والذي يقدر ب466 دينار و212 مليم باعتبار الأداء مع إخضاع هذا المبلغ إلى الخصم على المورد".

ونحن نوصي بتوضيح الإطار القانوني لهذه الوضعية.

9- مزيد الحرص على إنجاز توصيات التقارير الرقابية :

أفادتنا مصالح الشركة أنه تم إنجاز مهمة رقابية من قبل التفقدية العامة لوزارة النقل متعلقة بملف التأمين الجماعي على المرض لأعوان الشركة وفي هذا السياق نوصي بضرورة تثمين مختلف توصيات التقارير الرقابية سواء كانت تقارير رقابية وتفقدية داخلية أو خارجية كإنجاز التوصيات المضمنة بها ومتابعتها من قبل هياكل التسيير بالمؤسسة وإتخاذ الإجراءات القانونية والتربية الضرورية في الغرض.

هذا ونفيدكم بضرورة إعمال المنافسة في ملف التأمين والقيام بطلب عروض في الغرض والقيام بالتأطير القانوني لمختلف العمليات المندرجة في هذا السياق كضرورة إبرام إتفاقيات مع مسدي الخدمات والتثبت من إحترام مختلف الإجراءات القانونية والجبائية والترتيبية في الغرض.

كما نوصي بتركيز لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة تعنى بمراقبة مختلف النقاط المعروضة على مجلس الإدارة بصفة مسبقة كالتثبت من تدوين المداولات والقرارات المتخذة ومتابعة مختلف توصيات هياكل الرقابة والتفقد.

التصرف المالي والمحاسبي والجبائي

1- وضع اجراءات كفيلة برفع تحفظات مراجع الحسابات :

تضمن التقرير العام المتعلق بمراجعة حسابات الشركة لسنة 2017 تحفظات نذكر منها ما يلي:

- الأصول الثابتة: خلافا لمقتضيات القانون المحاسبي عدد 112-96 المؤرخ في 30 ديسمبر 1996، لم تستكمل الشركة أعمال الجرد المادي لأصولها الثابتة في موفى سنة 2017. وبالتالي لم تقم بعملية المقاربة بين نتائج الجرد المادي لأصولها الثابتة مع المعطيات المحاسبية. ولا تمكن هذه الوضعية من التأكد من الوجود الفعلي لهذه الأصول. هذا ونفيدكم أنه لم يقع استكمال تسوية الوضعية العقارية لكل أراضي وعقارات الشركة.

- الحرفاء والحسابات المتعلقة بهم :صدر أمر حكومي عدد 987 لسنة 2017 مؤرخ في 17 أوت 2017 يتعلق بضبط طرق احتساب كلفة النقل المجاني لأعوان وإطارات الأسلاك النشيطة في وسائل النقل العمومي للشركات الوطنية والجهوية للنقل البري وجاء به أنه يتم تمتيع أعوان وإطارات الأسلاك النشيطة المباشرين بوزارات الداخلية والعدل والدفاع الوطني والمصالح الديوانية ومصالح الديوان الوطني للحماية المدنية بمجانية النقل الحضري والجهوي وبين المدن على الخطوط الداخلية للنقل العمومي الجماعي المستغلة من قبل الشركات الوطنية والجهوية للنقل البري طبقا للشروط التي يضبطها هذا الأمر الحكومي وتضبط الكلفة السنوية لمجانية النقل جزافيا بمقتضى مقررات مشتركة من وزير المالية ووزير النقل من جهة والوزراء والمدير العام للديوان الوطني للحماية المدنية المشار إليهم بالفصل الأول من هذا الأمر الحكومي من جهة أخرى وتحدد هذه المقررات المناب المخصص لكل شركة نقل. هذا وتبرم الوزارات المذكورة بالفصل الأول من هذا الأمر الحكومي والديوان الوطني للحماية المدنية اتفاقيات مع الشركات الوطنية والجهوية للنقل البري تتضمن كلفة الخدمات طبقا لما تم تحديده بالمقررات المشتركة المذكورة بالفصل 2 وتدفع المبالغ المحددة على أربعة أقساط متساوية مع بداية كل ثلاثية.
هذا وتجدر الإشارة أنه لم يتم تقديم المقررات المشتركة والاتفاقيات المتعلقة بسنة 2017 والسنوات السابقة لها مع الإشارة أن أرصدة حسابات الحرفاء المشار إليهم بالأمر الحكومي والمضمنة كحرفاء عاديين تبلغ ما قدره 104 313 17 دت في موفى سنة 2017. هذا ولم يقع تقديم ما يفيد إمكانية إستخلاص هذا المبلغ في غياب أسس ترتيبية وتعاقدية واضحة. مع الإشارة أن الشركة لم تقم بتدوين مدخرات خلال سنة 2017 لنقص قيمة أرصدة الحرفاء خاصة في وجود مبالغ قديمة وغياب إطار واضح لأعمال الفوترة وضعف الإستخلاص. كما لم تقم الشركة بإعداد محضر مقاربة بين الأرصدة المحاسبية والأرصدة المستخرجة من تطبيقة الفوترة ومراقبة المداخيل في موفى سنة 2017 قصد تبيان الفوارق إن وجدت والقيام بالمعالجات الضرورية.

- الخصوم الجارية وحسابات الأعباء: يبرز رصيد حساب إسترجاع مصاريف التأمين الجماعي وجود مبالغ عالقة تستوجب القيام بدراستها قصد تطهيرها مع الإشارة أنه لم يتم إعداد محضر مقاربة بين المعطيات المحاسبية والمعطيات الممسوكة من طرف مختلف المصالح المعنية بالموارد البشرية والشؤون الاجتماعية حول مختلف الحسابات المتعلقة بالأعوان (التأمين الجماعي، القروض، الوضعية المالية للصندوق الإجتماعي). هذا ولم يقع تقديم عقد تأمين ممضى للأسطول كما لم يقع تقديم ما يفيد قيام شركة التأمين بمد الشركة بقائمة النتيجة لسنة 2017 مع تحديد قيمة أعباء التأمين وقيمة التخفيضات ان وجدت. مع الإشارة أن كشوفات الأجور تفتقر إلى إمضاءات المصالح المعنية بمراقبتها.

- حسابات السيولة:يتم التدوين المحاسبي للمبالغ النقدية المستخلصة من الحرفاء على أساس وصولات إيداع المبالغ بالحساب البنكي دون تدوينها مسبقا بحسابات مختلف خزانات الشركة وبالتالي إخضاعها لأعمال الرقابة وخاصة أعمال الجرد الدورية والفجئية. وهذه الطريقة في التدوين تمثل ضعف على مستوى نظم الرقابة الداخلية حيث لا تمكن من القيام بأعمال المقاربة للمعطيات المتعلقة بإيداع المبالغ النقدية المستخلصة من الحرفاء بين ما هو مدون بحسابات الخزانات وبحسابات البنوك.

وفي هذا السياق نوصي بضرورة العمل على رفع هذه التحفظات حول القوائم المالية للشركة واتخاذ التدابير والقرارات التصحيحية في الغرض كالقيام بأعمال الجرد المادي للأصول الثابتة وتسوية وضعية الحرفاء والخصوم الجارية وحسابات الأعباء والسيولة.

2- التصرف المالي

2-1 إعداد جداول المقاربة البنكية:

لاحظنا من خلال تدخلنا أنه لم يقع اعداد جداول المقاربة بين الرصيد البنكي بحسابات الشركة والرصيد البارز بالكشوفات البنكية لسنة 2018 .
وتجدر الإشارة إلى أن عدم اعداد جداول المقاربات البنكية يمكن أن يخفي وراءه أخطاء أو نقائص لا يمكن تحديد الجهة أو العون المسؤول عنها.
وفي هذا السياق نوصي بالاسراع في اعداد جداول المقاربة البنكية مع ضرورة القيام بتطهير المبالغ القديمة والعالقة بجداول المقاربة في احسن الاجال كما نوصي بضرورة إتخاذ الإجراءات التصحيحية في الإبان تفاديا لسقوط المبالغ المطلوبة بفعل التقادم والحرص على إستخلاصها أو إرجاعها بالاعتماد على مراقبة آلية حينية لمختلف العمليات البنكية.

التصرف المالي والمحاسبي والجبائي

1- وضع اجراءات كفيلة برفع تحفظات مراجع الحسابات :

تضمن التقرير العام المتعلق بمراجعة حسابات الشركة لسنة 2017 تحفظات نذكر منها ما يلي:

- الأصول الثابتة: خلافا لمقتضيات القانون المحاسبي عدد 112-96 المؤرخ في 30 ديسمبر 1996، لم تستكمل الشركة أعمال الجرد المادي لأصولها الثابتة في موفى سنة 2017. وبالتالي لم تقم بعملية المقاربة بين نتائج الجرد المادي لأصولها الثابتة مع المعطيات المحاسبية. ولا تمكن هذه الوضعية من التأكد من الوجود الفعلي لهذه الأصول. هذا ونفيدكم أنه لم يقع استكمال تسوية الوضعية العقارية لكل أراضي وعقارات الشركة.

- الحرفاء والحسابات المتعلقة بهم :صدر أمر حكومي عدد 987 لسنة 2017 مؤرخ في 17 أوت 2017 يتعلق بضبط طرق احتساب كلفة النقل المجاني لأعوان وإطارات الأسلاك النشيطة في وسائل النقل العمومي للشركات الوطنية والجهوية للنقل البري وجاء به أنه يتم تمتيع أعوان وإطارات الأسلاك النشيطة المباشرين بوزارات الداخلية والعدل والدفاع الوطني والمصالح الديوانية ومصالح الديوان الوطني للحماية المدنية بمجانية النقل الحضري والجهوي وبين المدن على الخطوط الداخلية للنقل العمومي الجماعي المستغلة من قبل الشركات الوطنية والجهوية للنقل البري طبقا للشروط التي يضبطها هذا الأمر الحكومي وتضبط الكلفة السنوية لمجانية النقل جزافيا بمقتضى مقررات مشتركة من وزير المالية ووزير النقل من جهة والوزراء والمدير العام للديوان الوطني للحماية المدنية المشار إليهم بالفصل الأول من هذا الأمر الحكومي من جهة أخرى وتحدد هذه المقررات المناب المخصص لكل شركة نقل. هذا وتبرم الوزارات المذكورة بالفصل الأول من هذا الأمر الحكومي والديوان الوطني للحماية المدنية اتفاقيات مع الشركات الوطنية والجهوية للنقل البري تتضمن كلفة الخدمات طبقا لما تم تحديده بالمقررات المشتركة المذكورة بالفصل 2 وتدفع المبالغ المحددة على أربعة أقساط متساوية مع بداية كل ثلاثية.
هذا وتجدر الإشارة أنه لم يتم تقديم المقررات المشتركة والاتفاقيات المتعلقة بسنة 2017 والسنوات السابقة لها مع الإشارة أن أرصدة حسابات الحرفاء المشار إليهم بالأمر الحكومي والمضمنة كحرفاء عاديين تبلغ ما قدره 104 313 17 دت في موفى سنة 2017. هذا ولم يقع تقديم ما يفيد إمكانية إستخلاص هذا المبلغ في غياب أسس ترتيبية وتعاقدية واضحة. مع الإشارة أن الشركة لم تقم بتدوين مدخرات خلال سنة 2017 لنقص قيمة أرصدة الحرفاء خاصة في وجود مبالغ قديمة وغياب إطار واضح لأعمال الفوترة وضعف الإستخلاص. كما لم تقم الشركة بإعداد محضر مقاربة بين الأرصدة المحاسبية والأرصدة المستخرجة من تطبيقة الفوترة ومراقبة المداخيل في موفى سنة 2017 قصد تبيان الفوارق إن وجدت والقيام بالمعالجات الضرورية.

- الخصوم الجارية وحسابات الأعباء: يبرز رصيد حساب إسترجاع مصاريف التأمين الجماعي وجود مبالغ عالقة تستوجب القيام بدراستها قصد تطهيرها مع الإشارة أنه لم يتم إعداد محضر مقاربة بين المعطيات المحاسبية والمعطيات الممسوكة من طرف مختلف المصالح المعنية بالموارد البشرية والشؤون الاجتماعية حول مختلف الحسابات المتعلقة بالأعوان (التأمين الجماعي، القروض، الوضعية المالية للصندوق الإجتماعي). هذا ولم يقع تقديم عقد تأمين ممضى للأسطول كما لم يقع تقديم ما يفيد قيام شركة التأمين بمد الشركة بقائمة النتيجة لسنة 2017 مع تحديد قيمة أعباء التأمين وقيمة التخفيضات ان وجدت. مع الإشارة أن كشوفات الأجور تفتقر إلى إمضاءات المصالح المعنية بمراقبتها.

- حسابات السيولة:يتم التدوين المحاسبي للمبالغ النقدية المستخلصة من الحرفاء على أساس وصولات إيداع المبالغ بالحساب البنكي دون تدوينها مسبقا بحسابات مختلف خزانات الشركة وبالتالي إخضاعها لأعمال الرقابة وخاصة أعمال الجرد الدورية والفجئية. وهذه الطريقة في التدوين تمثل ضعف على مستوى نظم الرقابة الداخلية حيث لا تمكن من القيام بأعمال المقاربة للمعطيات المتعلقة بإيداع المبالغ النقدية المستخلصة من الحرفاء بين ما هو مدون بحسابات الخزانات وبحسابات البنوك.

وفي هذا السياق نوصي بضرورة العمل على رفع هذه التحفظات حول القوائم المالية للشركة واتخاذ التدابير والقرارات التصحيحية في الغرض كالقيام بأعمال الجرد المادي للأصول الثابتة وتسوية وضعية الحرفاء والخصوم الجارية وحسابات الأعباء والسيولة.

2- التصرف المالي

2-1 إعداد جداول المقاربة البنكية:

لاحظنا من خلال تدخلنا أنه لم يقع اعداد جداول المقاربة بين الرصيد البنكي بحسابات الشركة والرصيد البارز بالكشوفات البنكية لسنة 2018 .
وتجدر الإشارة إلى أن عدم اعداد جداول المقاربات البنكية يمكن أن يخفي وراءه أخطاء أو نقائص لا يمكن تحديد الجهة أو العون المسؤول عنها.
وفي هذا السياق نوصي بالاسراع في اعداد جداول المقاربة البنكية مع ضرورة القيام بتطهير المبالغ القديمة والعالقة بجداول المقاربة في احسن الاجال كما نوصي بضرورة إتخاذ الإجراءات التصحيحية في الإبان تفاديا لسقوط المبالغ المطلوبة بفعل التقادم والحرص على إستخلاصها أو إرجاعها بالاعتماد على مراقبة آلية حينية لمختلف العمليات البنكية.

2-2 تفادي التأخير على مستوى إرسال كشوفات السيولة:

لاحظنا وجود تأخير على مستوى إرسال بعض كشوفات السيولة إلى وحدة متابعة انظمة الانتاجية بالمؤسسات والمنشات العمومية وسلطة الإشراف في الآجال والمحددة بخمسة عشر يوما من الشهر الموالي طبقا لمقتضيات الفصول 19 و20 من الأمر عدد 2002-2197 المؤرخ في أكتوبر 2002. لذا نوصي بضرورة التقيد بالآجال المحددة بالأمر المذكور.

2-3 تحسين إجراءات استخلاص ديون الحرفاء:

لاحظنا ان مستحقات الشركة تتفاقم من سنة إلى أخرى حيث بلغت قيمة هذه المستحقات 043 21 أ د الى غاية 2018/07/20 منها:

- 073 1 أ د خدمات مرفوقة بأذون تزود حيث تم استخلاص ما قيمته 726 أد (نسبة 67.66%).
- 200 21 أ د مستحقات تنقل أعوان قوات الآمن الداخلي بوزارة الداخلية والعدل والديوانة والدفاع وقد وقع استخلاص 504 أد فقط من وزارة الدفاع الوطني.

وهذه الوضعية لا تمكن الشركة من الحفاظ على توازناتها المالية والإيفاء بالتزاماتها مع المزودين ومجابهة برامج الاستثمار.

ونحن ندعو الشركة على حث وزارة الداخلية لخلاص هذه الديون كما نوصي بالقيام بكافة الإجراءات الضرورية لاستخلاص كافة مستحقات الشركة.

التصرف في الشّؤون القانونية

1- العمل على احترام أحكام الأمر الحكومي عدد 987 لسنة 2017 المؤرخ في 17 أوت 2017:

تبين لنا انه لم يقع بعد العمل بأحكام الآمر الحكومي عدد 987 لسنة 2017 المؤرخ في 17 أوت 2017 والمتعلق بضبط طرق احتساب كلفة النقل المجاني لأعوان وإطارات الأسلاك النشيطة في وسائل النقل العمومي للشركات الوطنية والجهوية للنقل البري. حيث لم يقع بعد:

- إعداد مقررات مشتركة من وزير المالية ووزير النقل من جهة والوزراء والمدير العام للديوان الوطني للحماية المدنية المشار إليهم بالفصل الأول من الأمر الحكومي عدد 987 لسنة 2017 المؤرخ في 17 أوت 2017 والذي يضبط الكلفة السنوية لمجانية النقل جزافيا وتحدد هذه المقررات المناب المخصص لكل شركة نقل.
- ابرام اتفاقيات بين الوزارات المذكورة بالفصل الأول من الأمر المذكور أعلاه والديوان الوطني للحماية المدنية مع الشركة الجهوية للنقل بنابل والتي تحدد خاصة كلفة الخدمات طبقا لما تم تحديده بالمقررات المشتركة المذكورة أعلاه .
- دفع المبالغ المحددة على أربع أقساط متساوية مع بداية كل ثلاثية.

ونحن نوصي بالقيام بكافة الإجراءات الضرورية قصد تفعيل أحكام الأمر المذكور أعلاه.

2- احترام الالتزامات الموضوعة على كاهل الشركة:

لقد لاحظنا أن الشركة لم تقم باحترام البعض من التزاماتها القانونية المنصوص بالأمر عدد 2197 لسنة 2002 :

- تأخير في إرسال كشوفات السيولة المالية الشهرية لمختلف الوزارات المعنية على معنى الفصل 24 من نفس الأمر المشار إليه أعلاه
- تأخير في إرسال الشركة لبطاقات الشهرية الخاصة بالموارد البشرية وبالأجور إلى سلطة الإشراف.
- عدم إرسال البيانات الخاصة بالصندوق الاجتماعي واستعمالاته لرئاسة الحكومة عند نهاية كل سنة محاسبية تطبيقاً للفصل 28 من نفس الأمر.
- عدم إرسال الموازنة الاجتماعية لرئاسة الحكومة عند نهاية كل سنة محاسبية تطبيقاً للفصل 28 من نفس الأمر.
- عدم إرسال البطاقات الخاصة بمنظومة متابعة المنشات والمؤسسات العمومية لسنة 2018.

ونحن ندعو إلى احترام جميع الالتزامات الموضوعة على كاهل الشركة.

3- الإسراع في تسوية المسائل العالقة مع الشركة الوطنية للنقل بين المدن:

لاحظنا من خلال القيام بأعمالنا عدم قيام الشركة بإبرام عقد كراء المحل المستغل من قبلها بمحطة تونس الجنوبية (باب عليوة) باعتبار أن المحطة المذكورة موضوعة تحت تصرف الشركة الوطنية للنقل بين المدن بمقتضى الاتفاقية المبرمة بينها وبين الوكالة الفنية للنقل البري بتاريخ 12 جوان 2015 .

هذا وأفادتنا مصالح الشركة أن الشركة الوطنية للنقل بين المدن قامت بمنع المقاول عن مواصلة الأشغال الحالية المتمثلة في انجاز القسط الثالث والأخير لمشروع المحطة الواقية التابعة الشركة الجهوية للنقل لولاية نابل بفضاء محطة باب عليوة بتونس الجنوبية والتي انطلقت منذ بداية شهر ديسمبر 2018 والتي قد أوشكت على الانتهاء بعد انجاز 80 % منها بتكلفة قدرها 30 أ د أدرجت بميزانية الشركة المصادق عليها. هذا وطالبت الشركة الوطنية للنقل بين المدن بإزالة كل الأشغال التي تم تركيزها بدعوى عدم الحصول على ترخيص كتابي مسبق من قبلها.

علاوة على ذلك لاحظنا غياب عقد إطاري بين الشركتين ينظم خلاص المعاليم المضبوطة بالأمر عدد 99-2047 المؤرخ في 13 سبتمبر 1999 والمتعلق بمعاليم الخدمات المتعلقة باستغلال محطات النقل البري.

وفي هذا المجال نفيدكم بضرورة تسوية الإطار القانوني لهذه الوضعية بصفة مسبقة قبل إنجاز استثمارات ضمانا لحقوق الشركة مع الحرص على تسوية هذه الوضعية القانونية في أفضل الآجال .

4- مواصلة العمل على تسوية الوضع العقاري لممتلكات الشركة:

ان المقارنة بين شهادات الملكية للأراضي علي ملك الشركة والأراضي المسجلة بالقوائم المالية أفضت الي وجود قطع أراضي علي ملك الشركة لا تملك فيها شهادات ملكية وحيث لازالت إجراءات التسوية في طور الإنجاز. لذا فإننا نوصي بتسوية هذه الوضعية في اقرب الآجال.

هذا ولاحظنا من خلال القيام بأعمالنا قيام الشركة بانجاز أشغال لتحسين فضاء الاستقبال بمحطة الاحواش بنابل دون تسوية الإطار القانوني لهذا العقار بصفة مسبقة وللإشارة فقد قامت مصالح الشرطة البلدية بتوقيف الأشغال نظرا لعدم حصول الشركة على رخصة علما وان العقار المذكور هو على ملك بلدية نابل .

ونحن نوصي بالعمل على تسوية هذه الوضعية في أحسن الآجال.

متابعة توصيات التقرير المتعلق بالإجراءات الإدارية والمالية والمحاسبية بعنوان سنتي 2016 و2017

توطئة

الملاحظات	الإنجاز		
	أنجز	لم ينجز	في الطور
الإسراع باستكمال برنامج إعادة هيكلة للشركة: تعاني الشركة الجهوية للنقل لولاية نابل من عجز هيكلي مالي متواصل منذ عدة سنوات بحيث أنه لا يمكن للشركة مواصلة القيام بالمهام الموكولة إليها على أحسن وجه وذلك في ضل هذا العجز المالي المتواصل والذي يتفاقم نظرا لعدم تعديل التعريفة المعتمدة بالرغم من ارتفاع أعباء استغلال الشركة وعدم القيام بإجراءات للحد من ارتفاع عناصر الكلفة بالإضافة إلى نقص على مستوى أسطول الحافلات المستغل فعليا وارتفاع كتلة الأجور بالمقارنة مع رقم المعاملات المسجل بالشركة (الزيادات القانونية المتتالية في الأجور وكلفة الساعات الإضافية..).كما أن العجز المالي المتواصل يؤثر سلبا على القيام ببرامج الانتدابات وإنجاز برامج الاستثمارات بالإضافة على قدرة الشركة على ابرام الإتفاقيات والإيفاء بالتزاماتها تجاه المزودين (الشركة الوطنية لتوزيع البترول...) والصناديق الاجتماعية والقباضة المالية...هذا وقامت الشركة بإعداد دراسة مشروع تطوير وتنمية الشركة بتاريخ ديسمبر 2017 تضمنت العديد من الجوانب المالية والتقنية والفنية ومختلف جوانب التصرف بالشركة.وفي هذا المجال نوصي بالعمل على ضرورة الإسراع في استكمال برنامج إعادة تأهيل الشركة وعرضه على سلطة الإشراف في صيغته النهائية في أفضل الآجال حتى يتسنى للشركة الشروع في تنفيذه لتلافى المزيد من الخسائر خلال السنوات القادمة.			X

التنظيم العام

أدوات التنظيم:

الملاحظات	الإنجاز		
	أنجز	لم ينجز	في الطور
الهيكل التنظيمي: من خلال فحص الهيكل التنظيمي للشركة تبيّن لنا أنه لم يقع تحيين الهيكل التّنظيمي للشركة منذ سنة 2005 رغم تكليف مكتب دراسات خارجي للقيام بتصور تنظيمي جديد للشركة وتجدر الإشارة أنه تم الوقوف في هذا الإطار على عدم تطابق التنظيمي الفعلي للشركة مع ما تم تضمينه بالهيكل المصادق عليه بمقتضى الأمر عدد 177 لسنة 2005 وذلك خاصة بالنسبة للتنظيم المعتمد داخل بعض الإدارات. كما تبين لنا من خلال إجراء المقارنة بين الهيكل التنظيمي وبين التنظيم المعتمد حاليا بالشركة، وجود شغورات ببعض مراكز العمل. هذه الوضعية من شأنها أن تؤدي الى تباعد بين الهيكل التّنظيمي المصادق عليه والوضعيّة التّنظيمية الحاليّة ممّا يمكن أن يؤثر سلبا على نشاط الشركة، صعوبة متابعة وتجميع مختلف الإجراءات التّنظيمية للشركة، كما أن غياب الكفاءات في مراكز حيوية شاغرة يأثّر سلبا على سير عمل بعض المصالح والإدارات.لذا فإننا نوصي الشركة بتثمين الدراسة التنظيميّة التي تم القيام بها والإسراع في تحيين الهيكل التنظيمي للشركة لغرض تأمين مواكبة التنظيم الداخلي للمؤسسة إلى الخصوصيات والمتغيرات التي يشهدها المحيط الخارجي والداخلي الذي تنشط في إطاره من جهة ولغرض تأمين استمرارية جودة الأداء من جهة أخرى ومزيد العمل على احترام مقتضيات الأمر المنظم لشروط إسناد الخطط الوظيفية.			X
تحيين أدلة الإجراءات: تبين لنا في هذا المجال عدم تحيين بعض أدلة الإجراءات المعتمدة داخل الشركة نظرا لتغير الإطار القانوني والترتيبي وتطور نشاط الشركة. إن عدم إيلاء أدلة الإجراءات الاهتمام اللازم من حيث عملية التحيين قد ينجم عنه إضعاف للنجاعة والفعالية على مستوى مختلف إنجاز أعمال التصرف علاوة عن عدم اعتماد إجراءات موحدة ومعايير إنجاز في أداء المهام الموكول إنجازها لهياكل مختلفة وما يمكن أن يسفر عن الوقوع في حالات الجمع بين الوظائف المتنافرة، بالإضافة إلى انعدام التنسيق بين مختلف الهياكل وافتقار لسيولة تداول المعلومات بين مختلف مصالح الشركة في إطار واضح وحيني ومؤمّن. ونحن نوصي بالعمل على تحيين دليل الإجراءات ليكون مواكبا لتطور التشريع الجاري به العمل. كما ندعو إلى الحرص على تكليف من يقوم بمواكبة التحيين الآني لهذا الدليل كلما طرأ تغيير جوهري على طبيعة نشاط الشركة أومن حيث صدور إجراءات ترتيبية جديدة على غرار التقيحات التي شملت الأمر المنظم للصفقات العمومية والتي يتوجب العمل على تحيين أدلة الإجراءات المتعلقة بها حتى تكون مطابقة للتشريع القانوني في ميدان الشراء العمومي.			X
مسك قائمة لنماذج إمضاءات المديرين ورؤساء المصالح : لا تقوم الشركة بمسك قائمة محينة في نماذج إمضاءات المديرين ورؤساء المصالح المخولين لإمضاء الوثائق الرسمية للشركة داخليا وخارجيا. هذه النقائص من			X

شأنها أن تؤثر سلبا على عمليات المراقبة الداخلية والخارجية ولا تمكن من تحديد المسؤوليات في حالة حدوث أخطاء أو تجاوزات. لذا فاننا نوصي بمسك قائمة نماذج إمضاءات المديرين ورؤساء المصالح على ضوء المعطيات التنظيمية الحالية والحرص على تحيينها وتوزيعها بصفة دورية ومنتظمة.			
إعداد عقد برنامج: في إطار الحرص على تجسيم 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 غرة فيفري 1989 المتعلق بالمساهمات والمنشآت العمومية ولأحكام الفصل 21 من الأمر عدد 2197-2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002، لم تقم الشركة بإعداد لعقد برنامج بالنسبة للخماسية الجارية. ونظرا لأهمية هذه الوثيقة فإننا نوصي بالإسراع في إعداد عقد برنامج للشركة بالنسبة للخماسية الجارية مع ضرورة إرفاقه بعقود عمل سنوية تبين التوجهات العامة والاستراتيجية للإدارة العامة وتكون بمثابة إطار لإعداد الميزانيات السنوية للشركة.			x
الإسراع في تحيين الهيكل التنظيمي للشركة: يمثل الهيكل التنظيمي الأداة الترتيبية الأساسية التي يستند عليها في إحكام التصرف في توزيع المسؤوليات وضبط الوظائف بين مختلف هياكل ومصالح الشركة، وتجدر الإشارة أنه تم الوقوف في هذا الإطار على عدم تطابق التنظيمي الفعلي للشركة مع ما تم تضمينه بالهيكل التنظيمي المصادق عليه بالأمر عدد 177 لسنة 2005 المؤرخ في 26 جانفي 2005 على غرار إحداث العديد من الأقسام غير المضمنة بالهيكل التنظيمي، ولخلية الحوكمة الرشيدة. هذا وأفادتنا مصالح الشركة أنه في طور تحيين الهيكل التنظيمي بالتنسيق مع سلطة الإشراف. ونحن ندعو إلى الإسراع في تحيين الهيكل التنظيمي لغرض تأمين مواكبة التنظيم الداخلي للمؤسسة إلى الخصوصيات والمتغيرات التي يشهدها المحيط الخارجي والداخلي الذي ينشط في إطاره من جهة ولغرض تأمين استمرارية جودة الأداء من جهة أخرى وذلك باتخاذ الإجراءات التالية: القيام بجرد لمختلف الوظائف وتقييم جدوى الإبقاء عليها أو تغييرها لملائمتها للمهام الموكولة إليها، دراسة مقارنة مع تنظيم مؤسسات شبيهة، تحديد كل الهياكل الفنية والهياكل الوظيفية وضبط العلاقات التسلسلية فيما بينها من جهة وبين الوظائف والهياكل من جهة أخرى، اجتناب الازدواجية في ضبط المشمولات الراجعة بالنظر لكل هيكل وحالات عدم التوافق.			x
مزيد العناية بمذكرات العمل الصادرة عن الإدارة العامة للشركة: في إطار تحسين إجراءات التصرف بالشركة، تقوم الإدارة العامة بإصدار مذكرات عمل ومناشير وفي هذا المجال نوصي بضرورة تحسين إجراءات إعداد ونشر ومتابعة مذكرات العمل والمناشير وذلك بعرض مذكرة العمل أو المنشور بصفة مسبقة قبل إصداره على الهيكل المكلف بالتنظيم قصد دراسته وإبداء الرأي وقيام الهيكل المكلف بالتنظيم بمتابعة عملية توزيع ونشر مذكرة العمل أو المنشور لكافة المصالح المعنية بالشركة كالاعتماد على وسائل التواصل الإلكتروني وحفظ وتبويب ومتابعة تنفيذ كافة مذكرات العمل والمناشير سارية المفعول وتقييمها من قبل الهيكل المكلف بالتنظيم. لذا نوصي بضرورة العمل على تحسين إجراءات إعداد ونشر مذكرات العمل والمناشير وإيلاء الأهمية الضرورية لمراحل المتابعة والتقييم.			x

التدقيق الداخلي والتفقد:

الملاحظات	الإنجاز		
	أنجز	لم ينجز	في الطور
تخطيط مهمات التدقيق الداخلي: بإطلاعنا على برنامج تدخل وحدة التدقيق الداخلي يتضح أن مجال تطبيق هذا البرنامج يشمل سنة واحدة. إن هذه الطريقة في إعداد برنامج مهمات التدقيق لا يمكن من تغطية شاملة لنظام الرقابة الداخلية المطبق داخل الشركة. وللتأكد من شمولية تدخلات وحدة التدقيق الداخلي يجب إعداد برنامج نظام الرقابة الداخلية متوسط المدى (مدة ثلاث سنوات) والذي يجب أن يغطي كافة الأنشطة بالشركة، إعداد جدول زمني لتنفيذ المهمات التي تخص السنة الجارية، تحيين البرنامج عند نهاية كل سنة وذلك بتأجيل المهمات الغير منجزة إلى السنوات المتبقية من البرنامج. إن في اعتماد هذه الطريقة في برمجة مهمات التدقيق يمكن التأكد من تغطية كاملة لنظام الرقابة الداخلية وخاصة النواحي التي تكمن ورائها المخاطر المحتملة، وبالتالي يجب اعتماد مثل هذه البرمجة وعرضها على مجلس الإدارة للمتابعة.		x	
إنجاز مهمات التدقيق الداخلي المبرمجة: تقوم وحدة التدقيق الداخلي بإعداد برنامج سنوي لمهمات التدقيق المزمع القيام بها، إلا أن هذا العمل يبقى منقوصا اعتبارا أنه: لم يقع التقيد بكامل محتوى البرنامج وإنجاز كافة المهام المبرمجة، كما لا يتم متابعة المدة الزمنية المخصصة لكل مهمة تدقيق. بالإضافة إلى أنه وقع تعيين المدقق الداخلي ببعض اللجان الداخلية بالشركة. وهو ما من شانه التأثير على حسن سير المهام الموكولة لهذه الوحدة. كما نفيدكم بان هذه الوضعية تمثل جمعا لمهام متنافرة. ونظرا لعدم شمولية تدخلات وحدة 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 للشركة وذلك عبر تدعيمه بالانتدابات اللازمة حتى يتسنى له تأمين المهام المنتظرة منه في أفضل الظروف، كما ندعو إلى تفعيل دوره من حيث		x	

شمولية وثراء برنامج التدخل المعدّ للتدقيق الداخلي حتى يغطي الأنشطة الهامة والمحورية للمؤسسة وخاصة منها أنشطة الصيانة والاستغلال وحركة المخزون وبالتالي يساهم في ضمان حسن التصرف وترشيده وإحكام السيطرة على المخاطر الخفية			
العمل على تفعيل دور اللجنة الدائمة للتدقيق: لم يقع مدنا بمحاضر أعمال اللجنة الدائمة للتدقيق بالنسبة لسنة 2017 ونظرا لأهمية دور هذه اللجنة في متابعة مختلف تقارير الرقابة والتوصيات الصادرة عنها وباقي الأعمال المناطة بعهدتها، نوصي بضرورة تفعيل دور اللجنة الدائمة للتدقيق وإعداد محاضر لمختلف اجتماعاتها وعرضها على أنظار مجلس الإدارة لأخذ القرارات والتدابير الضرورية في الغرض.			x
تفعيل دور مصلحة التدقيق الداخلي: باطلاعنا على البرنامج السنوي لمهمات التدقيق لسنة 2017 لاحظنا ما يلي: لم يشمل برنامج مصلحة التدقيق الداخلي كافة أنشطة إدارات و مصالح الشركة كما لاحظنا نقص في عدد المهمات المبرمجة والمنجزة بالإضافة إلى أنه لا يتم وضع آجال لإجابات المصالح المعنية ووضع جدول زمني لمتابعة تنفيذ توصيات المدقق الداخلي. إن عدم إيلاء العناية اللازمة لدور مصلحة التدقيق الداخلي من شأنه أن يحد من نجاعة تدخل هذه المصلحة ويحرم الشركة من العديد من الآليات لتحسين إجراءاتها الداخلية. ونحن ندعو إلى مزيد تدعيم هذه المصلحة بالإمكانيات البشرية الضرورية.		x	
إعداد خارطة مخاطر: تعتبر خارطة المخاطر وثيقة تحدد فيها المخاطر الرئيسية المتعلقة بنشاط الشركة حسب الأولوية وتهدف إلى: نشر رؤية مشتركة صلب الشركة للمخاطر التي ينظر إليها على أنها المخاطر الرئيسية؛ تحديد الإجراءات حسب الأولوية للسيطرة على المخاطر المهمة، نشر ثقافة إدارة المخاطر لدى الإدارة العامة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين. إن عدم وجود خارطة مخاطر لا يساهم في توجيه مهمات التدقيق الداخلي مباشرة إلى المصادر الرئيسية للخطأ أو للتجاوزات. لذا فإننا نوصي بوضع خارطة مخاطر لأنشطة الشركة استنادا إلى تقييم موضوعي للمخاطر و النظر في ترتيب أولويات المخاطر و أخذها بعين الاعتبار عند إعداد برنامج مهمات التدقيق لعدة سنوات.		x	
تحسين إجراءات متابعة أعمال التفقد بالشركة: يتضح من مراسلة صادرة عن الإدارة العامة للشركة إلى التفقدية العامة بوزارة النقل بتاريخ 10 مارس 2017 وبها بيانات حول مهمات التفقد خلال السداسي الثاني لسنة 2016 تضمين الإجراءات التصحيحية للإخلالات المثارة مع الإشارة أن بعض الإخلالات على غرار عدم إمضاء آخر تذكرة أو عدم تسليم تذكرة لحريف إلا عند صعود المراقبين أو العمل بزي مدني تمثل الإجراء التصحيحي المنصوص عليه بالوثيقة أنه تم استفسار العون في الغرض دون بيان ما ترتب عنه. وفي هذا السياق نوصي بضرورة وضع إجراءات واضحة وموضوعية حول مختلف الإجراءات التصحيحية حسب طبيعة الإخلال وإعلام مختلف الهياكل ذات الصلة بذلك.		x	

مراقبة التصرف

الملاحظات	سنة الملاحظة		
	أنجز	لم ينجز	في الطور
تفعيل دور إدارة التخطيط مراقبة التصرف: من خلال إطلاعنا على نشاط وحدة مراقبة التصرف تبين لنا أنه يقتصر خاصة على إعداد ومتابعة ميزانيات الشركة. وتعتبر هذه الوضعية حصر لمجال تدخل نشاط مراقبة التصرف التي يجب أن يكون لها دور هام على مستوى متابعة التصرف داخل الشركة، ومن مهامها المتعارف عليها نذكر خاصة: إعداد آليات ومؤشرات متابعة مختلف أنشطة الشركة بالإضافة إلى مراقبة مختلف الجداول وتقارير إدارات الشركة، المساهمة في عملية تطوير النظام المعلوماتي ومراقبة تحركات مخزون قطع الغيار وأنشطة الصيانة، متابعة التصرف في الموارد البشرية من الوضعية الإدارية للأعوان إلى إعداد دفاتر الخلاص... وتتم عملية المتابعة عن طريق جداول قيادة معدة للغرض. ونظرا لأهمية وحدة مراقبة التصرف في مراقبة ومتابعة أنشطة الشركة، فإننا ندعو إلى تفعيل دورها لتقوم بالمهام الموكولة إليها.			x
إعداد لوحات قيادة: لا تقوم مصالح الشركة بإعداد وتطوير لوحات قيادة تمكن الإدارة العامة من متابعة تطور مختلف مؤشرات النشاط بطريقة إستباقية ومتواترة. والغاية من إعداد وتطوير لوحات القيادة يكمن في المتابعة الوقائية لجملة أعمال التصرف ومختلف المراحل التي تمر بها صياغة القرارات والنظر في مختلف الانعكاسات والسيناريوهات المنتظرة بشكل يجعل الإدارة العامة وكذلك هياكل المداولة على بيّنة من مختلف الوضعيات المحفّة بالملفات المعروضة عليها، على غرار إبراز وتحليل جملة تعهدات الشركة ومقاربة التعهدات بالإنجازات واحتساب الفوارق وتبريرها ومتابعة مؤشرات التصرف. وعلى صعيد آخر، نلفت انتباه الشركة بأن لوحة القيادة لا يجب أن تقتصر على متابعة لاحقة للنشاط المالي والمحاسبي، بل يجب القيام بتصور شمولي لمختلف المقاربات الدورية على غرار مقاربة الأرصدة المحاسبية مع معطيات الميزانية والوقوف على الأسباب التي تكمن وراء الفوارق ومعالجتها في الإبان. كما يجب على الشركة إعداد مؤشرات النشاط تشمل جميع أنشطته وتحديد مستوياته مما يمكن من قياس نسبة بلوغها وإعطاء نظرة شاملة لإنتاجيته ومدى تحقيق الاستغلال الأمثل لموارده.		x	

إعداد تقارير دورية للنشاط: لا تقوم مصالح الشركة بمد وحدة مراقبة التصرف بتقارير دورية (كل ثلاث أشهر) حول مختلف أنشطتها قصد دراستها ومقاربتها مع الإنجازات السابقة والمتوقعة واقتراح الحلول اللازمة وذلك قبل عرضها على الإدارة العامة ومجلس الإدارة. هذا وتعتبر التقارير الدورية أداة هامة في مراقبة مختلف مراكز التنفيذ والعمل حيث تمكن من متابعة نشاط المؤسسة بصفة دورية واتخاذ التدابير اللازمة وفي الوقت المناسب عند وجود مسائل لها تأثير على إنتاجية الشركة. في هذا الإطار يجب على مختلف إدارات الشركة إعداد تقارير دورية تغطي خاصة الأنشطة التقنية والإدارية والمالية ويتم تجميعها من قبل وحدة مراقبة التصرف التي يعنى إليها مسألة دراستها ومقاربتها مع الإنجازات السابقة والمتوقعة واقتراح الحلول اللازمة لتدارك النقائص إن وجدت وذلك للوصول إلى الأهداف المنشودة. ويجب أن تعرض هذه التقارير على الإدارة العامة وذلك قصد اتخاذ التدابير اللازمة ومجلس الإدارة لمناقشة المسائل ذات الأهمية. كما نوصي بالعمل على إعداد تقارير شهرية يتم إرسالها إلى وحدة مراقبة التصرف قصد متابعة نشاط الشركة بصفة حينية.		x	
تركيز لجنة خاصة ببرمجة ومتابعة ميزانية الشركة: لاحظنا أثناء تدقيقنا في أساليب وإجراءات اعداد ومتابعة الميزانية محدودية نجاعة منظومة التنسيق بين مختلف الإدارات والمصلحة المكلفة بإعداد الميزانية وذلك بالأساس فيما يخص عمليات انجاز، متابعة وتحيين بنود الميزانية. وفي هذا الصدد ولتأمين جهوزية مثلى لأدوات الاستغلال في إطار برمجة ناجعة للأهداف المرسومة بالنسبة لمختلف إدارات وأقاليم الشركة وفي إطار تجسيم لإستراتيجية المؤسسة ككل، فإننا نوصي بالنظر في إحداث لجنة خاصة بالميزانية يكون من مهامها بالأساس: النظر في البرمجة الأولية لميزانية التصرف والتسيير الى جانب دراسة جدوى ومردودية كل مشروع أو استثمار يتم القيام به، التنسيق مع مصلحة الميزانية في كافة مراحل إ عداد الميزانية مع الحرص على توثيق النقاشات والتنقيحات على بنود الميزانية في محاضر في الغرض، متابعة نسق تنفيذ بنود الميزانية وتحليل أسباب عدم انجاز بعض مكونات هذه البنود أو تجاوز الميزانية بالنسبة للبعض الآخر، التنسيق بين مختلف المصالح والإدارات المعنية بإنجاز العمليات المدرجة بالميزانية لتحديد أسباب التأخير في الإنجاز وسبل تلافيها والاحتياطات المستقبلية التي يجب اتخاذها لتلافي مثل هذه الحالات بالإضافة إلى النظر في تغيير بنود الميزانية وتحويل التعهدات من بند الى آخر وإعداد محاضر دورية تبين بالخصوص نسبة تقدم الانجازات مقارنة بالتوقعات لكل استثمار			x
تحسين إجراءات التصرف في مراقبة المداخيل: تشكو مصلحة مراقبة المصاريف والمداخيل على مستوى إجراءات مراقبة المداخيل النقائص الهامة التالية: تتم مراقبة ومتابعة كناشات التذاكر اليدوية على مستوى خلايا مراقبة تم إحداثها للغرض والتي تتولى عمليات مراقبة سلامة عمليات بيع التذاكر والتعريفات المطبقة والتجاوزات إن وجدت (شطب، إعادة كتابة...). كما تتولى هذه الخلايا عملية مقاربة بين كناشات التذاكر اليدوية المستعملة وجدوال المقابيض لافراز الفوارق، إن وجدت. وبالتالي لا يوجد هيكل مكلف بمتابعة ومراقبة كنشات التذاكر اليدوية بصفة شاملة في مختلف المراحل (من مرحلة تسلم الطلبية من المزود وتسليمها للدوائر والقباض ومصلحة مراقبة المصاريف والمداخيل إلى مرحلة الأرشيف) ويعتبر هذا النقص في الإجراءات ذات أهمية قصوى نظرا لوجود مخاطر على مستوى شمولية رقم المعاملات والاستخلاص. هذا ويتولى المشرف على المغازة وممثل عن إدارة الإستغلال مراقبة ومعاينة سلامة كناشات التذاكر اليدوية عند تسلمها من المزود (الكم والكيف) باعتماد مبدأ فحص عينات ونفس الإجراء يتعهد به رئيس الفرع والقابض عند تسلمهما كناشات التذاكر اليدوية من المغازة. كما تتولى إدارة اللإستغلال مد مصلحة مراقبة المداخيل بكشف محين عند تزويد أي فرع كناشات التذاكر اليدوية وبالتالي نلاحظ غياب لجنة لتسلم كنشات التذاكر اليدوية على مستوى المغازة لمراقبة كافة الكنشات ومعاينة أخطاء الطباعة وباقي النقائص المتعلقة بهذه الكنشات التي تمثل أحد أهم العناصر الأساسية لتحقيق ومراقبة وإستخلاص رقم معاملات الشركة. علاوة على ذلك فإنه بالنسبة لتفريع أعمال مراقبة المداخيل على مستوى الخلايا بمراكز الاستغلال فقد لاحظنا تأخير على مستوى إرسال الوثائق وتبادلها بين المصلحة بالإدارة ومختلف الخلايا بالإضافة إلى وجود مخاطر على مستوى ضياع الوثائق وعدم توحيد أساليب العمل والمراقبة. بالإضافة إلى غياب تطبيقة إعلامية لمتابعة جذور كنشات التذاكر الراجعة للإدارة والإعداد اليدوي وعدم الترقيم المسبق لكشوفات أخطاء التذاكر. هذه الوضعية تحول دون المراقبة الضرورية لمداخيل الشركة من حيث شمولية رقم المعاملات والإستخلاص ونحن نوصي بضرورة تحسين إجراءات التصرف في مراقبة المداخيل لتفادي المخاطر هذه النقائص.			x
تحليل تطور نسق مداخيل الشركة: بالرجوع إلى الدراسة التحليلية لمداخيل الشركة لسنة 2016 بالمقارنة مع سنة 2015، لاحظنا وجود تقلص في مداخيل الشركة المتعلقة بالاشتراكات المدنية والاشتراكات المدرسية ومداخيل مركز التكوين. وفي هذا السياق، نوصي بضرورة تحليل أسبات هذا التدهور واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها قصد تأمين مداخيل إضافية للشركة.			x
إرساء مراقبة آلية لكشوفات الأجور قبل صرفها: لاحظنا من خلال متابعتنا لأساليب إعداد أجور الأعوان وإطلاعنا على القوائم الشهرية المفصلة والإجمالية للأجور أنها لا تخضع لأعمال المراقبة من طرف مصلحة مراقبة المصاريف بالرغم من أن أعباء الأجور تمثل أهم أعباء الشركة. إن في غياب المراقبة الآلية للقوائم الشهرية للأجور يمكن أن يخفي أخطاء لا يمكن التفطن إليها في الإبان وبالتالي يجب أن تكون القوائم الشهرية للأجور المضمنة بمحاسبة الشركة حاملة لإمضاء: المسؤول على إدارة الشؤون الإدارية وإدارة الشؤون المالية، المسؤول على إدارة الإعلامية، المسؤول على مصلحة مراقبة المصاريف والمداخيل والرئيس المدير العام للشركة . من جهة أخرى، لم نتحصل على ما يفيد قيام الشركة بإعداد بيانات شهرية لمراقبة وتحليل التغييرات الحاصلة في الأجور. وتجدر الإشارة إلى أن غياب إعداد هذه البيانات يمكن أن يخفي أخطاء أو نقائص. وفي هذا الصدد، ندعو إلى تدعيم وتضمين الملفات الشهرية لأجور الأعوان بوثائق تمت مراقبتها وتحتوي على كافة التأشيرات الضرورية.			x

المحاسبة التحليلية

الملاحظات	سنة الملاحظة		
	أنجز	لم ينجز	في الطور
تحسين منظومة المحاسبة التحليلية: لا تعتمد الشركة على دليل للمحاسبة التحليلية يبرز طريقة توزيع الإيرادات والأعباء على مختلف الوحدات المسؤولة والأسس والفرضيات التي تمّ الاستناد عليها لاختيار هذه الطرق. ولا تمكّن هذه الوضعيّة من ضمان استمرارية الطرق في إعداد وتقديم البيانات لتمكين مختلف المصالح المعنية من المقارنة بين النتائج المسجّلة لغرض فهمها وتحليلها. لذا فإنّنا ندعو إلى تحسين النظام المعلوماتي الحالي للشركة وذلك بإعداد دليل متطور للمحاسبة التحليليّة للتصرّف يمكّن خاصّة من ضبط طرق وإجراءات: تحديد مفاتيح التوزيع، توزيع المصاريف على مختلف الأقسام التحليليّة، قياس مؤشّرات الإنتاجيّة، تأمين المعالجة التحليليّة للعمليات، تحديد التكاليف والنتائج لكلّ مركز نشاط، التثبت من مدى مطابقة المحاسبة التحليليّة للمحاسبة العامّة، توفير البيانات التحليليّة للإدارات والمصالح وأهمّها تكلفة الخدمات المسداة من قبل الشركة والهوامش المحقّقة (هامش على التكاليف المباشرة والغير المباشرة والمتغيّرة والخاصّة). علاوة على ذلك، فقد لاحظنا من خلال تقييمنا لأعمال مصلحة المحاسبة التحليلية ما يلي :لا تقوم مصلحة المحاسبة التحليلية بالمساهمة في عملية تقييم أعمال الصيانة والإصلاحات الكبرى في غياب إجراءات واضحة تمكن من جمع المعلومات اللازمة، كما لا تمتلك مصلحة المحاسبة التحليلية جميع المعطيات اللازمة للشروع بالقيام بالمهام الموكولة إليها (احتساب أعباء الصيانة الكبرى التي يتم إدراجها مع معدات النقل محاسبياً). هذه الوضعية لا تمكن الشركة من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية كما تحرم مختلف المتداخلين من عدة معطيات ضرورية (كلفة مختلف عناصر الإنتاج، الاستهلاكات ...هامش الربح ...) لذا ندعو إلى العمل على تفعيل المحاسبة التحليلية وإعداد دليل يضبط طرق وإجراءات احتساب مختلف العناصر الضرورية لإحكام التصرف بالشركة.			x
تحسين إجراءات منظومة المحاسبة التحليلية:لا تعتمد الشركة على تطبيقة إعلامية للمحاسبة التحليلية ونظرا لأهمية دور المحاسبة التحليلية في اتخاذ القرارات خاصة على مستوى مردودية الخطوط نوصي بضرورة إرساء تطبيقة للمحاسبة التحليلية توفر البيانات الضرورية في الإبان وتعتمد على مختلف المعلومات والمعطيات الموجودة من حيث رقم المعاملات وأعباء الأعوان وباقي الأعباء المباشرة وغير المباشرة لتحديد سعر كلفة خطوط بصفة تحليلية.هذا ولاحظنا غياب متابعة تحليلية للخطوط المدرسية قصد تحديد كلفتها الفعلية. ونوصي بضرورة توسيع منظومة المحاسبة التحليلية لتشمل مختلف أنشطة الشركة وإعداد جداول قيادة في الغرض لاعتمادها في مختلف المناقشات والقرارات.		x	

التصرف في التوثيق والأرشيف

الملاحظات	سنة الملاحظة		
	أنجز	لم ينجز	في الطور
تحسين إجراءات التصرف في التوثيق والأرشيف: تمكنا من خلال قيامنا بفحص إجراءات وقواعد التصرف في التوثيق والأرشيف، من الوقوف على النقائص التالية: غياب منهجية وإجراءات موثقة لكيفية التصرف في الأرشيف على غرار تجميع وحفظ الوثائق والملفات وترتيبها والإطلاع عليها، عدم مدنا بنظام تصنيف الوثائق المكونة لأرشيف الديوان (صنف رئيسي، فرعي، قسم وقسم فرعي) وعدم تحديد طريقة التصنيف، التصنيف العددي، التصنيف الزمني، والتصنيف الوظيفي، يقع ضبط برنامج لصيانة الوثائق والأرشيف، لم يقع مدنا بما يثبت القيام بالجرد المادي لأرشيف الشركة وذلك وفقا لمنشور الوزير الأول عدد 8 المؤرخ في 9 فيفري 1996، لا يستجيب المقر المخصص للأرشيف إلى مقومات السلامة والحفظ الضرورية كغياب كاميرات مراقبة، غياب كاشف للحرائق، أبواب غير موصدة ، وغياب التهوئة اللازمة، عدم برمجة دورات تدريبية وتكوينية لفائدة الأعوان في مجال التوثيق والأرشيف. ولذلك فإننا نوصي الشركة بتخصيص محلات لحفظ الأرشيف تكون مطابقة للمواصفات المعمول بها في المجال وتجهيزها بالمعدات اللازمة مع ضرورة التنسيق المسبق مع المصالح المختصة لمؤسسة الأرشيف الوطني عند القيام بأشغال تهيئة لمحلات الحفظ وإرسال مثال التهيئة الى مصالح الأرشيف الوطني للحصول على رأيها قبل بداية أشغال التهيئة وذلك لتأكد من مدى ايجابيته لشروط الحفظ السليم وذلك تطبيقا لأحكام الفصل 10 من القانون عدد 95 المؤرخ في 2 أوت 1988 والمتعلق بالأرشيف والمقتضيات منشور الوزير الأول عدد 30 لسنة 2000 كما يجب القيام بالجرد المادي للأرشيف مع إعداد دليل الإجراءات خاص بالتصرف في وثائق الأرشيف وأعمال التوثيق.		x	

الإعلامية ونظام المعلومات

الملاحظات	الإنجاز		
	أنجز	لم ينجز	في الطور
وضع خطة عمل خاصة بتطوير أنظمة المعلومات والاتصال: لاحظنا أثناء تدخلنا أن الشركة لم تقم بوضع خطة عمل خاصة بتطوير نظم المعلومات والاتصال على المدى القريب والمتوسط وذلك وفقا لمقتضيات منشور الوزير الأول عدد 10 المؤرخ في 20 ماي 2011، ونذكر في هذا الصدد أن هذه الخطة يجب أن تتطرق للمسائل التالية: النتائج المرجوة من المشاريع والبرامج المدرجة ونسبة مساهمتها في تطوير مؤشرات التصرف والمردودية والقيمة المضافة للشركة، العمل على إمكانية استغلال وإنتاج موارد مفتوحة المصدر يمكن تقاسمها وتبادلها والحرص على إتباع المواصفات والمرجعيات المفتوحة، العناية بالجوانب المرتبطة بسلامة نظام المعلومات واستغلال التكنولوجيات المتصلة بالمصادقة الإلكترونية والإمضاء الإلكتروني. ونحن ندعو المصالح المعنيّة بالشركة إلى مزيد إحكام وضعية تركيز المنظومة المندمجة للتصرف بما يكفل الإسراع في تركيزها في أفضل الآجال مع اعداد تقارير دورية في مدى تطور إنجازها، كما نوصي بتركيز هيكل مكلف بنظم المعلومات والاتصال، ووضعه تحت الإشراف المباشر للإدارة العامة للشركة بما يضمن إشرافه الفعلي على كل ما يتعلق بتخطيط الاستراتيجية والبرامج والمشاريع ذات العلاقة.		x	
النظر في هيكلة مصلحة الإعلامية وسلامة تدخلاتها: من خلال متابعتنا لأساليب عمل مصلحة الإعلامية لاحظنا ما يلي: - خلافا للفقرة الثالثة من منشور الوزير الأول عدد 10 المؤرخ في 20 ماي 2011 لا تخضع مصلحة الإعلامية للإشراف المباشر لرئيس المدير العام للشركة. - قيام الإطار المكلف بمصلحة الإعلامية بمهام رئيس خلية السلامة المعلوماتية بالشركة ونذكر في هذا الصدد أن مهام المكلف بالسلامة المعلوماتية يجب أن تكون مستقلة عن كل الوظائف الأخرى المتعلقة بالنظم المعلوماتية داخل المؤسسة وباعتبار المهام العادية لرئيسة هذه اللجنة ضمن مصلحة الإعلامية فإن هذه الوضعية تشكل جمعا لمهام متنافرة وجب فصلها في أقرب الآجال. هذا لم نتحصل على المحاضر الشهرية لهذه اللجنة وبالتالي لم نتمكن من متابعة أعمالها بالنسبة لسنة 2016 ولضمان النجاعة المثلى لمصلحة الإعلامية فإننا نوصي على تحسين هيكلة مصلحة الإعلامية وسلامة تدخلاتها.		x	x
إعداد ميثاق خاص بالأنشطة الإعلامية:	x		
مزيد العناية بسلامة المنظومة المعلوماتية المستغلة من طرف الشركة: لاحظنا أثناء متابعتنا للإجراءات المعتمدة من قبل مصالح الشركة في ضمان سلامة نظامها المعلوماتي ما يلي: عدم قيام الشركة في سنة 2014 بتدقيق لسلامة نظمها المعلوماتية وذلك طبقا للقانون عدد 5 لسنة 2004 المؤرخ في 3 فيفري2004، عدم إعداد سياسة محينة ومصادق عليها للسلامة المعلوماتية بالشركة وذلك وفقا لمعيار الجودة عدد 27002 لسنة 2013، عدم تفعيل لجنة السلامة المعلوماتية وذلك وفقا لمنشور السيد الوزير الأول عدد 19 لسنة 2007، غياب وظيفة المسؤول عن سلامة النظم المعلوماتية، غياب إجراءات موثقة لتنظيم استغلال الوسائط المتحركة غياب مخطط موثق لمتابعة بنود عقود صيانة (مدة صلاحية العقود، الأصول المدرجة، روزنامة الصيانة الوقائية، معاليم وكيفية الخلاص...) ، عدم توثيق الشركة لخارطة لمختلف المخاطر التي تهدد المنظومة الإعلامية المستغلة وذلك وفقا لنظام الجودة ISO 27005، ولتجنب المخاطر التي يمكن ان تنتج عن هذه الوضعيات فإن نوصي بمزيد العناية بسلامة المنظومة المعلوماتية المستغلة من طرف الشركة وتحيين الإجراءات الخاصة بها.			x
التفويت في المعدات الإعلامية التي زال الانتفاع بها: يتوفر لدى الشركة العديد من التجهيزات الإعلامية التي زال الإنتفاع بها. ولتثمين التجهيزات التي مازالت قابلة للإستغلال يجب العمل على التفويت فيها في أقرب الآجال 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 الإتلاف العشوائي لها وذلك بالتفويت فيها لفائدة الشركات المتخصصة والمؤهلة للتصرف في النفايات الكهربائية والإلكترونية المرخص لها من قبل وزارة البيئة. وبالتالي يجب على مصالح الشركة العمل على تطبيق مقتضيات المنشور المذكور أعلاه.		x	
توثيق عمليات تدخل وحدة الصيانة: لا تقوم الشركة بتوثيق مختلف عمليات تدخل صيانة المعدات داخليا وخارجيا حيث لا يتم توثيق طلبات المستخدمين كما لا يتم تجسيد عمليات تدخل مصلحة الإعلامية ببطاقات تدخل تحدد فيها تاريخ وفريق التدخل، الإدارة أو المصلحة المعنية وتشخيص العطب والإصلاحات المنجزة وتاريخ التسليم... إضافة إلى عدم مسك سجل متابعة كافة عمليات التدخل والصيانة. وفي هذا الصدد وفي إطار ضمان النجاعة اللازمة لتدخلات وحدة الصيانة وتلافيا لكل النقائص التي يمكن أن تنتج عن هذه الوضعيات، فإننا نوصي بتحسين أساليب عمل مصلحة بالإعلامية مع العمل على تطبيق برنامج		x	

للصيانة الوقائية للبرامج والمعدات الإعلامية الموجودة بالشركة.			
الإسراع بتركيز منظومة اقتطاع تذاكر أوتوماتكية: قامت الشركة بإحداث لجنة لإعداد كراس شروط الخاص باقتناء منظومة اقتطاع التذاكر منذ سنة 2014 وتم خلال سنة 2015 إعداد مذكرة عمل قصد القيام باجتماعات في إطار هذه اللجنة لتشريك مختلف أصناف الأعوان لإبداء الرأي والتفاعل وإدخال الإضافة من ناحية وللتثبت من الحاجيات الفعلية للأعوان بخصوص هذه الآلات من ناحية أخرى. غير أنه وإلى غاية تاريخ إعداد التقارير لم يقع مدنا بما يفيد إعداد كراس الشروط والقيام بطلب عروض في الغرض لاقتناء منظومة اقتطاع تذاكر أوتوماتكية. مع الإشارة أن مصالح الشركة أفادتنا بأن المنظومة المعتمدة حاليا تشكو من العديد من النقائص والأعطاب خاصة عند انقطاع التيار الكهربائي بصفة فجئية وعدم خروج كشوفات نهاية الخدمة في بعض الأحيان وأعطاب عند معالجة خازن المعلومات أم 2000. وفي السياق نوصي بضرورة الإسراع بتركيز منظومة اقتطاع التذاكر الأوتوماتكية وذلك بعد دراسة حاجيات الشركة في مجال التذاكر واعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة نظرا لما توفره من عديد الامتيازات على غرار تحسين رقم المعاملات وسهولة المراقبة والمتابعة والقيام بالحجز المسبق....			x
تركيز منظومة متابعة أسطول الحافلات عبر الأقمار الصناعية: لم يتم إلى حد تدخلنا تركيز المنظومة الإعلامية الخاصة بالمتابعة الحينية لأسطول الحافلات عبر الأقمار الاصطناعية رغم تخصيص ميزانية لهذا المشروع. وهذه الوضعية لا تمكن من مساعدة المشرفين على متابعة خطوط الحافلات وتحديد موقعها لتحسين البرمجة وسرعة التدخل لدى حدوث عطب. لذا فإننا ندعو الشركة لضرورة تركيز هذه المنظومة نظرا لنجاعتها.			x
متابعة تقدم إنجاز النظام المعلوماتي المندمج: نظرا لما شهده النظام المعلوماتي المندمج من تأخير على مستوى الإنجاز ، قامت الشركة باستدعاء المزود والإطلاع على الإشكاليات والحلول اللازمة وتم الاتفاق على تغيير رئاسة المشروع وإعادة هيكلة لجان المصادقة على المشروع ودمج المرحلتين الرابعة والخامسة دون تعهدات مالية للمزود خارج نطاق العقد وإعداد وتهيئة الأنظمة واللازمة للمشروع مع تجزئة المحاور إلى أربع دفعات مع إعطاء الأولية للمحاور ذات الأولوية. وفي هذا السياق، نوصي بضرورة القيام بتدقيق حول كيفية تنفيذ هذه الصفقة على مستوى الإجرائي والترتيبي وعرضها على أنظار الهياكل المختصة لإبداء الرأي.			x
الانخراط بالمنظومة الوطنية لمتابعة وتقييم المشاريع والبرامج العمومية "إنجاز": قامت الشركة بتاريخ 23 جوان 2017 بمراسلة المركز الوطني للإعلامية قصد عقد جلسة عمل بمقر الشركة لعرض المنظومة الوطنية لمتابعة وتقييم المشاريع والبرامج العمومية "إنجاز" ودراسة الإجراءات والتراتيب الإدارية والفنية الضرورية للانخراط. وفي هذا المجال نوصي بالإسراع بانخراط الشركة بالمنظومة الوطنية وتثمين البيانات والمعلومات التي توفرها من حيث المتابعة وتقييم المشاريع والبرامج العمومية.			x
تحيين موقع الواب الخاص بالشركة: لاحظنا أثناء متابعتنا للأنشطة الإعلامية بالشركة عدم قيام الشركة بالتحيين الدوري لموقع الواب الخاص بها، وفي هذا الصدد وتجسيما لأحكام منشور الوزير الأول عدد 29 المؤرخ في 9 أكتوبر 2008، فإن الشركة مدعوة إلى الإسراع بتطوير موقع الواب الخاص بها والذي يجب أن يكون مواكبا للمواصفات العالمية خاصة من حيث التفاعلية وذلك من خلال إبراز الخدمات الإدارية المتوفرة على الخط والحرص على جعلها تفاعلية وتوفير المطبوعات المتصلة بالخدمات الإدارية والسعي إلى توفير إمكانية إرسالها إلكترونيا عبر الموقع والحرص على استقاء آراء المبحرين من خلال تخصيص ركن بالموقع للغرض وتوفير عنوان إلكتروني لتقبل الآراء ومعالجتها وإدماج المواقع العمومية الراجعة بالنظر إلى القطاع مع توفير ركن للأسئلة المتواترة وتعهدها بالتحيين. ونظرا لما يمكن أن تمثله التكنولوجيا الحديثة كوسيلة لتقريب الشركة من حرفائها ولتحقيق أكثر نجاعة للخدمات المسداة، وفي إطار تطبيق منشور رئاسة الحكومة عدد 25 المتعلق بالنفاذ إلى الوثائق الإدارية للهياكل العمومية ، فإننا نوصي الشركة بالتحيين الدوري لموقع الواب.			x

التصرف في الصيانة والمعدات

التصرف في الصيانة:

الملاحظات	سنة الملاحظة		
	أنجز	لم ينجز	في الطور
توثيق إجراءات التصرف في مكونات الحافلات التي تم تحصيلها: لاحظنا أثناء قيامنا بمهامنا غياب إجراءات واضحة وموثقة معتمدة في استغلال مكونات الحافلات التي تم تحصيلها أثناء عملية تفكيك الحافلات المعطبة والغير صالحة للاستغلال وفي هذا السياق فإننا نوصي بإعداد محضر إثر كل عملية تفكيك للحافلات يتم مد مصالح المحاسبة والمالية بنسخة منه ويضم بالأساس المعلومات التالية: أسماء ووظائف أعضاء اللجنة التي يعنى لها القيام بعملية متابعة ومراقبة تفكيك الحافلات، قائمة في العناصر والأعضاء التي يمكن استغلالها في الحين دون إصلاحات وتغيرات تذكر والعناصر الأخرى التي يستلزم استغلالها مكونات قديمة أو جديدة مخزنة أو يجب شراءها، ترقيم المكونات بما في ذلك عجلات الحافلات مع الأثمان التي يتم اعتمادها عند الإدراج بتطبيقة التصرف في المخزون.			x
العمل على إعداد برنامج سنوي للصيانة: أفرزت أعمال التدقيق عن غياب برمجة مسبقة تتضمن جميع أعمال الصيانة الوقائية والتهيئة التي يجب القيام بها وفقا لميزانية الشركة وذلك لمختلف بناءات الشركة حسب جدول زمني يتم ضبطه والتقيد به على مستوى التدخلات. في غياب برمجة لأعمال الصيانة والتهيئة لا يمكن التأكد من أن كافة الأشغال التي تتطلبها البناءات تم القيام بها في أجالها ووفقا للمتطلبات العامة للسلامة.ولتفادي أي طارئ يمكن أن يمس من السير العادي لنشاط الشركة فإنه من الضروري إعداد برمجة سنوية لمختلف أعمال الصيانة اللازمة والتهيئة والتقيد بها على مستوى الآجال نظرا لما يكتسبه من صبغة وقائية تهدف إلى الحفاظ على الممتلكات.		x	
احتساب كلفة جميع التدخلات على الحافلات: لا يتم مسك جذاذات يدوية أو ما شابه ذلك تمكن لكل حافلة من معرفة الكلفة الحقيقية لعمليات الإصلاح ،الصيانة الوقائية ، المصاريف الخاصة بصفة مجمعة. هذه الوضعية لا تمكن من معرفة الحجم الحقيقي للتدخلات المنجزة لكل حافلة وبالتالي لا تمكن ،بطريقة علمية ،من معرفة جدوى المحافظة على الحافلة من عدمها برمجة تعويضها مثلاً . لذا فإننا ندعو لمسك جذاذة تحتوي على كل التدخلات لكل حافلة مع الحرص على وضع الكلفة لكل تدخل.			x
تحسين طريقة احتساب أعباء الإصلاحات الكبرى: بعض معدات وعربات الشركة بالإضافة إلى أشغال الصيانة العادية فهي تتطلب القيام دوريا بعملية إصلاحات كبرى وعندما تستجيب هذه الأعباء لمقياس التبويب كأصول ثابتة فإن الشركة يجب أن تقوم بالتقدير الصحيح لقيمة هذه الأعباء حتى تتمكن من إدراجها ضمن أصولها الثابتة. وفي هذا الصدد وبتدقيقنا في قيمة الأعباء المدرجة في الإصلاحات الكبرى فقد لاحظنا عدم إدراج الأعباء الغير مباشرة والمتمثلة خاصة في المصاريف العامة بما في ذلك أجور أعوان وإطارات إدارة الصيانة. وفي هذا السياق وإحكاما لأساليب تقييم الأعباء المدرجة في الإصلاحات الكبرى فإننا نوصي بإعداد نظام تحليلي فعال يستند إلى مفاتيح توزيع تضبط نسبة النفقات العامة الواجب إدراجها في كلفة الإصلاحات الكبرى		x	
متابعة مطالب الإصلاح: تبين لنا من خلال متابعتنا لمطالب الإصلاح وجود العديد منها التي لم يتم في شأنها القيام بالإشغال اللازمة . ومن شأن خذه الوضعية أن تأخر من جاهزية بعض الحافلات وبالتالي التسبب في إنجاز بعض السفرات المبرمجة. ونحن ندعو إلى إعداد بصفة دورية لقائمة في مطالب الإصلاح الغير منجزة ومعاينة أسباب التأخير المسجل في الإصلاح واتخاذ الإجراءات اللازمة في شأنها.			x
تنظيم العمل بالدائرة الفنية: تبن لنا في هذا المجال أن الإمكانيات البشرية الحالية المتوفرة لدى الدائرة الفنية وطريقة تنظيمها لا تمكن من متابعة جميع المهام الموكولة إليها في أفضل الآجال. حيث تفتقر هذه الدائرة إلى مصلحة الأشغال الجديدة التي توكل إليها متابعة تنفيذ مشاريع الصيانة الكبرى وتحديد المحركات وخاصة على مستوى حصر الحاجيات بكل دقة واقتراح طرق العمل والبرمجة وإعداد كراسات الشروط الخاصة بالاستشارات في أفضل الآجال. ولمزيد إحكام العمل بالدائرة الفنية وخاصة على مستوى تنفيذ البرامج ومتابعة أعمال الصيانة والتجديد فإنه من الضروري تدعيمه بالإمكانيات البشرية اللازمة وإعادة تنظيما وهيكلتها وإحداث وحدة للأشغال الجديدة.		x	
تقارير النشاط بالدائرة الفنية: يعتبر تقرير النشاط حول أعمال الصيانة وثيقة مهمة تحتوي على العديد من المؤشرات والبيانات المهمة التي تخص جميع أعمال الصيانة بكل أنواعها، عدد ساعات العمل حسب المصلحة ، وحسب الأقاليم غير أنه وبالتدخل لدى إدارة الصيانة تبين لنا وجود بعض الإشكاليات التي تحول دون إنجاز التقارير الشهرية في أجالها المعقولة... ولضمان النجاعة المرجوة والاستفادة من النتائج الموجودة في		x	

تلك التقارير ، ندعو لضرورة الإسراع في إعدادها وإرسالها للإدارة العامة لأخذ الإجراءات المناسبة.			
التحكم في الطاقة : خلال قيامنا بأعمال التدقيق، لاحظنا وجود بعض النقائص على مستوى مصلحة التحكم في الطاقة، ومن بين هذه النقائص ما يلي: عدم إعداد قائمة متابعة بالنسبة لاستهلاك زيوت الحافلات، غياب تقارير التدقيق الطاقي بالنسبة لسنوات 2015 و2016 ، وجود أخطاء في مستوى التطبيقة الخاصة بالصيانة الوقائية، حيث لاحظنا أن قائمة الحافلات التي ستجرى عليها إصلاحات وصيانة المستخرجة من التطبيقة تنص على معطيات كيلومترية خاطئة مما يضطر المسؤول على مصلحة التحكم في الطاقة على إصلاح هذه المعطيات بصفة يدوية دورية، عدم إعداد محاضر عند نقل الإطارات المطاطية المحالة على عدم الاستعمال، حيث تحتوي هذه المحاضر على أسماء الأشخاص الذين سوف يؤمنون عملية نقل الإطارات الغير مستعملة وعدد الإطارات المنقولة، حيث لاحظنا عدم تعداد وتسجيل الإطارات المحالة على عدم الاستعمال ويتم نقلها بصفة عشوائية إلى المستودع الخردة ولإضفاء مزيد من النجاعة في التصرف في موارد الشركة، نوصي بمزيد تحسين الأساليب المعتمدة في التحكم في الطاقة، كما نوصي بمزيد تحسين الإجراءات المتبعة في التصرف في إطارات المطاطية المحالة على عدم الاستعمال .		x	

التصرف في المعدات:

الملاحظات	الإنجاز		
	أنجز	لم ينجز	في الطور
توفير تطبيقة إعلامية للتصرف في أصول الشركة: لا تمتلك الشركة تطبيقة إعلامية للتصرف في مختلف أصول. هذه الوضعية لا تمكن من حسن متابعة أصول الشركة ابتدئاً من تسلمها إلها غاية التفويت فيها أووضعها خارج الخدمة. لذا فإننا ندعو لضرورة وضع تطبيقات إعلامية متطورة تمكن من التصرف في مختلف معدات للشركة كما هو معمول به في ميدان التصرف تمكن من: تسجيل كل الأصول، إعطائها معرف، استخراج محاضر أول استعمال، احتساب الاستهلاكات، إمكانية دمجها بتطبيقة المحاسبة، توفير جداول استهلاكات دقيقة ...			x
إعداد محاضر أول استعمال للتجهيزات: من خلال تقييمنا للإجراءات المتبعة في كيفية احتساب استهلاك الممتلكات والتجهيزات المادية، تبين لنا عدم قيام مصالح الشركة بإعداد محاضر بمناسبة أول استعمال للتجهيزات بصفة آلية وذلك بالنسبة لجميع التجهيزات. وتعتبر صياغة هذا المحضر وتأريخه مرجعا قانونيا ومحاسبيا هاما يعتمد في احتساب بداية الاستهلاك، خاصة في الوضعية التي يكون فيها تاريخ الاستعمال مخالفا لتاريخ استلام المعدات والتجهيزات من قبل مصالح المنشأة. ولغرض تمكين الشركة من ضمان دقة المعلومة المحاسبية في ما يخص احتساب مخصصات الإستهلاكات. المقترح دعوة المصالح المعنية إلى الحرص على إعداد محاضر في خصوص تاريخ أول استعمال وبصفة آلية وذلك بالنسبة لجميع التجهيزات المقتناة أوالتي تم ووضعها حيز الاستغلال من قبل المنشأة وذلك وفقا لدليل الإجراءات الجاري به العمل.		x	
تحسين إجراءات مراقبة تخصيص الأصول الثابتة: لاحظنا أن تخصيص الأصول أو نقلها لا يزال غير مدعم بوثائق داخلية تمكن من معرفة آنيا مكان تواجد التجهيزات بكل مركز عمل. وفي غياب إعداد بطاقات تحويل الأصول لا يمكن لمصالح الشركة من معرفة مكان كل التجهيزات حسب أماكن تخصيصها الأولي في حالة نقلها. لذا فإننا نؤكد على ضرورة تدوين عمليات تخصيص ونقل المعدات ببطاقات داخلية يقع إرسال نسخ منها بصفة آلية إلى الإدارة الفرعية للمعدات وذلك قصد تحيين المعطيات المدونة بتطبيقة التصرف في الأصول.			x
التصرف في أسطول السيارات:لدى قيامنا بتدقيق إجراءات التصرف في أسطول سيارات الشركة، لاحظنا بعض النقائص التالية: غياب تطبيقة اعلامية معدة للتصرف في السيارات، وفي ظل غياب تطبيقة لاحظنا أن المسؤول عن التصرف في السيارات يقوم بصفة يدوية بإعداد بعض القائمات منها بطاقات متابعة استهلاك الوقود والزيت ووصول الوقود وبطاقات متابعة للصيانة الوقائية ,وما ينجر عنها من أخطاء أو سهو، غياب جذاذات متابعة لكل سيارة، والتي تحتوي على جميع المعلومات حول السيارة كنوع السيارة، الرقم المنجمي, تاريخ أول استعمال , ثمن الشراء, تواريخ الفحص الفني, جميع الإصلاحات التي طرأت عليها وتكلفة هذه الاصلاحات. ونظرا لهذه الوضعية، نوصي بالعمل على توفير تطبيقة إعلامية خاصة بالتصرف في أصول السيارات، والعمل على مسك جذاذات السيارات وتحيين المعطيات الواردة فيها.			x
احترام آجال الفحص الفني للحافلات :يتضح من ملحوظة عمل صادرة عن إدارة الاستغلال بتاريخ 27 جويلية 2017 إلى رئيس فرع قربة عدم احترام آجال الفحص الفني لبعض الحافلات.ونظرا للانعكاسات السلبية لهذه الوضعية خاصة على مستوى سلامة الحافلات وقانونية استغلالها وتفاديا للخطايا الناجمة عنها، نوصي باحترام آجال الفحص الفني للحافلات وإرسال قوائم تذكيرية بصفة مسبقة لكافة رؤساء الفروع ومراكز الاستغلال بالشركة.			x

تركيز الواقيات الضرورية: لا تزال العديد من محطات الحافلات بدون واقيات تحمي حرفاء الشركة من تماطل الأمطار وأشعة الشمس. وهذه الوضعية يمكن أن تساهم في عدم رضا الحرفاء من الخدمات المسداة . ونحن ندعو إلى الحرص على تركيز الواقيات.			x
العمل على تحسين مختلف المؤشرات الفنية للحافلات: يتضح من محضر لجنة الجاهزية للأسطول بتاريخ 27 ديسمبر 2017 ، وجود العديد من الحافلات التي هي في طور أعمال الصيانة والإصلاح وبالرجوع إلى التواريخ الافتراضية لخروج الحافلات من الورشات، لاحظنا أن البعض منها غير محدد في انتظار توفير قطع غيار ونذكر على سبيل المثال الأعطاب المتعلقة بتسرب الهواء ومراجعة المحرك لبعض الحافلات. وفي هذا السياق، نوصي بالعمل على تحسين مختلف المؤشرات الفنية للحافلات على غرار نسب جهوزية الحافلات لتفادي الانعكاسات السلبية لعدم استغلال الحافلات الناتجة عن عدم توفر قطع الغيار على مستوى مداخيل الشركة ونشاطها.			x
إعداد محاضر أول استعمال للتجهيزات: من خلال تقييمنا للإجراءات المتبعة في كيفية احتساب استهلاك الممتلكات والتجهيزات المادية، تبين لنا عدم قيام مصالح المنشأة بإعداد محاضر بمناسبة أول استعمال للتجهيزات بصفة آلية وذلك بالنسبة لجميع التجهيزات. وتعتبر صياغة هذا المحضر وتأريخه مرجعا قانونيا ومحاسبيا هاما يعتمد في احتساب بداية الاستهلاك، خاصة في الوضعية التي يكون فيها تاريخ الاستعمال مخالفا لتاريخ استلام المعدات والتجهيزات من قبل مصالح المنشأة. ولغرض تمكين الشركة من ضمان دقة المعلومة المحاسبية في ما يخص إحتساب مخصصات الإستهلاكات، المقترح دعوة المصالح المعنية إلى الحرص على إعداد محاضر في خصوص تاريخ أول استعمال وبصفة آلية وذلك بالنسبة لجميع التجهيزات المقتناة أو التي تم ووضعها حيز الإستغلال من قبل المنشأة وذلك وفقا للدليل الإجراءات الجاري به العمل.		x	
توثيق إجراءات التصرف في مكونات الحافلات التي تم تحصيلها: لاحظنا أثناء قيامنا بمهامنا غياب إجراءات واضحة وموثقة معتمدة في استغلال مكونات الحافلات التي تم تحصيلها أثناء عملية تفكيك الحافلات المعطبة والغير صالحة للاستغلال. وفي هذا السياق، فإننا نوصي بإعداد محضر إثر كل عملية تفكيك للحافلات يتم مد مصالح المحاسبة والمالية بنسخة منه ويضم بالأساس المعلومات التالية: أسماء ووظائف أعضاء اللجنة التي يعنى لها القيام بعملية متابعة ومراقبة تفكيك الحافلات، قائمة في العناصر والأعضاء التي يمكن استغلالها في الحين دون إصلاحات وتغيرات تذكر والعناصر الأخرى التي يستلزم استغلالها مكونات قديمة أو جديدة مخزنة أو يجب شراءها، ترقيم المكونات بما في ذلك عجلات الحافلات مع الأثمان التي يتم اعتمادها عند الإدراج بتطبيقة التصرف في المخزون.			x

التصرف في السلامة

الملاحظات	الإنجاز		
	أنجز	لم ينجز	في الطور
العمل على مسك دفتر السلامة: لاحظنا من خلال قيامنا بأعمالنا أن الشركة لا تقوم بتعميم مسك وتحيين دفتر للسلامة والذي يتضمن العديد من الإجراءات التي تخص حفظ السلامة داخل البناءات والمتمثلة خاصة في: – وجوب توفير نظام للسلامة يتضمن القواعد والتدابير الوقائية الواجب اتخاذها للحماية خاصة من أخطار الحرائق وكل أخطار المشابهة ويتم إنجاز نظام السلامة بالتعاون والتنسيق مع مصالح الحماية المدنية ومسك دفتر سلامة خاص بكل بناية يتضمن الإرشادات الضرورية حول التجهيزات والمعدات النجدة وبيانات حول الشبكات الفنية المركزة بها وأعمال الصيانة الدورية المجراة والقيام بمراجعة دورية لتجهيزات استشعار الحريق ووسائل ومعدات النجدة والإطفاء لتأكد من حسن اشتغالها وتدعيم هذه العملية بتقارير في الغرض. – القيام بأشغال الصيانة الدورية لمختلف الشبكات الفنية المركزة بالبناية (شبكة الكهرباء والغاز، شبكة الماء الصالح للشراب، شبكة التسخين والتبريد،...) والتأكد من اشتغالها طبقا لمقتضيات السلامة. ونظرا لأهمية هذه الإجراءات فإنه يجب إبلاء مزيد من الأهمية لتحيين دفتر السلامة وفقا لقرار وزير الداخلية المؤرخ في 16 سبتمبر 2013 والمتعلق بضبط محتوى هذا الدفتر وشكله كما يجب مزيد الحرص على تطبيق مقتضيات منشور السيد الوزير الأول عدد 19 المؤرخ في 19 جويلية 2003 والمتعلق بإجراءات السلامة والوقاية بالبناءات التابعة للوزارات والجماعات المحلية والمؤسسات والمنشآت العمومية.			x
المراقبة الفنية والقانونية للتجهيزات والشبكات: من خلال اطلاعنا على إجراءات السلامة المعتمدة داخل الشركة، لاحظنا وجود العديد من النقائص تتمثل خاصة في عدم قيام الشركة بتدقيق سلامة الشبكة الكهربائية لمختلف البناءات ومراقبة مختلف الأجهزة التي تعمل تحت الضغط بالإضافة إلى مراقبة دورية لحالة المصعد بالمقر المركزي ومراقبة تجهيزات السلامة والوقاية من الحرائق. وذلك من طرف مكاتب المراقبة الخارجية المصادق عليهم من طرف الجهات المعنية. ولمزيد توفير وسائل الحماية للتجهيزات والأشخاص داخل الشركة، يجب العمل على تلافي مختلف هذه النقائص.			x

التعيير الدوري لمعدات القيس: لاحظنا أثناء تدخلنا أن مصالح شركة الجهوية للنقل لولاية نابل لم تقم بتعيير أدوات القيس المعتمدة في قيس كميات الوقود المستهلكة والموجودة بخزانات وقود الشركة وذلك وفقا لأحكام الفصل السادس من القانون عدد 40 لسنة 1999 المؤرخ في 10 ماي 1999 المتعلق بالمترولوجيا القانونية. وفي هذا الصدد ونظرا لما يحمله التعيير الدوري لأدوات القيس من نجاعة على مستوى احتساب الكميات المخزنة والموزعة بالنسبة للوقود ومقاربتها بالتالي مع الكميات الحقيقية المستهلكة فإننا نوصي بالقيام بتعيير دوري للمعدات المستعملة من طرف الشركة في قيس كميات الوقود المستهلكة.			x
متابعة توصيات مجمع طب الشغل بولاية نابل: قام مجمع طب الشغل بولاية نابل بزيارة متابعة وتفقد لمختلف أماكن العمل بالشركة بتاريخ 28-12-2015 قام على إثرها بإعداد تقرير حول إجراءات السلامة والحماية من حوادث الشغل داخل الشركة وبمعاينتنا لهذا التقرير يتضح وجود العديد من الأخطار التي تهدد العمال أثناء القيام بمهامهم وخاصة فيما يتعلق بغياب معدات الحماية الشخصية وتكوين الأعوان وتوعيتهم بالمخاطر الموجودة بمستودعات الصيانة. كما يتبين أن الشركة لم تقم بإجراءات من شأنها رفع المخاطر المسجلة وذلك خلال سنة 2016 وأن هذه الملاحظات المسجلة بقيت على حالها منذ سنة 2015. وبالتالي يجب على مصالح الشركة العمل على رفع هذه الملاحظات وذلك بتطبيق التوصيات المضمنة بهذا التقرير ومتابعته بصفة دورية.			x
إحداث لجنة الصحة والسلامة المهنية بالشركة: تبين لنا في هذا المجال افتقار الشركة للجنة الصحة والسلامة المهنية وفقا للتراتيب الجاري بها العمل، حيث من مهام هذه اللجنة: مراقبة أماكن العمل لكشف مواطن الخطر، متابعة تنفيذ توصيات مجمع طب الشغل، تشخيص مسببات حوادث الشغل وتقديم المقترحات الهادفة إلى تجنبها، متابعة ببرنامج تدريب العمال غلى استخدام معدات الوقاية، متابعة تنفيذ برنامج نشر الوعي والثقافة الوقائية بين العمال. ونظرا لأهمية هذه اللجنة على مستوى تحسين ظروف العمل داخل الشركة يجب العمل على إحداثها في أقرب الآجال.			x
تحسين متابعة برامج الجودة بالشركة: قامت الشركة بإحداث لجنة متابعة برامج الجودة بالشركة بتاريخ 05 ديسمبر 2017 . ونظرا لأهمية متابعة تنفيذ برامج الجودة على مستوى تحسين أساليب التصرف بالشركة وخاصة على مستوى المجالات التالية: متابعة التشكيات الصادرة عن الحرفاء ومعالجتها، متابعة تركيز علامة مرحبا بمختلف الفضاءات التابعة للشركة، متابعة عدد السفرات المظطربة ومعالجة أسبابها، متابعة إجراءات العناية بمقرات الشركة، متابعة كافة الإجراءات المتعلقة ببرامج الجودة. فإننا نوصي بضرورة تفعيل هذه اللجنة وإيلاء نتائج أعمالها الأهمية المرجوة للنهوض بالجودة صلب المؤسسة.			x
تدعيم وتعزيز إجراءات السلامة على مستوى وسائل نقل المسافرين: يتضح من الوثيقة المرسلة إلى الإدارة العامة للنقل البري المؤرخة في 11 أكتوبر 2017 وموضوعها إحصائيات حوادث المرور وحادثات الطريق على شبكة خطوط النقل الجماعي على الطرقات بالنسبة للثلاثية الثالثة لسنة 2017 أن حوادث المرور البدنية بلغت ثمانية حوادث وحوادث المرور المادية بلغت ثمانية عشر. وفي هذا السياق، نوصي بضرورة تدعيم وتعزيز إجراءات السلامة على مستوى نقل المسافرين للحد من الحوادث المرورية واعتماد مختلف التكنولوجيات الحديثة المتوفرة في الغرض بالإضافة إلى تدعيم تكوين السواق والسواق القباض في هذا المجال كما نؤكد على ضرورة تركيب أقراص مراقبة السرعة وإرسالها إلى قسم السلامة قصد تحليلها ومتابعة الإخلالات المسجلة أثناء السياقة.			x
تحيين دفاتر السلامة: لاحظنا من خلال قيامنا بأعمالنا أن الشركة لا تقوم بتحيين دفاتر للسلامة التي تتضمن العديد من الإجراءات التي تخص حفظ السلامة داخل البناءات والمتمثلة خاصة في : - وجوب توفير نظام للسلامة يتضمن القواعد والتدابير الوقائية الواجب اتخاذها للحماية خاصة من أخطار الحرائق وكل أخطار المشابهة ويتم إنجاز نظام السلامة بالتعاون والتنسيق مع مصالح الحماية المدنية ومسك دفتر سلامة خاص بكل بناية يتضمن الإرشادات الضرورية حول التجهيزات والمعدات النجدة وبيانات حول الشبكات الفنية المركزة بها وأعمال الصيانة الدورية المجراة والقيام بمراجعة دورية لتجهيزات استشعار الحريق ووسائل ومعدات النجدة والإطفاء لتأكد من حسن اشتغالها وتدعيم هذه العملية بتقارير في الغرض. بالإضافة إلى القيام بأشغال الصيانة الدورية لمختلف الشبكات الفنية المركزة بالبناية (شبكة الكهرباء والغاز، شبكة الماء الصالح للشراب، شبكة التسخين والتبريد،...) والتأكد من اشتغالها طبقا لمقتضيات السلامة. ونظرا لأهمية هذه الإجراءات على مستوى حماية ممتلكات الشركة وسلامة أعوانها، فإنه يجب إبلاء مزيد من الأهمية لأعمال السلامة ومزيد الحرص على تطبيق مقتضيات منشور السيد الوزير الأول عدد 19 المؤرخ في 19 جويلية 2003 والمتعلق بإجراءات السلامة والوقاية بالبناءات التابعة للوزارات والجماعات المحلية والمؤسسات والمنشآت العمومية.			x
القيام بعملية تدقيق دوري في المخاطر التي يمكن أن تمس منشآت الشركة: لاحظنا أثناء تدقيقنا في برامج صيانة المعدات والمقرات، عدم قيام الشركة بتدقيق دوري في المخاطر التي يمكن أن تمس منشآتها وذلك ب: مراجعة الشبكة الكهربائية للمؤسسة وإعداد محضر في النقائص المسجلة إلى جانب جدول زمني للإصلاحات الواجب القيام بها مع النظر في إمكانية الحصول على شهادة في صلاحية الشبكة من طرف مكتب مراقبة مرخص له وإبراز موقع الموزع الكهربائي العام للمحطة بعلامة دالة تبين مكان وجوده بالإضافة إلى التدقيق في وسائل التأمين الخاصة بخزانات الوقود مع النظر في حمايتها بجدران واقية لمنع تسرب المادة المذكورة إلى الساحات المجاورة، إحداث فريق سلامة من بين إطارات وعملة المؤسسة وتكوينه في مجالي الإسعافات الأولية والإطفاء.			x

التصرف في الاستغلال

الملاحظات	الانجاز		
	أنجز	لم ينجز	في الطور
تحسين أعمال إدارة الاستغلال: لاحظنا أثناء تدخلنا على مستوى إدارة الاستغلال بالشركة الجهوية للنقل لولاية نابل بعض النقائص نذكر منها: عدم توفر إدارة الاستغلال لتطبيقة متطورة ومندمجة مع بقية المنظومات المستغلة من طرف الشركة، عدم تحيين العقود والاتفاقيات الأصلية إثر تغيير أحد البنود وبالأخص بنود الأسعار مع الحرفاء، غياب العدد الكافي من المحضرين الفنيين بورشات الشركة مع الحرص على مزيد تفعيل وظائفهم بالطريقة التي تكفل إرساء إجراءات ناجعة لعملية صيانة واصلاح حافلات الشركة، تجاوز حمولة البعض من الحافلات خاصة تلك الخاصة بنقل الطلبة والتلاميذ لطاقة الاستيعاب القصوى مما من شأنه أن يسرع في اهلاك الحافلات وأن يضع الشركة في إشكاليات حول تأمين المسؤولية المدنية بخصوص تجاوز الحمولة القانونية المسموح بما في حالة تعرض إحدى الحافلات إلى حادث مرور. وبالنظر لما سبق فإننا نوصي بمزيد تحسين أعمال إدارة الاستغلال			x
النظر في وضعية أسطول حافلات الشركة: لاحظنا أثناء معاينتنا لأسطول حافلات الشركة تطور معدل أعماره ليصل في موفي سنة 2015 إلى أكثر من 10 سنوات . هذا وقد ساهمت هذه الوضعية بالأساس في تراجع مداخيل الشركة في سنة 2015 بما قدره 602 ألف دينار يعود 337 ألف دينار منها لنقص في مداخيل الكراءات. ولغاية الحفاظ على جاهزية أدوات استغلال الشركة ومواصلتها لنشاطها فإننا نوصي بالتنسيق مع كافة الأطراف المتدخلة قصد إعداد برنامج متوسط وطويل المدى يكفل تحقيق الجاهزية المثلى لأسطول حافلات الشركة.			x
الحرص على دمج تطبيقة الاستغلال بالتطبيقة الخاصة بالصيانة: لاحظنا أثناء تدخلنا غياب الترابط بين التطبيقة المعتمدة من قبل مصالح الصيانة والمسجلة لكافة البيانات المتعلقة بالحافلات وبالخصوص تلك المتعلقة بالحافلات المعطبة والتطبيقة الخاصة بالاستغلال مما يصعب عملية البرمجة اليومية وتحديد الحافلات الجاهزة للاستغلال. هذا وفي سياق آخر، لا تمكن التطبيقة الإعلامية المستعملة حالياً من ربط عمليات خروج الحافلات بعدد أوراق الطريق الواردة على مصلحة مراقبة المداخيل وبعمليات التدقيق الدورية للمداخيل. كما لا تمكن التطبيقة من متابعة تحركات وتغيرات أرصدة القباض فيما يخص التذاكر من استخراج الجذاذات التي تشهد بطء في الدوران أو الجذاذات الغير متحركة. واحكاما للعمليات اليومية لإدارة الاستغلال وضمانا لنجاعة عملية البرمجة بما يكفل التوزيع الأمثل لموارد الشركة، فإننا نوصي بالعمل على تجاوز النقائص التي تعرفها تطبيقة الاستغلال مع الحرص على دمجها بالتطبيقة الخاصة بالصيانة.			x
معالجة الأسباب الناتج عنها اضطراب في السفرات الشركة: سجلت الشركة في الفترة الممتدة من جانفي إلى سبتمبر 2016 جملة من الاضطرابات في برنامج سير حافلاتها انجر عنه نقص في مداخيلها قدر بأكثر من 560 ألف دينار والتي تعود في أغلبها إلى ترهل في المعدات وقدم أسطول حافلات الشركة أو إلى نقص في الأعوان المتوفرين بالشركة مثلما تبين ذلك الجداول التالية: اضطرابات متعلقة بقدم أسطول حافلات الشركة : وفي هذا السياق تمثل نسبة الأعطال والصيانة المختلفة أكثر من 80% من الاضطرابات الناتجة عن ترهل معدات المؤسسة، اضطرابات متعلقة بنقص في الأعوان: وينتج عن النقص الدائم في عدد الأعوان ما قدره 80% من الاضطرابات الحملية المتعلقة بالموارد البشرية وحسن تنظيمها وتوزيعها. وفي هذا الصدد ولضمان نجاعة عمليات الشركة وتحقيق تعهداتها فإننا نوصي بإعداد دراسة تضمن التقليص في تأثير الاضطرابات في السفرات على مداخيل الشركة.			x
ترشيد أعباء الخطوط الطويلة للشركة: في إطار تحليل لأعباء ومداخيل مختلف الخطوط المستغلة من قبل الشركة وفي سياق تحقيق النجاعة المثلى لموارد الشركة وخاصة مواردها البشرية، فإننا نوصي بتحليل الأعباء والمصاريف المتعلقة بالخطوط البعيدة، قيمة الساعات الإضافة المسندة للسائقين إلى جانب النظر في إعداد برنامج مراوحة بين السائقين يضمن نجاعة الخط والحد من الأعباء التي تتحملها الشركة لخلاص الأعوان ذوي الأقدمية في الشركة والحرص على تمكين السائقين من مدة الراحة اللازمة بما يضمن احترام أحكام الفصل الثاني والثالث من الأمر عدد 145 لسنة 2000 مؤرخ في 24 جانفي 2000 (مدة السياقة ومدة الراحة).		x	
معاينة الحافلات عند خروجها من مستودعات الشركة: لاحظنا أثناء متابعتنا لعملية خروج الحافلات لتنفيذ سفراتها المبرمجة ما يلي: لا تقوم مصالح الصيانة والاستغلال بالمعاينة الآلية لحالة جهاز الProdata قبل خروج الحافلات من محطات الانطلاق. كما لا تقوم بتوثيق عملية تفقد حالتها بعد استكمال سفراتها وعودتها إلى المستودع. هذا وتوجد حاليا بعض هذه الأجهزة في حالة عطب مما استوجب اللجوء الى التقييد اليدوي للعمليات اليومية بالنسبة لعديد الحافلات. بالإضافة إلى عدم توفر كافة الحافلات على الوثائق اللازمة والمعدات الضرورية على غرار: عجلة الاحتياط، حقيبة التداوي، مثلث السلامة، وشهادة الرقم المنجمي. وتجنبا للانعكاسات السلبية التي يمكن ان تنتج عن هذه الوضعيات، فإننا نوصي بالحرص على معاينة الحافلات عند خروجها من مستودعات الشركة بالشكل الذي يضمن وجود كافة الوثائق والمعدات الضرورية.		x	
العمل على تعميم إرساء نظام تحديد المواقع : لاحظنا خلال تدخلنا أن من بين 274 حافلة مستغلة في موفي سنة 2015، تحتوي 4 حافلات فقط على نظام تحديد المواقع. وفي خذا الصدد ونظرا لأهمية ما يوفره هذا النظام من توفير العديد من المعطيات كموقع الحافلات، السرعة، المسافة المقطوعة والعديد من المؤشرات الأخرى، فإننا نوصي بالإسراع على تعميم إرساء نظام تحديد المواقع. بالنسبة لأسطول حافلات الشركة.		x	

توثيق أعمال مراقبة المعدات قبل إستغلالها :بالرجوع إلى منشور تذكيري للسواق والسواق/القباض مؤرخ في 28 نوفمبر 2017، لاحظت الإدارة العامة إلى تكرر أعطاب الحافلات على مستوى محركاتها والراجع أساسا لنقص ماء المحرك أو انعدامه أو النقص الفادح في مستوى زيت المحرك. وفي هذا المجال، نوصي بضرورة توثيق أعمال قيس الماء والزيت والتثبت من جميع مؤشرات لوحة القيادة صلب وثيقة يقع إعدادها في الغرض والقيام بمراقبة فجئية في بعض الأحيان لحث السواق على تطبيق ما جاء بالمنشور التذكيري لأهمية الصيانة الوقائية للمحافظة على معدات الشركة وتفادي كل الأعطاب وبالتالي تحمل الشركة أعباء إضافية لأعمال الإصلاح بالإضافة إلى تقلص المداخيل.			x
مزيد الحرص على تفعيل أنشطة الرقابة على خطوط الشركة:تبين لنا أثناء متابعتنا لأعمال المراقبة التي تقوم بها مصالح الشركة والخاصة بمتابعة المسافرين والتحقق من خلاصهم لتذاكر السفرات التي يقومون بها على خطوط الشركة غياب برمجة دورية لعمليات التفقد إلى جانب نقص كبير في عدد المراقبين.وفي هذا السياق وبالنظر للنقص التي تعرفه مداخيل بعض الخطوط خاصة على مستوى الاشتراكات وحفاظا على مداخيل الشركة، فإننا نوصي بتعزيز عدد المراقبين بالشركة مع النظر في إمكانية تركيز مراقبين في المحطات الكبرى لمراقبة تذاكر المسافرين عند صعودهم للحافلات.			x
العمل على تقليص السفرات المضطربة أو الملغاة:بالرجوع إلى الإحصائيات المتوفرة لدى إدارة الاستغلال حول السفرات المضطربة إلى غاية 2017/09/24 لاحظنا أن المعدات تمثل حوالي 89 بالمائة من أسباب الإضطرابات. وبالتالي نوصي بضرورة العمل على معالجة أسباب الإضطرابات والتقليص من السفرات المضطربة حفاظا على سمعة الشركة ولتحقيق مداخيل إضافية تمكن من تحسين المردودية. كما نوصي بضرورة تفادي إلغاء سفرات دون أسباب موضوعية حسب ما يتضح من ملحوظة عمل مؤرخة في 04 جانفي 2017 إلى السيد رئيس فرع سليمان بالنسبة للسفرة على الساعة الحادية عشر صباحا بين تونس وبني خلاد والذي تم تنبيه رئيس الفرع بضرورة تأمين كافة السفرات المبرمجة للفرع وتفادي هذه الإلغاءات وضمان نقل المسافرين في أحسن الظروف.			x
تفادي الأخطاء في تعريفة النقل:يتضح من ملحوظة عمل إلى كافة القباض والسواق القباض بفرع قليبية بتاريخ 24 فيفري 2017 أن الإدارة العامة لاحظت عند مراقبتها لحافلات الخط رقم 641 اعتماد القباض للتعريفة 3 950 مليم عند اقتطاع التذاكر للركاب المتنقلين بين مدينة الميدة وتونس العاصمة، عوضا عن التعريفة الأصلية والمعتمدة بالخط رقم 441 الميدة تونس وهي 3 900 مليم، الأمر الذي تسبب في عديد المشاكل بين القباض والحرفاء. وفي هذا السياق نوصي بضرورة توضيح كافة تعريفات النقل ومتابعة تطبيقها بصفة دورية وإعداد تقارير يتم عرضها على أنظار الإدارة العامة للشركة.			x
الحرص على توفر وثائق الحافلة قبل إستغلالها:يتضح من منشور إلى كافة السواق ورؤساء الفروع مؤرخة في 04 جانفي 2017 أن الإدارة العامة لاحظت تكرر تسجيل محاضر من طرف مراقبي الإدارات الجهوية للنقل وغيرها بسبب عدم توفر الوثائق الضرورية للحافلة لدى السواق عند تأمين السفرات خاصة البطاقة المهنية للسائق. وفي هذا السياق نوصي بضرورة وضع إجراءات موثقة قبل استغلال الحافلات يتم إمضائها من قبل السائق ورئيس الفرع حول توفر كافة الشروط الإدارية واتخاذ التدابير والقرارات الضرورية في الغرض.			x
تحسين إجراءات التصرف في الكراءات التعاقدية والنقل العرضي: في إطار متابعة مردودية الكراءات التعاقدية، تم عقد جلسة عمل بالشركة تحت إشراف الإدارة العامة بتاريخ 14 ديسمبر 2016 وتم اقتراح مراجعة وتحيين بنود جميع الإتفاقيات وخاصة المتعلقة ببند الزيادة في التعريفة وبند فسخ الاتفاقية بالتنسيق مع مصلحة الشؤون القانونية. وفي هذا السياق نوصي بالإسراع في إجراءات تحيين عقود الكراءات ضمانا لحقوق كافة الأطراف ولتحسين مردودية الكراءات التعاقدية. هذا وفي إطار النقل العرضي أوصت الإدارة العامة كافة رؤساء الفروع بالتنسيق مع المصلحة التجارية قبل قبول المطالب والحرص على توفر كافة الوثائق المطلوبة وتعمير رخصة النقل العرضي مع ضرورة إمضائها وختمها من قبل الحريف. وفي هذا السياق، نوصي بضرورة احترام ما جاء بملحوظة العمل الصادرة عن الإدارة العامة والمؤرخة في 06 جانفي 2017.		x	
تحسين إجراءات حفظ كناشات التذاكر:يتضح من منشوري الرئيس المدير العام إلى كافة المتفقدين والمراقبين والسواق والسواق القباض مؤرخين في 24 جانفي 2017 و23 أوت 2017 فقدان كنشي تذاكر متغيرة مع الإشارة أن الإدارة العامة أوصت بإيلاء هذا الموضوع الأهمية القصوى وفي حالة العثور على الكنشي المفقودين إعلام الإدارة العامة وإدارة الاستغلال على الفور. وفي هذا السياق نوصي بضرورة تحسين إجراءات حفظ كناشات التذاكر ووضع آليات للحد من فقدانها وتحديد ما يترتب عنها ذلك لكونها تعتبر من أسس مداخيل الشركة.		x	
ترشيد أعباء الخطوط الطويلة للشركة:في إطار تحليل لأعباء ومداخيل مختلف الخطوط المستغلة من قبل الشركة وفي سياق تحقيق النجاعة المثلى لموارد الشركة وخاصة مواردها البشرية، فإننا نوصي بتحليل الأعباء والمصاريف المتعلقة بالخطوط البعيدة، قيمة الساعات الإضافة المسندة للسائقين إلى جانب النظر في إعداد برنامج مراوحة بين السائقين يضمن نجاعة الخط والحد من الأعباء التي تتحملها الشركة لخلاص الأعوان ذوي الأقدمية في الشركة بالإضافة إلى ترشيد المسافات المقطوعة من طرف الحافلات مع النظر في مردوديتها وكذلك الحرص على تمكين السائقين من مدة الراحة اللازمة بما يضمن احترام أحكام الفصل الثاني والثالث من الأمر عدد 145 لسنة 2000 مؤرخ في 24 جانفي 2000 يتعلق بضبط مدة السياقة ومدة الراحة لسائقي بعض أصناف من العربات.		x	

التصرف في الصفقات العمومية

الملاحظات	الإنجاز		
	أنجز	لم ينجز	في الطور
غياب مقررات تعيين الكتابة القارة للصفقات واللجنة الداخلية للصفقات	x		
العمل على الإعلام بالمخطط التقديري السنوي لإبرام الصفقات العمومية في الآجال القانونية .	x		
تطبيق قرار رئيس الحكومة المؤرخ في 28 جانفي 2015: لاحظنا أثناء تدقيقنا في أساليب متابعة الشركة لصفقاتها عدم إعداد بطاقة متابعة خاصة بكل صفقة عمومية تم انجازها وذلك تنفيذا لأحكام الفصل 156 من الأمر عدد 1039 لسنة 2014 وقرار رئيس الحكومة المؤرخ في 28 جانفي 2015 والمتعلق بضبط إجراءات السجل المعلوماتي وبطاقة المتابعة وقائمة ونماذج المعطيات التي يتطلبها إحصاء الصفقات العمومية وطرق وآجال تجميعها. كما تجدر الإشارة إلى أنه لم يقع مدنا بما يفيد قيام الشركة بموافاة المرصد الوطني للصفقات بالبطاقات المذكورة أعلاه في أجل أقصاه شهرا من تاريخ إبداء اللجنة العليا لمراقبة وتدقيق الصفقات العمومية أو لجنة مراقبة الصفقات رأيها في ملف الختم النهائي أو انقضاء آجال إرجاع الضمان النهائي أو الحجز بعنوان الضمان أو فسخ الصفقة عند الاقتضاء.			x
تركيز هيكل مكلف بمتابعة تنفيذ الشراءات والصفقات العمومية: لاحظنا أثناء متابعتنا لنشاط مصلحة الشراءات غياب هيكل بالشركة يعنى بمتابعة تنفيذ الشراءات والصفقات العمومية ويسهر على حسن تنفيذها من خلال المتابعة الحينية من الناحية الإدارية والمالية والفنية ويتولى إعداد جداول قيادة انطلاقا من إعداد كراسات الشروط إلى غاية الختم النهائي للصفقة وتكون مشاركته فعلية خلال مراحل تنفيذ الصفقات كهيكل متابعة ومراقبة مستقل. ونظرا لما يمكن أن يوفره مثل هذا الهيكل من نجاعة لشراءات الشركة، فإننا نوصي تركيز هيكل مكلف بمتابعة تنفيذ الشراءات والصفقات العمومية.			x
إعلام مكتب مراقبة الأداءات بإبرام الصفقات	x		
نشر نتائج الصفقات	x		
مزيد العناية بالضمانات النهائية: تبين لنا أثناء تدقيقنا في الضمانات النهائية الواردة على الشركة ما يلي: قبول ضمانات مالية نهائية غير مسجلة بالقباضة المالية وذلك بالنسبة للصفقة عدد 03-2016 القسط 1 والصفقة عدد 09-2015 ، عدم القيام بجرد دوري لهذه الضمانات، عدم تحديد مآل الضمانات العالقة والعائدة إلى فترات سابقة بما في ذلك الاستلام النهائي للأشغال موضوعها. كما تبين أن الشركة ما تزال تحتفظ بجملة من الضمانات البنكية النهائية، المتعلقة بمجموعة من الصفقات المبرمة والتي يعود البعض منها إلى فترة سابقة. وتمثل هذه الوضعية عدم تقيد بما جاء بنص الفصل 108 من الأمر1039 المنظم للصفقات العمومية . لذلك ولتفادي الانعكاسات السلبية لهذه الوضعية، فإننا ندعو إلى العمل على التقيد بما جاء به الأمر المنظم للصفقات العمومية فيما يتعلق بالتحكم بالآجال والعمل على رفع اليد على الضمانات المالية وخاصة منها النهائية وفق الآجال المحددة وذلك تدعيما لمصداقية الشركة كمشتري عمومي وبالتالي التحفيز على مشاركة المؤسسات في الصفقات العمومية.			x
الحرص على تعيين لجنة الفرز قبل تاريخ الإعلان عن المنافسة: لاحظنا أثناء تدقيقنا انه يتم إصدار مقرر تعيين لجنة الفرز بعد تاريخ الإعلان عن المنافسة وبعد تاريخ آخر اجل لقبول العروض. ونحن ندعو الى الحرص على تعيين لجنة الفرز قبل تاريخ الإعلان عن المنافسة.	x		
تطبيق التراتيب والإجراءات الإدارية المعمول بها: باطلاعنا على كراسات الشروط أثناء تدخلنا لاحظنا أن الشركة لا تقوم بالمصادقة على كراسات الشروط قبل الإعلان عن المنافسة.كما أنه لا يتم عرض كراس الشروط على إدارة الشؤون القانونية للدراسة وإبداء الرأي.كما لاحظنا أنه لا يتم عرض العقد أو الاتفاقية على مصلحة الشؤون القانونية لدرس وإبداء الرأي قبل الإمضاء. لذا ندعو لمزيد من العناية بإعداد وإبرام العقود والاتفاقيات وإحداث لجنة تعنى بالمصادقة على كراسات الشروط.		x	
الإسراع بإعداد الختم النهائي للصفقات: لاحظنا من خلال تدخلنا وجود العديد من الصفقات التي يعود بعضها إلى سنوات فارطة لم يقع ختمها على معنى الفصل 104 من الأمر 1039 المنظم للصفقات العمومية والذي ينص على عرض ملفات الختم النهائي على لجنة الصفقات للبت فيها في اجل 90 يوما ابتداء من تاريخ القبول النهائي للطلبيات موضوع الصفقة. كما تبين أن العديد من هذه الصفقات لم يقع في شأنها إعداد محاضر قبول نهائية. وتمثل هذه الوضعية عدم احترام للفصل المذكور أعلاه الذي ينص على وجوب إتمام في شأن كل صفقة ختم نهائي يتم عرضه على لجنة الصفقات ذات النظر في اجل أقصاه 90 يوما ابتداء من تاريخ القبول		x	

النهائي للطلبات موضوع الصفقة. كما أنها تؤدي إلى تجميد الضمانات المالية المقدمة من قبل المتعاقدين مع الشركة وعدم القيام بإعادة توظيف هذه الضمانات في الدورة الاقتصادية. لذا فإننا نوصي بالضغط على أجال الختم النهائي.			
تحسين إجراءات التصرف في الصفقات:لاحظنا خلال أعمال التدقيق في إجراءات التصرف في الصفقات النقائص التالية: - تأخير على مستوى إنجاز الصفقات المبرمجة صلب المخطط التقديري حيث لاحظنا أن بعض الصفقات لم يتم إنجازها خلال سنة 2017 بالرغم من إدراجها صلب المخطط التقديري على غرار اقتناء منظومة قطع التذاكر وبناء ورشة عصرية بنابل، بالإضافة إلى تأخير على مستوى إعلام مكتب مراقبة الأداءات بإبرام الصفقات، وغياب تطبيقة معلوماتية لمتابعة مراحل إبرام الصفقات والإجراءات المتعلقة بها، - عدم احترام آجال تقديم الضمانات النهائية حيث لاحظنا على سبيل المثال أنه تم تقديم الضمان النهائي لمؤسسات محمد لوكيل وشركائه بعد 45 يوما وذلك خلافا لمقتضيات أحكام الفصل 76 من الأمر عدد 1039 لسنة 2014 والذي حدد ب 20 يوما من تاريخ تبليغ الصفقة، - عدم تطهير العديد من الضمانات النهائية حيث أن الشركة لا تزال تحتفظ بجملة من الضمانات البنكية النهائية المتعلقة بمجموعة صفقات يعود البعض منها إلى سنوات سابقة مع الإشارة أن الفصل 108 من الأمر عدد 1039 لسنة 2014 ينص على ضرورة إرجاع الضمانات النهائية في أجل لا يتجاوز 4 أشهر في جميع الحالات بعد قيام صاحب الصفقة بجميع تعهداته، - عدم قيام لجنة الفرز بدراسة تحليلية للأسعار بالرجوع إلى التقديرات المحينة حيث أن اللجنة تستند على مبالغ غير محينة تم توظيفها ضمن المخطط التقديري السنوي، - العمل على احترام آخر أجل لقبول العروض حيث أنه بالنسبة لطلب العروض عدد 2016/06 الخاصة باقتناء معدات ورشات تم قبول عرضين جاء بتأخير 20دقيقة و25 دقيقة مع الإشارة أنه تم إقصاء عرضين لشركتين موضوع طلب عروض 2016/01 بسبب تأخير قدره 09 دقائق و15 دقيقة، - لاحظنا أن اللجنة القارة لفتح العروض للاستشارة عدد 2016/11 الخاصة بتجديد هياكل الحافلات تمت بحضور عضوين خلافا للفصل 58 من الأمر عدد 1039 لسنة 2014 والذي نص على أن اللجنة القارة لفتح العروض تضمن ثلاثة أعضاء باعتبار رئيسها، - تجاوزت نسبة تغيير حجم الطلبات في بعض الأحيان نسبة 20 بالمائة دون عرض ذلك بصفة مسبقة على لجنة مراقبة الصفقات صلب مشروع ملحق في الغرض وذلك خلافا للفصل 85 من الأمر عدد 1039 لسنة 2014 المنظم للصفقات العمومية. بالإضافة إلى عدم استغلال منظومة الشراءات العمومية على الخط "تونبس" التي توفرها مصالح رئاسة الحكومة. ولتفادي الانعكاسات السلبية لهذه الوضعيات نوصي بضرورة التقيد بما جاء به الأمر المنظم للصفقات العمومية والحرص على أخذ التدابير والقرارات في الغرض وإعمال تطبيقة معلوماتية للتصرف في الصفقات مع العمل على استغلال منظومة الشراءات العمومية على الخط لضمان السرعة الكافية ومزيد الشفافية في مختلف مراحل إنجاز الصفقات.			x
إعداد وثيقة "كشف الحساب المقارن":يتضح من محضر جلسة لجنة الإدارة العامة الخاصة بإرجاع الضمانات المالية المؤرخ في 14 فيفري 2017 تأكيد الإدارة العامة على استحثاث نسق ختم الصفقات ودعوة المتدخلين فيها إلى وجود توفير المعطيات والوثائق المطلوبة .كما دعت مصلحة الإعلامية إلى اتخاذ كل التدابير الكفيلة باستخراج وثيقة "كشف الحساب المقارن" من التطبيقات المعتمدة بمصالح الشركة والتي هي عبارة عن جدول تفصيلي للكميات المنجزة والمبالغ المدفوعة وللكميات والمبالغ التقديرية والذي يتكون من خانات تبين أعداد وأسماء الفصول والكميات التقديرية المحددة بالصفقة الأصلية والكمية النهائية لكل فصل والثمن الفردي التعاقدي لكل فصل والمبلغ الجملي التقديري والمبلغ النهائي الجملي ونسبة التغير التي شهدتها كمية كل فصل وملاحظات المشتري العمومي وتبريراته للفوارق. وفي هذا السياق نوصي بالإسراع على إعداد وثيقة كشف الحساب المقارن وبيان الفوارق واتخاذ التدابير والقرارات الضرورية في الغرض.			x
الإسراع بإعداد الختم النهائي للصفقات:لاحظنا من خلال تدخلنا وجود العديد من الصفقات التي يعود بعضها إلى سنوات فارطة لم يقع ختمها على معنى الفصل 104 من الأمر 1039 المنظم للصفقات العمومية والذي ينص على عرض ملفات الختم النهائي على لجنة الصفقات للبت فيها في اجل 90 يوما ابتداء من تاريخ القبول النهائي للطلبيات موضوع الصفقة. كما تبين أن العديد من هذه الصفقات لم يقع في شأنها إعداد محاضر قبول نهائية. وتمثل هذه الوضعية عدم احترام للفصل المذكور أعلاه الذي ينص على وجوب إتمام في شأن كل صفقة ختم نهائي يتم عرضه على لجنة الصفقات ذات النظر في اجل أقصاه 90 يوما ابتداء من تاريخ القبول النهائي للطلبات موضوع الصفقة. كما أنها تؤدي إلى تجميد الضمانات المالية المقدمة من قبل المتعاقدين مع الشركة وعدم القيام بإعادة توظيف هذه الضمانات في الدورة الاقتصادية. لذا فإننا نوصي بالضغط على أجال الختم النهائي للصفقات.			x

التصرف في الشراءات والمخزون

التصرف في الشراءات:

الملاحظات	الانجاز		
	أنجز	لم ينجز	في الطور
مزيد العناية ببرمجة حاجيات الشركة: من خلال اطلاعنا على الإجراءات المتبعة في برمجة حاجيات الشركة، تبين لنا غياب برمجة ناجعة يتم عبرها تحديد احتياجات المؤسسة وفق جدول زمني مبدئي يتم تحيينه كلما دعت الحاجة لذلك. كما لاحظنا أيضا ان الإدارة المكلفة بالتزود لا تقوم عند برمجة شراءات الشركة باعتماد استهلاكات السنة الفارطة كمرجعية مع مقاربتها بالاعتمادات الموجودة في الميزانية إلى جانب التنسيق مع مختلف الأقاليم والإدارات المعنية لضبط احتياجاتهم. وتفاديا للانعكاسات التي يمكن ان تنجر عن هذه الوضعيات فإننا نوصي الحرص على مزيد العناية ببرمجة شراءات الشركة.			x
تحسين إجراءات إعداد ومتابعة الشراءات: لاحظنا من خلال متابعتنا لإجراءات إعداد ومتابعة الشراءات بعض النقائص نذكر منها: عدم تضمين ملفات طلبات التزود طلبات الشراء الداخلية، عدم وجود في بعض الأحيان لأذون التزود بملفات الاستشارات، التطبيقة الإعلامية المستعملة في إعداد أذون التزود لا تسمح باستخراج قائمة في أذون التزود لسنة مالية معينة تتضمن أذون التزود المصادقة عليها، الملغاة والتي هي في الطور وتحديد مآلها...، عدم تجميع الشراءات (الاستشارة عدد 32/2016 مع الاستشارة عدد 16/2016 حيث يعتبران من نفس الصنف "معدات وبرمجيات إعلامية" والاستشارة عدد 18/2016 مع الاستشارة عدد 23/2016 حيث يعتبران من نفس الصنف " أشغال وتمثيلة ") لذا نوصي بتضمين ملفات أذون التزود كافة الوثائق المتعلقة بعملية الشراء والعمل مستقبلاً على تجميع الشراءات من نفس الصنف .			x
مسك قائمة محينة للمزودين: لقد لاحظنا من خلال قيامنا بمهامنا، أن الشركة لا تقوم بالتحيين الدوري لقائمة مزودي المواد والخدمات والأشغال الذين يمكن استشارتهم عند إعداد طلبات الأثمان. ويمكن أن تؤدي هذه الوضعية إلى تضييق نطاق استشارة المزودين وإلى اقتناء بعض المواد والخدمات بأثمان مرتفعة. وحتى تتمكن الشركة من تفعيل دور المنافسة بين المزودين والحصول على أفضل الأثمان، فإننا نوصي بإعداد قائمة محينة للمزودين مضمنة بالتطبيقة الإعلامية بحيث يتم تبويبها حسب نوعية المواد والخدمات وتحتوي على جميع المعطيات كأخر ثمن، تاريخ آخر استشارة...		x	
تحسين أجل خلاص المزودين واحترام الآجال التعاقدية: من خلال قيامنا بأخذ عينة من فواتير المزودين، لاحظنا وجود تأخير في مستوى خلاص المزودين. وهذه الوضعية من شأنها أن تعطيل سير نشاط الشركة في حالة عدول المزودين عن التعامل مع الشركة. لذلك نوصي بمزيد الإحكام في آجال خلاص المزودين وتوحيدها بالنسبة لجميع المتعاملين.		x	
التحديد المسبق لحاجيات التكوين والقيام بإعمال المنافسة: لم يقع مدنا بما يفيد التحديد المسبق لحاجيات التكوين لسنة 2017 والقيام بإعمال المنافسة بين مختلف مراكز التكوين المستمر قصد تمكين الشركة من أفضل العروض الفنية والمالية طبقا لكراس شروط يقع إعداد في الغرض.ونظرا لأهمية التكوين المستمر على مستوى تحسين كفاءات إطارات وأعوان الشركة نوصي بضرورة إعداد كراس شروط يقع فيه تحديد مختلف حاجيات التكوين بصفة مسبقة وإعمال المنافسة بين مختلف المزودين.			x
العمل على تجميع الشراءات المتجانسة: من خلال متابعة استشارات سنة 2017، لاحظنا وجود تجزئة الشراءات المتعلقة خاصة بزيوت صناعية .وهذه الوضعية من شأنها أن تحرم الشركة من الاستفادة من أسعار تنافسية في إطار تجميع الشراءات باعتماد برمجة مسبقة لها. لذلك نوصي بمزيد الحرص على تحسين إجراءات برمجة الشراءات المتجانسة.			x

التصرف في المخزون

الملاحظات	الإنجاز		
	أنجز	لم ينجز	في الطور
تحديد المستوى الأدنى والأقصى للمخزونات المتداولة: لم تقم مصلحة التصرّف في المخزون بتحديد المستوى الأدنى والأقصى للمخزونات المتداولة وخاصّة منها المواد المستهلكة وقطع الغيار. ولا تمكّن هذه الوضعيّة من التنبّه لحالات نفاذ المخزون من جهة، ولا تسمح بتفادي الأعباء الناتجة عن بطئ تداول بعض أصناف المخزون من جهة أو عن تلف المواد المخزّنة من جهة أخرى. لذا فإنّنا نوصي بتحديد المستوى الأدنى والأقصى للمخزونات المتداولة واعتماد الإطلاق الآلي لعملية الشراء عند بلوغ المخزون الأدنى لهذه المواد.			x

توثيق عملية مراقبة تحرّكات المخزون :تبين لنا أثناء تدخلنا عدم قيام الشركة باستخراج قائمة في تحركات المخزون اليوميّة من التطبيقة الإعلاميّة وإمضائها من طرف المسؤولين عن المغازات. ولا تمكّن هذه الوضعية من ضمان متابعة ومراقبة شاملة ودقيقة لتحرّكات المخزون ويمكن بذلك أن تؤدي إلى ظهور فوارق بين المخزون النظري والمادي. لذا فإنّنا نوصي باستخراج قائمة يوميّة ترصد جميع تحرّكات المخزون والعمل على مقاربتها مع وصولات التسليم وأذون الطلب الداخليّة قصد التأكّد من صحّتها، مع الحرص على التأشير عليها من طرف المسؤول على محاسبة المواد.			x
وضع إجراءات واضحة لتصفية مخزون العجلات المطاطية الغير صالحة للاستعمال: لم تقم الشركة بإعداد إجراءات واضحة وموثقة تعتمد في التفويت في مخزون العجلات المطاطية الغير الصالحة للاستغلال مما يؤدّي إلى تراكم هذا المخزون وفي هذا الصدد ونظرا للخطر البيئي الذي يمكن أن ينجر عن تراكم أو بيع الإطارات فإننا نوصي ب: – بتطبيق القانون عدد 41 لسنة 1996 المؤرخ في 10 جوان 1996 المتعلق بالنفايات ومراقبة التصرف فيها، – تحسين عملية متابعة العجلات الغير قابلة للاستعمال بترقيمها وجردها دوريا مع مسك قائمة في العجلات التي يتم تحصيلها من الحافلات الغير صالحة للاستعمال، – مسك بطاقة عجلات بالنسبة لكل حافلة تبين بالخصوص دورية تغير العجلات، – حفظ العجلات الغير الصالحة في مكان معد للغرض مع النظر في إمكانية ابرام اتفاقية مع شركة مختصة تتكفل بالتصرف فيها.		x	
تحسين ظروف التخزين بمغازات الشركة : تبين لنا أثناء تدخلنا بمغازة الشركة وجود الملاحظات التالية: – لا تستجيب الإجراءات المتبعة للتخزين على مستوى بعض مغازات الشركة لمقوّمات السلامة والحفظ الضروريّة هذا كما لاحظنا أيضا وجود نقص في عدد قوارير الإطفاء الحرائق المستعملة. – ضيق فضاءات بعض مغازات التخزين، – تضمن بعض المغازات على العديد من قطع الغيار الغير صالحة للاستعمال والتي لم يتم في شأنها ضبط إجراءات للاستغلال أو التطهير وهو ما يساهم في تقلّص الأماكن المخصصة للخزن. لذا فإنّنا نوصي بتحسين ظروف التخزين على مستوى المغازة والعمل على توفير مقوّمات السلامة والحفظ الضروريّة، كما ندعو إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة للتصرّف في مخزون قطع الغيار الغير صالحة للاستعمال			x
تحسين إجراءات جرد مخزونات الشركة: لاحظنا أثناء متابعتنا لعملية جرد مخزونات الشركة ما يلي: – عدم قيام مصالح الشركة بالجرد الدوري لمخزوناتها كما لا يتم توثيق عملية المقاربة الدورية للمخزون الفعلي والمخزون المدون بجذاذات المخزون بالإضافة إلى عدم توثيق الإجراءات المعتمدة في تصفية المخزونات الغير صالحة للاستعمال، – غياب إجراءات واضحة للتطهير الدوري للتصنيف بما يضمن حذف رموز بعض المخزونات التي لم تعد مستعملة منذ فترة طويلة. – غياب تقرير سنوي في المخزونات البطيئة الحركة وبالتالي عدم تخصيص مدخرات في شأنها عند اعداد القوائم المالية للشركة، ونظرا لما يمكن ان تحمله هذه الوضعيات من سلبيات، فإننا نوصي بتحسين أساليب وإجراءات جرد مخزونات الشركة.			x

التصرف في الموارد البشرية

الملاحظات	الإنجاز		
	أنجز	لم ينجز	في الطور
إعداد قانون الإطار: من خلال مراجعة أدوات التنظيم لسير العمل بالشركة تبين لنا أن قانون الإطار الذي تم إعداده لم تتم المصادقة عليه من طرف مجلس الإدارة كما لم يتم مدنا بما يفيد المصادقة عليه من قبل سلطة الإشراف طبقا للتراتيب القانونية المعمول بها وخاصة الفصل 10 من القانون عدد 96-74 المؤرخ في 29 جويلية 1996 والمنقح والمتمم للقانون عدد 89-9المؤرخ في 01 فيفري 1989 والمتعلق بالشركات والمؤسسات العمومية. من ناحية أخرى تبين أنّ قانون الإطار المعدّ من طرف المصلحة الموارد البشرية يمتدّ على مدّة تتراوح 3 سنوات.ونظرا إلى أن قانون الإطار يعد وثيقة تقديرية تمكن من تحديد الحاجيات الفعلية من الموارد البشرية اللازمة لتامين النشاط العادي للشركة وإبراز التكاليف المترتبة عن سدّ الشغورات أو تدعيم الموارد البشرية المتوفرة، فإننا نوصي بإعداد قانون إطار وفقا للقوانين الجاري بها العمل وتحيينه بما يضمن تدعيم التصرف التقديري في الموارد البشرية المتاحة للشركة والمصادقة عليه.		x	
تحسين إجراءات مسك ملفات الأعوان: من خلال اطلاعنا على مضمون ملفات أعوان الشركة وطريقة مسكها تبين لنا أن بعض منها يشكو نقصا على مستوى الوثائق الأساسية المضمنة في الملف الفني على غرار نسخة من بطاقة تعريف، صورة، عقد الزواج، مضمون ولادة، بطاقة عدد3، الشهادة الطبية، السيرة الذاتية. وأمام هذا النقص الذي يعتري الملفات لا تتمكن إدارة الموارد البشرية بالشركة من التصرف في الحياة المهنية للأعوان بالدقة المطلوبة. لذا فإننا نوصي بالحرص على تفادي النقائص وإتمام ملفات الأعوان بالوثائق المطلوبة وتحيين هذه الملفات كلما طرأ عليها تغيير طبقا لما تقتضيه الترتيب الجاري بها.		x	
تامين متابعة مثلى لحضور الأعوان: لاحظنا من خلال فحصنا لإجراءات مراقبة حضور الأعوان ما يلي: عدم قيام العديد من الأعوان بعملية الضبط في الدخول والخروج، غياب إمضاء المسؤول المباشر على بطاقات الحضور، عدم قيام مصلحة التصرف في الموارد البشرية بإعداد قائمة شهرية محوصلة للتأخير والغيابات، غياب لإجراءات واضحة لمتابعة التأخير والقيام بالتعديلات اللازمة عند إعداد الأجور، لتلافي النقائص المذكورة أعلاه ندعو الشركة لتحسين إجراءات متابعة دخول وخروج الأعوان وذلك بتركيز آلة تنقيط. كما يجب إعداد بيانات أسبوعية لمتابعة حضور الأعوان وحثهم على احترام التوقيت الإداري وإعداد بيانات شهرية في التأخير لضمان ما للشركة من حقوق إزاء أعوانها مع العمل على حفظ هذه البيانات وتوثيق آليات المتابعة.		x	
تحسين إجراءات التصرف في عطل الأعوان: بمراجعتنا لمضمون مطالب العطل بالشركة تبين لنا ما يلي: بعض المطالب لا يتضمن رقم العون وعنوانه ورقم هاتفه كما لا يقع تبيان الخطة الوظيفية، الهيكل الإداري والمصلحة، بعض مطالب العطل يقع تعميرها بتاريخ الانتفاع الفعلي بالعطلة وبداية سريانها، عدم اعتماد بطاقات في استئناف العمل. هذه النقائص يمكن أن تتسبب في تعطل سير العمل ببعض المصالح نتيجة غياب الموارد البشرية الضرورية كما لا يسمح لمصلحة التصرف في الأعوان بالتثبت من رصيد العطل لكل عون قبل التمتع بها. كما لاحظنا وجود تأخير في تسجيل العطل المستهلكة بالدفاتر اليدوية التي تعتمدها الشركة لمتابعة رصيد كل عون من عطل وذالك لغياب المنظومة المعلوماتية. وإزاء كل ما تقدم فإننا نوصي على إتباع إجراءات تصرف في العطل تقوم على طريقة تسمح بالتثبت من رصيد الأعوان وتسند إلى برمجة مسبقة في خصوص تنسيق إسناد العطل بالكيفية التي تحافظ وتراعي حسن سير العمل بمصالح الشركة.			x
تحسين إجراءات إعداد منح الساعات الإضافية: ثبت من خلال متابعتنا للتصرف في الساعات الإضافية تجاوز حجم الساعات الإضافية المسندة لبعض الأعوان الحد الأقصى المنصوص عليه بالنظام الأساسي للأعوان والمحدد ب 2 ساعات في اليوم كأقصى تقدير . كما تبين وأن الشركة أسندت لبعض الأعوان ساعات إضافية دون الاعتماد على مذكرات عمل في الغرض، حيث تم إسناد مبالغ جزافية لبعض الأعوان بدون الاستناد إلى مرجعية ترتيبية خاصة في أيام العطل الرسمية والوطنية بالنسبة لأعوان الاستغلال من تقنيين وسائقين إلى غيره. ونظرا لما يكتنف هذه العملية من انعكاسات مالية سلبية، فإننا نوصي بتعليل إسناد هذه المنح بما يثبت القيام الفعلي بهذه الساعات الإضافية على غرار محاضر عمل أو قوائم حضور مصادق عليها من قبل الرؤساء المباشرين طبقا لمطالب عمل مسبقة يقع ضبطها بمقتضى مذكرات داخلية في إطار النصوص القانونية والترتيبية المعمول بها ووفقا لما تقتضيه مصلحة العمل بالشركة.		x	
مزيد إحكام متابعة برنامج التكوين السنوي :من خلال متابعتنا لبرنامج التكوين السنوي لاحظنا ما يلي: – عدم قيام بعض الأعوان بإعداد التقارير التقييمية للحلقات التكوينية التي وقعت الاستفادة منها، إلى جانب عدم إعداد الرئيس المباشر لتقارير تبين التحسن النوعي المتأتي من القيام بهذه الدورات		x	

– عدم التقيد بتنفيذ محاور البرنامج السنوي للتكوين بالشركة حيث لم يتم القيام ببعض من الحلقات التكوينية المبرمجة كما لاحظنا عند إعداد البرنامج السنوي للتكوين نقص على مستوى التنسيق مع المصالح بالشركة لتحديد الحاجيات ذات الخصوصية والأولوية المعنية ببرامج التكوين ودرجة أهميتها كما تبين لنا من خلال تدخلنا لدى مصلحة التكوين غياب المراجع البيداغوجية المتحصل عليها وذالك قصد حفظها والاستفادة منها عند الضرورة وتعميم الإفادة على مختلف المصالح. بالتالي نوصي بالتقيد ببرنامج التكوين السنوي وإعداد تقارير حول الدورات التكوينية كما يجب عند إعداد مخططات التكوين ومشاركة الإطارات الإدارية في الأنشطة التكوينية الهادفة إلى تعميق المعارف في المجالات المعنية وذلك وفقا لما جاء به منشور السيد الوزير الأول عدد 25 بتاريخ 10 جويلية 2006 والمتعلق بإعداد برامج التكوين السنوي والنظر في إرساء أرشيف أو مكتبة مصغرة لدى مصلحة تكوين تعنى بحفظ المراجع البيداغوجية.			
سد الشغورات على مستوى الخطط: لاحظنا من خلال تدخلنا وجود بعض النقائص على مستوى سد الشغورات على مستوى الخطط الوظيفية حيث أن المقاربة المجراة من جانبنا بين الهيكل التنظيمي والتنظيم المعتمد حاليا بالشركة أسفرت على بقاء بعض الخطط الهامة شاغرة على غرار رئيس قسم مراقبة ومصلحة البرمجة ومنطقة الزغوان والوسطى. ولتأمين عملية التسيير داخل الشركة وضمان بلوغ الأهداف الإستراتيجية وتفادي الجمع بين الوظائف المتنافرة وما قد يسفر عنه من مخاطر على مستوى التصرف، فإننا نؤكد على الحرص على سدّ باقي الشغورات في أحسن الآجال وكذلك لتفعيل الهيكل التنظيمي وجعل التنظيم المعتمد حاليا بالشركة متناغما معه.	x		
تسوية وضعية الأعوان الملحقين بالشركة الجهوية للنقل لولاية نابل: تبين لنا أثناء متابعتنا لوضعية الأعوان الملحقين بالشركة الجهوية للنقل لولاية نابل عدم احترام عقد إلحاق الإطار صاحب المعرف عدد 1775، (تاريخ الإلحاق(2013/01/01) لمدة 5 سنوات) حيث أن الفصل 60 من القانون الأساسي لأعوان شركات النقل المصادق عليه بالأمر عدد 1730 لسنة 1999 ينص على أن فترة الإلحاق لا يمكن أن تتجاوز 3 سنوات قابلة للتمديد بسنة واحدة. كما تبين لنا غياب تأشيرة رئاسة الحكومة على مقرر الإلحاق.وتعتبر هذه الوضعية مخالفة للفصل المذكور أعلاه وبالتالي يجب أخذ التدابير الضرورية لتسوية قرار الإلحاق المعرف رقم 1781.			x
تحيين بطاقات الوظائف الخاصة بأعوان الشركة: تفتقر الشركة لبطاقات وظائف تفصيلية محينة طبقا للأمر عدد 176 لسنة 2005 المؤرخ في 26 جانفي 2005 وتحدد بالأساس أهم الأعمال المسندة لكل عون ومسؤولياته والوثائق والتقارير المعدة من قبله وعلاقاته مع بقية المتدخلين وكافة واجباته المهنية. إن افتقار الشركة لبطاقات مهام الأعوان يمكن أن ينجر عنه نوع من تداخل وازدواجية على مستوى أداء المهام وصعوبة الفصل بين المهام المتنافرة نذكر منها على سبيل لمثال إعداد جداول مقاربة بنكية من طرف مصلحة المحاسبة . وفي هذا السياق فإننا ندعو إلى إعداد بطاقات مهام محينة طبقا للأمر المذكور أعلاه مع مد نسخ منها لأعوان الشركة لكي 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 الشركة وفي علاقاتها مع الغير.			x
الحرص على إعداد محاضر لنقل المهام بين مختلف أعوان الشركة: لاحظنا أثناء تدخلنا عدم تقيد بعض الأعوان بوجوب إعداد محاضر لنقل المهام بين إطارات الشركة مثل غياب لهذه المحاضر لدى إدارة الشؤون القانونية وإدارة التخطيط ومراقبة التصرف. ويجب أن يضم هذا المحضر دون الحصر: نسخة من مقرر إسناد المهام، تاريخ تعيين كل عون بما في ذلك التاريخ الفعلي لبداية مهامه، جرد مادي لمختلف الوثائق والملفات وتوثيقها في مستند ممضى من الطرفين ومن قبل الرئيس المباشر، تفاصيل مختلف الملفات في طور الإنجاز، وصف لمختلف الإجراءات والوثائق اللازمة للقيام بالمهام المنوطة بعهدة العون. ونظرا لما قد يحمله تطبيق هذا الإجراء من نجاعة في أساليب التصرف وتحسين في إجراءات العمل فإننا نوصي بالحرص على إعداد محاضر لنقل المهام بين مختلف أعوان الشركة.		x	
تحسين إجراءات التصرف في الجوانب الاجتماعية الخاصة بالأعوان: لاحظنا أثناء متابعتنا لإجراءات التصرف في الجوانب الاجتماعية الخاصة بالأعوان وجود العديد من النقائص نذكر منها: عدم إعدد وثائق وإرسالها للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في الآجال القانونية بالنسبة الأعوان المحالين على التقاعد المحددة بثلاثة أشهر مما يمكن أن ينشأ عنه تأخير في دراسة مطالب الأعوان ومتابعة استخلاص المبالغ المتخلدة بذمة شركة التأمين في بعض، غياب مذكرة عمل تبين الإجراءات الواجب إتباعها في مختلف المراحل الخاصة بمتابعة عملية التأمين إلى جانب توزيع للمهام على مختلف الأعوان العاملين بهذه الوحدة، عدم اعتماد إجراءات واضحة وموثقة في التعامل مع الصيدليات بما في ذلك طريقة خلاص مستحقاتهم اتجاه الشركة إلى جانب عدم إبرام اتفاقيات مع البعض من الصيدليات المتعامل معها بالإضافة إلى غياب متابعة مثلى لشكاوى الأعوان ولاستهلاك سقف التعويضات بالنسبة لكل عون. وفي هذا الصدد وتفاديا للنقائص التي يمكن أن تنجر عن هذه الوضعيات، فإننا نوصي بتحسين إجراءات التصرف في الجوانب الاجتماعية الخاصة بالأعوان.			x
الإسراع بإعداد الموازنة الاجتماعية: لم تقم الشركة إلى حد تدخلنا بإعداد الموازنة الاجتماعية وصياغة جداول قيادة للمتابعة، وهذه الوضعية لا تسمح بتصرف ناجح وفعال في الموارد البشرية. وتذكركم أن هذه الموازنة تبرز معلومات متعلقة خاصة بعدد الأعوان، توزيع أعباء الأعوان حسب الأصناف، نسبة التأطير وتطورها، تطور نسبة الغيابات والمغادرة والإلحاق، حلقات التكوين والتربصات التي تم تنظيمها خلال السنة إلى جانب معلومات أخرى. لذا فإننا نوصي بالإسراع هذه الموازنة.			x
التحكم في أعباء الأعوان:تنفيذا لقرار لجنة الإدارة العامة المنعقدة بتاريخ 24 ماي 2016، تم تكوين لجنة للنظر في موضوع الساعات الإضافية وتم القيام بدراسة على فرع نابل كأنموذج وانتهت الدراسة إلى اقتراح برنامج			x

عمل يحتوي أساسا على:إعادة توزيع الخطوط وتطبيق التداول بين الأعوان مما يمكن من تقليص 16 ساعة في اليوم، تكليف فريق لمراقبة ورقات النشاط، تكوين رئيس الفرع في كيفية إعداد ومتابعة لوحة القيادة وحسن التصرف في الموارد البشرية الموضوعة على ذمته. وفي هذا السياق لم يقع مدنا بمدى تنفيذ هذه الاقتراحات وبيان جدواها وتحليل نتائجها خاصة وأن كتلة الأجور بما في ذلك الساعات الإضافية شهدت ارتفاعا سنويا بالرغم من الانتدابات التي قامت بها الشركة. لذا نوصي بضرورة معالجة هذه الوضعية التي تكبد الشركة أعباء إضافية هامة والقيام بالإجراءات التصحيحية الضرورية قصد تحسين الوضعية المالية للشركة. وعلى صعيد آخر، نوصي بضرورة القيام بأعمال المقاربة بين جداول نشاط الخطوط مدى مطابقتها لورقات النشاط الأسبوعية.			
رقمنة ملفات الأعوان وتحيينها:بمراجعة إجراءات مسك ملفات الأعوان لاحظنا النقائص التالية: يقع مسك ملفات الأعوان بصفة يدوية، لا يتم في بعض الأحيان تحيين الملفات بصفة آلية على غرار عدم تحيين بطاقة المتابعة المهنية، لم يقع تحيين ملفات منحة السيارة بصفة دورية (آخر تحيين لملف منحة السيارة يرجع إلى سنة 2011). وفي هذا السياق ونظرا لأهمية ملفات الأعوان في مختلف إجراءات التصرف في الموارد البشرية والتثبت من عناصر التأجير وباقي مكونات الحياة المهنية، نوصي بضرورة رقمنة ملفات الأعوان واعتماد تطبيقة معلوماتية في الغرض تمكن من المراقبة والمتابعة الآلية لمكونات ملفات الأعوان.		X	
الحرص على اعتماد وحمل الشارة من قبل أعوان الشركة: خلافا لمنشور السيد الوزير الأول عدد 9 لسنة 2008 ومراسلة السيد وزير النقل بتاريخ 27 أفريل 2015، لا يقوم بعض أعوان وإطارات الشركة بحمل الشارة المعرفة للأعوان. هذا ونوصي بضرورة تطبيق ما جاء بمنشور السيد الوزير الأول ومراسلة السيد وزير النقل واتخاذ التدابير الضرورية في الغرض.		X	
إعداد جدول متابعة للتدفقات المتعلقة بالتأمين الجماعي: لم يقع مدنا بما يفيد قيام الشركة بإعداد جدول متابعة مختلف التدفقات المالية المتعلقة بالتأمين الجماعي موضوع عقد التأمين قصد اعتماده عند القيام بعملية المحاسبة مع شركة التأمين. ونظرا لأهمية متابعة مختلف عمليات التأمين الجماعي من حيث دفع أقساط التأمين والاسترجاع وباقي التدفقات المالية المتعلقة بها، نوصي بضرورة إعداد جدول متابعة ومراقبة لمختلف التدفقات النقدية المتعلقة بالتأمين الجماعي. هذا مع الإشارة أن محضر مجلس الإدارة المنعقد ب 29 ديسمبر 2016 تضمن أن الشركة تلقت مكتوبا بتاريخ 15 أكتوبر 2016 للرفع من نسبة التأمين للحفاظ على التوازنات المالية بعد أن بلغت الخسائر إلى غاية 30 سبتمبر 2016، 247 ألف دينارا. وفي هذا الصدد نفيدكم، أنه لم يقع مدنا بقائمة نتائج مفصلة لتنفيذ عقد التأمين الجماعي. هذا وأفادتنا مصالح الشركة أنه تم إمضاء ملحق لعقد التأمين الجماعي خلال سنة 2017 لم يقع مدنا بعد بنسخة منه وكذلك أفادتنا بأنه تمت عملية تفقد من طرف تفقدية وزارة النقل حول موضوع التأمين الجماعي ولم يقع بعد مد الشركة بتقرير في الغرض. لذا نوصي بضرورة القيام بتدقيق قانوني ومالي لمختلف بنود عقود التأمين وأخذ التدابير والقرارات الضرورية لمعالجة مختلف النقائص إن وجدت في الإبان.		X	
دراسة الوضعية القانونية والمالية للصندوق الاجتماعي: شهد الصندوق الاجتماعي للشركة تآكل على مستوى رصيده المالي وقد تضمن محضر مجلس الإدارة المنعقد بتاريخ 31 جانفي 2017 أنه تم عرض وضعية الصندوق الاجتماعي على سلطة الإشراف للنظر في البدائل المتاحة لتسوية الوضعية الحالية وفض إشكال تمويل بعض المنح (منح العودة المدرسية...) مستقبلا وذلك برصد مساهمة بقيمة المنح السنوية للعودة المدرسية على ميزانية الشركة بداية من سنة 2017 لفائدة ودادية إطارات وأعوان الشركة التي يعهد لها مهمة توزيع هذه المنح بالتنسيق مع إدارة الشركة وبالاستناد إلى اتفاقية خاصة في الغرض. وفي هذا السياق، نوصي بضرورة احترام التشريع الجاري به العمل في ما يتعلق بالتمويل العمومي للجمعيات والقيام بدراسة هذا التمشي من الناحية الترتيبية والقانونية والمالية.		X	
تحسين إجراءات مراقبة حضور الأعوان: لاحظنا خلال أعمال التدقيق في إجراءات مراقبة حضور الأعوان النقائص التالية: غياب إمضاء بعض الأعوان على ورقة الحضور على مستوى الإدارة المركزية، غياب في بعض الأحيان إمضاء المسؤول على مراقبة ورقة الحضور على مستوى الإدارة المركزية، متابعة حضور الأعوان من طرف المسؤول عن المصلحة أو الفرع دون الإمضاء الفعلي للعون (المغازة، مصلحة الصيانة،..)، صعوبة مراقبة ومقاربة ورقات النشاط الممسوكة يدويا قصد إدماجها بتطبيقة الأجور، غياب تطبيقة معلوماتية مندمجة لمتابعة حضور الأعوان وإدماجها بتطبيقة الأجور. وفي هذا السياق، نفيدكم بأن الإدارة العامة أعدت ملحوظة عمل بتاريخ 25 ماي 2017 إلى كافة أعوان وإطارات الشركة وتضمنت التذكير بضرورة احترام التوقيت الإداري والالتزام بالتراتيب القانونية المتعلقة بالحضور بمراكز العمال وخاصة منها الإمضاء على ورقات الحضور والنشاط أثناء بداية ونهاية حصص العمل. لذا نوصي بضرورة التقيد بما جاء بملحوظة العمل الصادرة عن الإدارة العامة والحرص على تحسين إجراءات مراقبة حضور الأعوان في إطار تحسين أساليب الحوكمة بالشركة.			X

التصرف المالي والمحاسبي والجبائي

التصرف المحاسبي:

الملاحظات	الإنجاز		
	أنجز	لم ينجز	في الطور
مقاربة نتائج الجرد المادي للأصول الثابتة مع المعطيات المحاسبة: لم تقم الشركة بإتمام عملية الجرد المادي لأصوله الثابتة وذلك بتجميع نتائجه وإعداد محضر جرد يتضمن جميع النتائج والملاحظات المسجلة وبالتالي لم تم الشركة بمقاربة نتائج الجرد المادي مع ما هو متضمن بمحاسبتها. هذه الوضعية لا تمكن من التحقق من الوجود الفعلي للأصول الثابتة المسجلة بالمحاسبة كما تعتبر مخالفة للفصل 17 من القانون عدد 112 لسنة 1996. لذا فإننا بإتمام عملية الجرد والمقاربة مع السجلات المحاسبية وإعداد محضر جرد شامل يتضمن كافة النتائج المسجلة.		x	
ضرورة القيام بمقاربة دورية بين الأرصدة المحاسبية للحرفاء ومعطيات مصلحة الاستخلاص: لا تقوم مصالح الشركة بإجراء مقاربة دورية بين الأرصدة المحاسبية للحرفاء ومعطيات مصلحة الاستخلاص وذلك للتأكد من مدى التطابق بينهما وتحليل ومعالجة الفوارق إن وجدت. إن في ظل غياب مقاربة دورية بين مختلف الأرصدة يمكن أن يؤدي إلى وجود أخطاء وفوارق لا يمكن التفطن إليها في الإبان. لذا فإننا ندعو إلى ضرورة القيام بمقاربة دورية بين الأرصدة المحاسبية للحرفاء ومعطيات مصلحة الاستخلاص وتوثيقها وإرفاقها بالمؤيدات والتأشيرات اللازمة.		x	
العمل على تصفية الحسابات العالقة بموازنة الشركة: تبين لنا من خلال اطلاعنا على موازنة المؤسسة الخاصة بسنة 2015 وجود بعض الحسابات التي لا زالت تبرز أرصدة هامة دائنة ومدينة دون تقديم تفاصيل لهاته الحسابات. وتجدر الإشارة أن تراكم هذه الحسابات من شأنه أن يفقد القوائم المالية قابلية الفهم ولا يسهل عملية متابعة وتدقيق الأرصدة المحاسبية للمؤسسة. ونحن نوصي بالعمل على إنجاز عملية تصفية وتبرير الحسابات العالقة في أفضل الآجال وتحديد نتائج هذه المهمة على الأموال الذاتية ومختلف أصول الشركة عند ختم السنة المحاسبية.		x	
تحسين التطبيقة الخاصة بالمحاسبة: لدى اطلاعنا على مضمون التطبيقات المستغلة من طرف مصلحة المحاسبة وخاصة نوعية علاقتها فيما بينها، لاحظنا: أن تطبيقة المحاسبة لا تمكن من الاستخراج الآلي للقوائم المزودين والحرفاء وباقي الأصول والخصوم الجارية الأخرى، أن تطبيقة المحاسبة لا تمكن من الاستخراج الآلي للقوائم المالية وخاصة لجدول التدفقات النقدية، غياب منظومة مفعلة تمكن من الاستخراج الآلي لجداول استهلاكات أصول الشركة. لذا ندعو مصالح الشركة لتلافي النقائص المسجلة على مستوى التطبيقة المحاسبة.			x
الحرص على دمج تطبيقة المحاسبة مع بقية التطبيقات المستغلة: لاحظنا أثناء تقييمنا للتطبيقات الإعلامية المستغلة من قبل مصلحة المحاسبة عدم اعتماد الشركة في تسجيلاتها المحاسبية لمختلف العمليات الناتجة عن معاملاتها وانعكاسات الأحداث المرتبطة بنشاطها على مبدأ الترابط بين مختلف التطبيقات المستغلة. حيث لاحظنا عدم دمج تطبيقة المحاسبة مع العديد من التطبيقات المتجانسة والمترابطة على غرار تطبيقة الفوترة، تطبيقة الشراءات، وتطبيقة التصرف في المخزون. إن هذه الطريقة في العمل لا تمكن من ربح الوقت وتفادي الازدواجية عل مستوى أداء المهام وبالتالي الوقوع في أخطاء عند إعادة إدخال وتسجيل المعطيات. وفي هذا الإطار ولضمان دقة وصحة المعلومة المالية، فإننا ندعو الشركة إلى العمل على دمج تطبيقات التصرف المستغلة داخل المؤسسة مع التطبيقة المحاسبية.			x
العمل على رفع تحفظات مراقب الحسابات: بالرجوع إلى تقرير مراقب الحسابات لسنة 2016، لاحظنا تضمين تحفظات نذكر منها التحفظات المتعلقة بالعناصر التالية: - **الأصول الثابتة:** خلافا لمقتضيات القانون المحاسبي عدد 112-96 المؤرخ في 30 ديسمبر 1996، لم تستكمل الشركة أعمال الجرد المادي لأصولها الثابتة في موفى سنة 2016. وبالتالي لم تقم بعملية المقاربة بين نتائج الجرد المادي لأصولها الثابتة مع المعطيات المحاسبية. ولا تمكن هذه الوضعية من التأكد من الوجود الفعلي لهذه الأصول. هذا ونفيدكم أنه لم يقع إستكمال تسوية الوضعية العقارية لكل أراضي وعقارات الشركة. - **الحرفاء والحسابات المتعلقة بهم :** يبلغ الرصيد المحاسبي للحريف وزارة الدفاع الوطني في موفى سنة 2016 ما قدره 118 021 1 دت في حين أن محضر جلسة ممضى من طرف الشركة ووزارة الدفاع عدد 102/د.7 المؤرخ في 09 نوفمبر 2016 تضمن أنه تم حصر ديون وزارة الدفاع تجاه الشركة ب 3 مليون دينار بعنوان خدمات النقل المجاني لفائدة العسكريين المباشرين للفترة الممتدة من 01 جانفي 2011 إلى غاية 31 ديسمبر 2016 وبالتالي أفرزت المقاربة بين الرصيد المحاسبي وما تضمنة محضر الجلسة فارق قدره 882 978 1 دت مع الإشارة أنه لم يقع تقديم الأسس المعتمدة لابرام هذا المحضر قصد التثبت من صحتها (الفواتير، اذون التزود والعقود). كما يبلغ الرصيد المحاسبي للحريف وزارة الداخلية في موفى سنة 2016 ما قدره 767 717 12 دت وفي هذا المجال نفيدكم أنه لم يقع تقديم إتفاقية ممضاة في الغرض أو أذون تزود أو فواتير مقبولة		x	

من الحريف قصد التثبت من صحة الفواتير وشموليتها وبالتالي أحقية المبالغ المسجلة كمستحقات والقيام بالمعالجة المحاسبية الضرورية في الغرض. مع الإشارة أن الشركة لم تقم بتدوين مدخرات خلال سنة 2016 لنقص قيمة أرصدة الحريف خاصة في وجود مبالغ قديمة وغياب إطار قانوني واضح لأعمال الفوترة وضعف الإستخلاص. هذا ولم تقم الشركة بإعداد محضر مقارنة بين الأرصدة المحاسبية والأرصدة المستخرجة من تطبيقة الفوترة ومراقبة المداخيل في موفى سنة 2016 قصد تبيان الفوارق إن وجدت والقيام بالمعالجات الضرورية في الغرض. – **الخصوم الجارية وحسابات الأعباء** : يبرز رصيد حساب إسترجاع مصاريف التأمين الجماعي وجود مبالغ عالقة تستوجب القيام بدراستها قصد تطهيرها مع الإشارة أنه لم يتم إعداد محضر مقارنة بين المعطيات المحاسبية والمعطيات الممسوكة من طرف مختلف المصالح المعنية بالموارد البشرية والشؤون الاجتماعية حول مختلف الحسابات المتعلقة بالأعوان (التأمين الجماعي، القروض، الوضعية المالية للصندوق الإجتماعي). هذا ولم يقع تقديم عقد تأمين ممضى للأسطول كما لم يقع تقديم ما يفيد قيام شركة التأمين بمد الشركة بقائمة النتيجة لسنة 2016 مع تحديد قيمة أعباء التأمين وقيمة التخفيضات ان وجدت. مع الإشارة أن كشوفات الأجور تفتقر إلى إمضاءات المصالح المعنية بمراقبتها. – **حسابات السيولة** :يتم التدوين المحاسبي للمبالغ النقدية المستخلصة من الحرفاء على أساس وصولات إيداع المبالغ بالحساب البنكي دون تدوينها مسبقا بحسابات مختلف خزانات الشركة وبالتالي إخضاعها لأعمال الرقابة وخاصة أعمال الجرد الدورية والفجئية. وهذه الطريقة في التدوين تمثل ضعف على مستوى نظم الرقابة الداخلية حيث لا تمكن من القيام بأعمال المقارنة للمعطيات المتعلقة بإيداع المبالغ النقدية المستخلصة من الحرفاء بين ما هو مدون بحسابات الخزانات وبحسابات البنوك. لذا نوصي بضرورة العمل على رفع هذه التحفظات حول القوائم المالية للشركة وإتخاذ التدابير والقرارت التصحيحية في الغرض .			
تحيين الدفاتر المحاسبية للشركة: من خلال متابعتنا لطريقة مسك الشركة للدفتر اليومي، تبين أنه لا يتم تحيين هذا الدفتر بصفة دورية حيث أنه لا يقع تجميع تقييدات الدفاتر الفرعية وكذلك مجموع عمليات الأرصدة مرة في الشهر على الأقل بالدفتر اليومي. وتعتبر هذه الوضعية مخالفة لأحكام الفصل التاسع من المجلة التجارية والقانون عدد 112 لسنة 1996 المؤرخ في 30 ديسمبر 1996 والمتعلق بنظام المحاسبة للمؤسسات. ومن هذا المنطلق، ندعو مصالح الشركة إلى مزيد الحرص على تحيين الدفاتر المحاسبية بصفة دورية تفاديا للمخاطر الناجمة عن هذه الوضعية وخاصة منها ذات العلاقة بالجانب الجبائي.		x	
العمل على تطهير الأرصدة العالقة والقديمة:خلال أعمال التدقيق، لاحظنا وجود أرصدة عالقة وراجعة لسنوات سابقة ونذكر على سبيل المثال الحسابات التالية:		x	

رقم الحساب	البيان	رصيد سنة 2016	رصيد سنة 2015	الفارق
401125	PROMOFREINS GROMBALIA	9 210,938	9 210,938	0,000
461001	VERS EN INST AFFEC REC ABONNEM	29 139,512	29 139,512	0,000
461004	V I AFFECT AUTRES PRETS	6 865,162	6 865,162	0,000

مزيد العناية بإيضاحات القوائم المالية:لاحظنا أن الإيضاحات حول القوائم المالية تفتقر إلى تقديم بعض المعلومات الضرورية المنصوص عليها بالمعايير المحاسبية نذكر ما يلي:		x	

المعلومات الناقصة	البيانات
غياب إيضاح حول تقسيم الأعباء حسب وجهتها	في صورة استعمال المؤسسة للطريقة المسموح بها فإنها تشجع على أن تضع على ذمة المستعملين في الإيضاحات حول القوائم المالية تفريقا للأعباء حسب وجهتها .
غياب إيضاح حول تحديد مردودية السهم	يجب على الإيضاحات أن تعلم المستعملين بتطورات الأموال الذاتية و بتحديد مردودية السهم.
غياب إيضاح حول التعهدات خارج الموازنة على غرار رهن عقارات لفائدة البنوك	يجب تقديم المعلومات التالية: قيمة التعهدات المتحصل عليها وطبيعتها، قيمة التعهدات المسندة وطبيعتها
غياب إيضاح حول طبيعة المنح	طبيعة المنح المقيدة محاسبيا، طبيعة المساعدات العمومية الأخرى الممنوحة للمؤسسة ومداها....

لذا نوصي بمزيد العناية بالإيضاحات حول القوائم المالية ضمانا لتوفير المعلومة المحاسبية الضرورية والعمل على تقديم تفاصيل اضافية حول الحسابات والمبالغ المضمنة بالقوائم المالية حتى يتسنى لمستعملي البيانات المحاسبية فهم واخذ القرار حسب ما يقتضيه الإطار المرجعي للمحاسبة.

التصرف المالي:

الملاحظات	الإنجاز		
	أنجز	لم ينجز	في الطور
تحسين إجراءات إعداد جداول المقاربة البنكية: لاحظنا من خلال تدخلنا أن جداول المقاربة بين الرصيد البنكي بحسابات الشركة والرصيد البارز بالكشوفات البنكية يتم إعدادها يدويا وذلك في ظل غياب تطبيقة إعلامية في الغرض. هذا وتبرز جداول المقاربة البنكية مبالغة عالقة تتمثل في مبالغ مقبوضة ومبالغ مدفوعة لم يقع تدعيمها وتطهيرها كما لا تحمل هذه الجداول إمضاء المسؤول المالي. وتجدر الإشارة إلى أن غياب إمضاءات على جداول المقاربات البنكية يمكن أن يخفي وراءه أخطاء أو نقائص لا يمكن تحديد الجهة أوالعون المسؤول عنها. ومن جهة أخرى، تبين لنا أن جداول المقاربة البنكية لسنة 2016 تم إعدادها من طرف مصلحة المحاسبة وهو ما يعتبر جمعا لمهام متنافرة. كما لاحظنا وجود تأخير في إعداد جداول المقاربة البنكية لجل الحسابات ونحن نوصي بتفادي هذا التأخير قصد تأمين متابعة مثلى للمبالغ العالقة في الإبان. وفي ظل ما تقدم ذكره فإننا نوصي بتحسين إجراءات إعداد جداول المقاربة البنكية مع ضرورة القيام بتطهير المبالغ القديمة والعالقة بجداول المقاربة منذ عدة سنوات.		x	
إحكام إجراءات التصرف في الخزانة: لقد أفضى فحصنا لإجراءات السلامة في خزانة للشركة والفروع وجود بعض النقائص على غرار: عدم تضمن الدفتر اليومي للخزينة لإمضاءات المسؤول المالي المثبتة لصحة الرصيد اليومي للخزينة، تتم عملية الإيداع في عديد الأحيان بصفة فردية من قبل القابض، عدم القيام بمقاربة دورية بين رصيد وعمليّات الخزانة مع ما هو مدرج بالمحاسبة.. ونظرا للمخاطر التي قد تنجم عما تقدم فإننا نوصي بإحكام إجراءات التصرف في الخزانة بما يكفل التصرف الناجع في السيولة الموجودة بالشركة.			x
تحسين إجراءات الاستخلاص بالإدارة المالية: من خلال تدقيقنا للإجراءات المعتمدة في مصلحة الاستخلاص تبين لنا ما يلي : عدم تحيين دليل إجرائي يضبط المهام والأعمال الموكولة إلى مصلحة الاستخلاص بصفة دقيقة على غرار إجراءات مسك ملفات الاستخلاص وملفات التقاضي بالنسبة إلى الحرفاء المتقاعسين عن الدفع، كما لا يتم تكوين ملفات الاستخلاص وإرسالها إلى إدارة الشؤون القانونية بعد انتهاء الآجال القانونية لخلاص المستحقات بالإضافة إلى وجود العديد من المستحقات الغير مستخلصة وتهم خاصة ديون وزارة المالية، العدل والداخلية. وتعتبر هذه الوضعية مخالفة لقواعد حسن التصرف ولا تمكن من توفير قاعدة معطيات تسهل خاصة عملية المتابعة والمقاربة مع المعطيات المحاسبية وتضمن متابعة ناجعة لمستحقات الشركة. ونحن نوصي بالعمل على تفادي هذه النقائص والقيام بمتابعة مثلى لاستخلاص كافة مستحقات الشركة.			x
تلافي النقائص الموجودة في تطبيقة الفوترة: لاحظنا أثناء تدقيقنا في تطبيقة الفوترة المستغلة حاليا من قبل الشركة النقائص التالية: تطبيقة الفوترة غير مدمجة مع التطبيقة المالية والمحاسبية، التطبيقة لا تمكن من استخراج قوائم في البيانات والمعلومات المسجلة بالنسبة لفترة معينة مما يصعب عملية المتابعة والمقاربة مع المعطيات المحاسبية، التطبيقة لا تمكن من تحديد الفواتير التي تم استخلاصها، كما لا تمكن من استخراج ميزان لأرصدة الحرفاء حسب القدم، الإدراج اليدوي لأثمان الخدمات المسندة من قبل الشركة. ولتفادي الانعكاسات السلبية لهذه الوضعيات فإننا نوصي بالعمل على تحسين تطبيقة الفوترة المستغلة من طرف الشركة.			x
تحسين إجراءات إعداد جداول المقاربة البنكية: لاحظنا من خلال تدخلنا أن جداول المقاربة بين الرصيد البنكي بحسابات الشركة والرصيد البارز بالكشوفات البنكية يتم إعدادها يدويا وذلك في ظل غياب تطبيقة إعلامية في الغرض. هذا و تبرز جداول المقاربة البنكية بعض المبالغ العالقة . كما لا تحمل هذه الجداول في أغلبها إمضاء المدير المباشر. 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. وفي ظل ما تقدم ذكره فإننا نوصي بتحسين إجراءات إعداد جداول المقاربة البنكية مع ضرورة القيام بتطهير المبالغ القديمة والعالقة.		x	
تحسين إجراءات احتساب خطايا التأخير:لاحظنا أن الشركة قامت بإعداد فواتير خصم إثر احتساب خاطئ لخطايا التأخير كما يتضح على سبل المثال من فاتورة الخصم عدد 2017/007 للمزود شركة المتوسطية للطباعة بمبلغ قدره 475 1 دت . لذا نوصي بضرورة متابعة كافة الفواتير وإعداد جدول قيادة لكل صفقة تتضمن كافة البيانات الضرورية لمتابعة تنفيذ وإنجاز الصفقة بما في ذلك احتساب خطايا التأخير والاعتماد على تطبيقة إعلامية في الغرض مع رقمنة الوثائق اللازمة. كما نوصي بضرورة تمكين مصلحة مراقبة المصاريف والمداخيل من كافة البيانات حول الصفقات والاستشارات لتمكين هذه المصلحة بالقيام بأعمالها على الوجه الأكمل.			x

التصرف الجبائي:

الملاحظات	الإنجاز		
	أنجز	لم ينجز	في الطور
إعداد دليل جبائي: تبين لنا أن الشركة لا تمتلك دليلا جبائيا يضبط ويفصل النظام الجبائي الذي تخضع له في الأداءات والضرائب وذلك من حيث حصر الأداءات والضرائب التي تخضع له وضبط واجباتها الجبائية وطرق احتساب الأداءات والضرائب و رزنامة التصاريح الجبائية وطرق وإجراءات إسترجاع فوائض الضرائب وإفصاح حول الامتيازات الجبائية المتوفر وغيرها من البيانات الجبائية. وهذه الوضعية تحرم الشركة من أداة فعالة تضمن تصرفا جبائيا ناجعا . ونحن نوصي بالعمل على تلافي هذه الوضعية وذلك بصياغة دليل جبائي يتضمن كافة المعطيات المبينة أعلاه		x	
احترام التشريع الجبائي الشركة: من خلال متابعتنا لتطبيق أحكام التشريع الجبائي الجاري به العمل لاحظنا النقائص التالية : عدم قيام الشركة بإدراج الاتعاب للدفع ضمن تصريح المؤجر، عدم مدنا بما يفيد إيداع نسخة من برنامج الإعلامية المعتمد في المحاسبة لدى مكتب مراقبة الأداءات تطبيقا لما جاء بالفصل 62 من مجلة الضريبة على دخل الأشخاص الطبيعيين والأداء على الشركات. لذا فإننا نوصي بتسوية هذه الوضعيات واحترام التشريع الجبائي الجاري به العمل لتفادي أية مخاطر الجبائية.		x	
تركيز وحدة للجباية: لا تحتوي هيكلة المؤسسة على وحدة تعتني بالجانب الجبائي للشركة تكون مسؤولة على التأكد من مدى احترام الشركة لواجباتها الجبائية في ما يخص إعداد التصريح بمختلف أنواعها وتكوين مختلف الملفات للتمتع بالامتيازات الجبائية ومراقبة شهادات الخصم من المورد لصالح الشركة. لا يمكن هذا النقص من تركيز إستراتيجية جبائية سليمة كما هو معمول به في عدة شركات في حجم الشركة الجهوية للنقل لولاية نابل. لذا فإننا ندعو الإدارة العامة لضرورة التفكير في تركيز وحدة جبائية صلب الشركة تتميز بالكفاءة في الميدان الجبائي.		x	
التقيد بالتشريع الجبائي الخاص بتأجيل توظيف الأداء على القيمة المضافة: تقوم الشركة بإصدار فواتير بتوقيف العمل بالأداء على القيمة المضافة، إلا أن هذه الفواتير لا تتضمن التنصيصات الضرورية على غرار عدد وتاريخ القرار الإداري المتعلق بعملية البيع بتأجيل توظيف الأداء. وتعتبر هذه الوضعية مخالفة لما جاء به الفصل 11 من مجلة الأداء على القيمة المضافة الذي أوجب على ضرورة تضمين فواتير البيوعات بتأجيل الأداء على القيمة المضافة العبارة التالية: " بيع بتأجيل توظيف الأداء على القسمة المضافة حسب قرار رقم..... بتاريخ...." ونحن ندعو الشركة إلى مزيد الحرص على تطبيق مقتضيات التشريع الخاص بتأجيل توظيف الأداء على القيمة المضافة.		x	
إعداد دليل جبائي وإجراء تدقيق للوضعية الجبائية للشركة: تبين لنا أن الشركة لا تمتلك دليلا جبائيا محينا يضبط ويفصل النظام الجبائي الذي تخضع له في الأداءات والضرائب وذلك من حيث حصر الأداءات والضرائب التي تخضع لها وضبط واجباتها الجبائية وطرق إحتساب الأداءات والضرائب ورزنامة التصاريح الجبائية وطرق وإجراءات استرجاع فوائض الضرائب وإفصاح حول الامتيازات الجبائية المتوفر وغيرها من البينات الجبائية. وهذه الوضعية تحرم الشركة من أداة فعالة تضمن تصرفا جبائيا ناجعا. و في هذا الصدد، فإننا نوصي بصياغة دليل جبائي محين، كما ندعو لإجراء تدقيق دوري للوضعية الجبائية للشركة وذلك حتى يتسنى للمؤسسة تقييم مختلف المخاطر الجبائية ومعالجتها في الإبان.		x	

التصرف في الشؤون القانونية

الملاحظات	الإنجاز		
	أنجز	لم ينجز	في الطور
تحسين أساليب متابعة القضايا المرفوعة لدى المحاكم: لاحظنا أثناء تدخلنا بمصلحة الشؤون القانونية عدم قيام الشركة باستشارة لاختيار مكاتب محاماة التي وقع تكليفها بمتابعة قضايا الشركة وفي هذا السياق ونظرا للأعباء التي يمكن أن تتحملها المؤسسة في حالة خسارتها لقضياها فإننا نوصي بالقيام بمتابعة دورية لتقدم أطوار القضايا المنشورة وتوثيقها صلب محاضر في الغرض، النظر في اعتماد محور متابعة القضايا التي تكون الشركة فيها كطرف كعنصر قار من جدول أعمال مجلس الإدارة، إعداد جداول قيادة تحدد مختلف مراحل القضايا من بداية النزاع إلى الإغلاق النهائي للقضية والتنسيق مع مصلحة المحاسبة لتقدير الأعباء التي يمكن أن تتحملها الشركة في حالة خسارتها للقضايا المرفوعة ضدها وإعداد قوائم في القضايا في طور التقاضي تحتوي على المخاطر المحتملة لكي تعتمد كقاعدة لتكوين مدخرات للمخاطر والأعباء.		x	
القيام باستشارة لاختيار شركة التأمين: تبن لنا من خلال الاطلاع على ملف التأمين معها عدم قيام الشركة باستشارة في الغرض لاختيار شركة التأمين الأقل ثمنا. وفي هذا السياق وتطبيقا لمنشور السيد الوزير الأول عدد 40 المؤرخ في 4 سبتمبر 1974 والذي نص على أن مبدأ المنافسة يبقى المبدأ الأول لاختيار مؤسسة التأمين المتعامل معها فإننا نوصي بالقيام سنويا باستشارة لاختيار شركة التأمين الأقل ثمنا وإحكام إعداد كراس الشروط الخاص باختيار شركة التأمين.		x	
تحسين إجراءات إسناد المنح لفائدة الجمعيات:	x		
العمل على تسوية الوضعية العقارية لبعض الأراضي: ان المقارنة بين شهادات الملكية للاراضي علي ملك الشركة والاراضي المسجلة بالقوائم المالية افضت الي وجود قطع أراضي علي ملك الشركة لا تملك فيها شهادات ملكية وحيث لازالت إجراءات التسوية في طور الإنجاز. لذا فإننا نوصي بتسوية هذه الوضعية في اقرب الآجال.			x
تركيز منظومة لليقظة القانونية بالشركة : لاحظنا أثناء تدخلنا أن الشركة تفتقد إلى نظام لليقظة القانونية يمكنها من ضمان ضبط وتحيين إطاره القانوني إلى جانب حصره لجملة الالتزامات القانونية الموضوعة على كاهلها في مختلف المجالات (الموارد البشرية والتأجير، المحاسبة، الجباية، الشراءات، التأمين، السلامة المعلوماتية...). ويمكن لهذه الوضعية أن تحرم الشركة من أداة فاعلة وضامنة لإيفائها بالتزاماتها القانونية مع عدم تمكينها في نفس الوقت من تركيز قاعدة معلومات قانونية وإجرائية هامة بالنسبة لمختلف مصالحها ومؤطرة وداعمة بالخصوص لأعمال التدقيق ومراقبة التصرف. وفي هذا الصدد فنحن نوصي بضرورة تركيز نظام لليقظة القانونية يوفر جردا محينا لجميع الالتزامات القانونية الموضوعة على كاهل الشركة في مختلف المجالات.		x	
تحيين الملف القانوني للشركات: من خلال إطلاعنا على الملفات القانونية للشركات موضوع مساهمات الشركة، إتضح انه لا يتم الحرص على تحيين بصفة دورية للوثائق المكونة لهذه الملفات ونذكر خاصة: القانون الأساسي للشركات، مضمون من السجل التجاري للشركة، شهادة في ملكية الأسهم. ولمزيد نجاعة التصرف في مساهمات الشركة، فإننا نوصي بالسعي إلى استكمال الملفات القانونية للشركات موضوع المساهمات وتوثيق متابعة نشاط الشركات بصفة دورية وعرضها على الإدارة العامة للمتابعة واتخاذ الإجراءات اللازمة.			x
استكمال تقرير الجرد المادي السنوي لجميع مساهمات الشركة بكافة البيانات الضرورية: لاحظنا من خلال تدخلنا انه لا يقع مراسلة سنويا جميع الشركات التي تساهم فيها الشركة وذلك قصد الحصول على شهادات مساهمة في رأس المال. ونحن نوصي باستكمال تقرير الجرد المادي السنوي لجميع مساهمات الشركة بكافة البيانات الضرورية وفقا لأحكام القانون عدد 112 لسنة 1996 المؤرخ في 30 ديسمبر 1996 المتعلق بالنظام المحاسبي للمؤسسات والذي يشترط القيام بجرد مادي لجميع عناصر الأصول والخصوم. كما نوصي بمواصلة المجهودات للحصول على شهادات المساهمة في راس المال لكافة مساهمات الشركة			x
مساهمة السيد الرئيس المدير العام في رأس المال: حدد الفصل 208 من مجلة الشركات التجارية الشروط الواجب توفرها في منصب الرئيس المدير العام لشركة خفية الاسم، وهي: أن يكون منتخبا من بين أعضاء مجلس الإدارة وأن يكون شخصا طبيعيا وأن يكون مساهما في الشركة. لذا واحتراما للتراتيب القانونية الجاري بها العمل، نوصي بمراسلة الهياكل المعنية و ذلك لتوضيح هذه الوضعية.		x	
تركيبة اللجنة الفنية الخاصة بالنظر في مطالب الحصول على التمويل العمومي:	x		

تحسين إجراءات التعامل مع المحامين: لم تقم الشركة خلال سنة 2017 بتطبيق مقتضيات منشور السيد الوزير الأول عدد 4 لسنة 2011 و ذلك بغية تحديد المحامين الذين سيتولون تمثيل المؤسسة أمام المحاكم وتكريس مبدأ اللجوء إلى المنافسة على أساس طلب عروض وطني. وفي نفس السياق، لم تقم الشركة بإبرام اتفاقيات مع المحامين تحدد واجبات وحقوق كل طرف منها فترة التدخل، قيمة الأتعاب حسب المهمات... لذا ندعو لضرورة القيام بطلب عروض لإختيار المحامين إعداد اتفاقية مع المحامين تضمن حقوق وواجبات جميع الأطراف.		x	
استكمال ملف طلب العروض المتعلق بالتأمين: يتضح من محضر مجلس إدارة الشركة المنعقد بتاريخ 29 أوت 2017، إعلام الرئيس المدير العام أعضاء مجلس الإدراة إعتزام الشركة بالقيام بطلب عروض لجميع خدمات التأمين وإعداد الشركة كراس شروط لخدمات التأمين في جميع أنواعها (مرض، حافلات، مسؤولية مدنية، سرقة وحرائق) وأنه سيتم التنسيق مع وزارة الإشراف قبل الإعلان عن طلب العروض وإعلام المجلس لاحقا بمآل هذا الملف. وفي هذا السياق، نوصي بإستكمال ملف طلب العروض المتعلق بالتأمين في أفضل الآجال.			x

أوجه مختلفة من التصرف

الملاحظات	الإنجاز		
	أنجز	لم ينجز	في الطور
ملف الإشهار: قامت الشركة بفسخ عقد الإشهار مع شركة "فيزيون +" خلال سنة 2017 واللجوء إلى كراء فضاءات الإشهار مباشرة للمؤسسات الراغبة في ذلك ودراسة كل طلب استغلال فضاءات الإشهار يرد على الشركة في إطار اللجنة المكلفة بملف الإشهار. وفي هذا السياق، نوصي بضرورة العمل على تحديد أسباب عزوف المشاركين في طلب عروض عقد الإشهار والعمل على تجاوزه والاتصال بالجهات المعنية لدراسة الإطار القانوني الملائم لهذه العملية مع ضرورة احترام مبدأ المنافسة ضمانا لحقوق الشركة.			x
متابعة توصيات لجنة الإدارة العامة بالشركة : يتضح من محضر جلسة لجنة الإدارة العامة المؤرخة في 05 ديسمبر 2017 بعض النقاط الأساسية التي تستوجب إيلائها الأهمية المرجوة من حيث المتابعة والتفعيل ونذكر على سبيل المثال التوصيات التالية: تفعيل لجنة الصحة والسلامة المهنية، دراسة مدى جدوى بعض الخطوط، تطوير أساليب عمل إدارة الاستغلال، دراسة جدوى الاستثمارات الجديدة، متابعة الوضعية العقارية والقانونية للشركة، متابعة تقديم مشروع الهيكل التنظيمي للشركة. وفي هذا المجال نوصي بضرورة متابعة توصيات لجنة الإدارة العامة بالشركة والمحافظة على دوريتها والقيام ببرامج عمل مفصلة قصد تحقيق مختلف التوصيات وتقديم النتائج وتحليل الفوارق أو العراقيل إن وجدت.			x
معالجة الوضعيات المدرجة بمحضر نقل المهام: بالرجوع إلى محضر نقل المهام بين الرئيس المدير العام السابق والحالي للشركة، لاحظنا تضمنه العديد من الوضعيات التي تستوجب المعالجة ونذكر منها: عدم إمضاء عقد التأمين منذ سنة 2004، عدم القيام بإجراءات الدعوة للمنافسة في مادة التأمين، خضوع الشركة لعملية تدقيق من طرف التفقدية العامة لوزارة النقل بخصوص عقد التأمين الجماعي، عدم ختم العديد من الصفقات والبعض منها يرجع إلى سنة 2001، ارتفاع متخلدات الحرفاء وخاصة وزارة الداخلية ووزارة العدل ووزارة الدفاع. ونحن نوصي بضرورة معالجة هذه الوضعيات بأخذ التدابير والقرارات الضرورية تأمينا لحسن سير العمل وتحسين أساليب التصرف بالشركة.		x	