

شركة تكوين استشارة



مسجلة بجدول هيئة الخبراء المحاسبين بالبلاد التونسية

الشركة الجهوية للنقل لولاية نابل

التقرير المتعلق بالإجراءات الإدارية والمالية والمحاسبية

بعنوان سنة 2016

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

شركة تكوين استشارة

مسجلة بجدول هيئة الخبراء المحاسبين بالبلاد التونسية

الحمد لله،

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

تنفيذا لمهمة مراجعة حسابات " الشركة الجهوية للنقل لولاية نابل " ، عملنا 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 ومداهها.

وإذ نتشرف بمدّكم بهذا التقرير حول أنظمة الرقابة الداخلية والإجراءات بعنوان سنة 2016 والذي حرصنا من خلاله على تمكينكم من استبيان أهم النقاط على مستوى إجراءات الإدارية والمالية والمحاسبية مع إرفاقنا لها بمجموعة من التوصيات التي نأمل أن عمّن الشركة في حالة تبنيها وتطبيقها من إحكام نطاق المخاطر الكامنة والمساهمة في تحسين الإجراءات المعمول بها بالمؤسسة.

وانطلاقا من السمة النقدية التي تتخذها هذه النوعية من التقارير، تركّزت أعمالنا فقط على عرض لأهم النقاط 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 2017/03/22

عن شركة تكوين استشارة

سمير بن جمعة

شركة تكوين استشارة
مسجلة بجدول هيئة الخبراء المحاسبين
بالبلاد التونسية
32 شارع الحرية - تونس
الناقص / الضاكرس : 71 281.376

الفهرس

الخلاصة العامة

التنظيم العام

1- أدوات التنظيم:

- 1-1 الهيكل التنظيمي
- 2-1 تبيين أدلة الإجراءات
- 3-1 مسك قائمة نماذج إمضاءات المديرين ورؤساء المصالح
- 4-1 إعداد عقد برنامج

2- التدقيق الداخلي:

- 1-2 تخطيط مهمات التدقيق الداخلي
- 2-2 إنجاز مهمات التدقيق الداخلي المبرمجة

3- مراقبة التصرف :

- 1-3 تفعيل دور إدارة التخطيط مراقبة التصرف
- 2-3 إعداد لوحات قيادة
- 3-3 إعداد تقارير دورية للنشاط
- 4-3 تركيز لجنة خاصة ببرمجة ومتابعة ميزانية الشركة
- 4-4 تحسين منظومة المحاسبة التحليلية

5- تحسين إجراءات التصرف في التوثيق والأرشيف

الإعلامية ونظام المعلومات

- 1- وضع خطة عمل خاصة بتطوير أنظمة المعلومات والاتصال
- 2- النظر في هيكلية مصلحة الإعلامية وسلامة تدخلاتها
- 3- إعداد ميثاق خاص بالأنشطة الإعلامية
- 4- مزيد العناية بسلامة المنظومة المعلوماتية المستغلة من طرف الشركة
- 5- التفويت في المعدات الإعلامية التي زال الانتفاع بها
- 6- توثيق عمليات تدخل وحدة الصيانة

التصرف في الصيانة والمعدات

1- التصرف في الصيانة:

- 1-1 توثيق إجراءات التصرف في مكونات الحافلات التي تم تحصيلها
- 2-1 العمل على إعداد برنامج سنوي للصيانة
- 3-1 احتساب كلفة جميع التدخلات على الحافلات
- 4-1 تحسين طريقة احتساب أعباء الإصلاحات الكبرى
- 5-1 متابعة مطالب الإصلاح

6-1 تنظيم العمل بالدائرة الفنية

7-1 تقارير النشاط بالدائرة الفنية

8-1 التحكم في الطاقة

2- التصرف في المعدات:

1-2 توفير تطبيق إعلامية للتصرف في أصول الشركة

2-2 إعداد محاضر أول استعمال للتجهيزات

3-2 تحسين إجراءات مراقبة تخصيص الأصول الثابتة

4-2 التصرف في أسطول السيارات

التصرف في السلامة

1- العمل على مسك دفتر السلامة

2- المراقبة الفنية والقانونية للتجهيزات والشبكات

3- التعبير الدوري لمعدات القيس

4- متابعة توصيات مجمع طب الشغل بولاية نابل

5- إحداث لجنة الصحة والسلامة المهنية بالشركة

التصرف في الاستغلال

1- تحسين أعمال إدارة الاستغلال

2- النظر في وضعية أسطول حافلات الشركة

3- الحرص على دمج تطبيق الاستغلال بالتطبيق الخاصة بالصيانة

4- معالجة الأسباب الناتج عنها اضطراب في السفرات الشركة

5- ترشيد أعباء الخطوط الطويلة للشركة

6- معاينة الحافلات عند خروجها من مستودعات الشركة

7- العمل على تعميم إرساء نظام تحديد المواقع

التصرف في الصفقات العمومية

1- تفادي الجمع بين المهام المتنافرة

2- غياب مقررات تعيين الكتابة القارة للصفقات واللجنة الداخلية للصفقات

3- العمل على الإعلام بالمحظوظ التقديري السنوي لإبرام الصفقات العمومية في الأحال القانونية

4- تطبيق قرار رئيس الحكومة المؤرخ في 28 جانفي 2015

5- تركيز هيكل مكلف بمتابعة تنفيذ الشراءات والصفقات العمومية

6- إعلام مكتب مراقبة الأدعاءات بإبرام الصفقات

7- نشر نتائج الصفقات

8- مزيد العناية بالضمانات النهائية

9- الحرص على تعيين لجنة الفرز قبل تاريخ الإعلان عن المنافسة

10- تطبيق الترتيب والإجراءات الإدارية المعمول بها

11- الإسراع بإعداد الحتم النهائي للصفقات

التصرف في المشتريات والمخزون

1- التصرف في المشتريات:

- 1-1 مزيد العناية ببرمجة حاجيات الشركة
- 2-1 تحسين إجراءات إعداد ومتابعة المشتريات
- 3-1 مسك قائمة محينة للمزودين
- 4-1 تحسين أجل خلاص المزودين وإحترام الأجل التعاقدية

2- التصرف في المخزون:

- 1-2 تحديد المستوى الأدنى والأقصى للمخزونات المتداولة
- 2-2 توثيق عملية مراقبة تحركات المخزون
- 3-2 وضع إجراءات واضحة لتصفية مخزون العجلات المطاطية الغير صالحة للاستعمال
- 4-2 تحسين ظروف التخزين بمغازات الشركة
- 5-2 تحسين إجراءات جرد مخزونات الشركة

التصرف في الموارد البشرية

- 1- إعداد قانون الإطار
- 2- تحسين إجراءات مسك ملفات الأعوان
- 3- تأمين متابعة مثلى لحضور الأعوان
- 4- تحسين إجراءات التصرف في عطل الأعوان
- 5- تحسين إجراءات إعداد منح الساعات الإضافية
- 6- مزيد إحكام متابعة برنامج التكوين السنوي
- 7- سد الشغورات على مستوى الخطط
- 8- تسوية وضعية الأعوان الملحقين بالشركة الجهوية للنقل لولاية نابل
- 9- تحيين بطاقات الوظائف الخاصة بأعوان الشركة
- 10- الحرص على إعداد محاضر لنقل المهام بين مختلف أعوان الشركة
- 11- تحسين إجراءات التصرف في الجوانب الاجتماعية الخاصة بالأعوان
- 12- الإسراع بإعداد الموازنة الاجتماعية

التصرف المالي والمحاسبي والجباي

1- التصرف المحاسبي:

- 1-1 مقارنة نتائج مع المعطيات المحاسبة
- 2-1 ضرورة القيام بمقاربة دورية بين الأرصدة المحاسبية للحرفاء ومعطيات مصلحة الاستخلاص
- 3-1 العمل على تصفية الحسابات العالقة بموازنة الشركة
- 4-1 تحسين التطبيق الخاصة بالمحاسبة
- 5-1 الحرص على دمج تطبيق المحاسبة مع بقية التطبيقات المستغلة

2- التصرف المالي:

- 1-2 تحسين إجراءات إعداد جداول المقاربة البنكية
- 2-2 إحكام إجراءات التصرف في الخزنة

2-3 تحسين إجراءات الاستخلاص بالإدارة المالية

2-4 تلافي النقائص الموجودة في تطبيق الفوترة

3- التصرف الجبائي:

3-1 إعداد دليل جبائي

3-2 احترام التشريع الجبائي الشركة

3-3 تركيز وحدة للجباية

3-4 احترام مقتضيات الفصل 18 من مجلة الأداء على القيمة المضافة

3-5 التقيد بالتشريع الجبائي الخاص بتأجيل توظيف الأداء على القيمة المضافة

التصرف في الشؤون القانونية

1- تحسين أساليب متابعة القضايا المرفوعة لدى المحاكم

2- القيام باستشارة لاختيار شركة التأمين

3- تحسين إجراءات إسناد المنح لفائدة الجمعيات

4- العمل على تسوية الوضعية العقارية لبعض الأراضي

5- تركيز منظومة لليقظة القانونية بالشركة

6- تحيين الملف القانوني للشركات

7- استكمال تقرير الجرد المادي السنوي لجميع مساهمات الشركة بكافة البيانات الضرورية

الخلاصة العامة

في إطار مهمة مراجعة حسابات الشركة الجهوية للنقل لولاية نابل، قمنا بدراسة 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:

- مزيد العمل على تحسين وإحكام التنظيم الإداري للشركة قصد تحديد مهام كل العاملين ومسؤولياتهم مع مواصلة تفعيل الهيكل التنظيمي للشركة بما يكفل تحقيق المردودية اللازمة لمختلف أنشطتها.
- تحيين أدلة إجراءات الشركة.
- توسيع نطاق مهام وحدة التدقيق الداخلي والتفقد مع تعزيزها بالموارد البشرية اللازمة لتشمل تدخلاتها جميع أنشطة ووظائف الشركة.
- القيام بدراسة لتطور نسق أحوار الأعوان بما في ذلك تأثير تطور عدد أعوان الشركة، الزيادة في الأحوار وقيمة الساعات الإضافية المسندة وذلك في إطار إعداد استراتيجية متوسطة وطويلة المدى تضمن المحافظة على التوازنات المالية للشركة.
- القيام بدراسة مدى ملائمة عمليات توزيع الإطارات والأعوان بين مختلف المصالح والإدارات مع المؤهلات المطلوبة بالنسبة لكل خطة.
- تركيز منظومة لليقظة القانونية بالشركة وتكليف إطار بمتابعة وتحيين الإلتزامات التعاقدية للشركة.
- القيام بدراسة لوضعية شبكة الأنظمة المعلوماتية المتواجدة حاليا بالمؤسسة وذلك لتحديد النقائص الجوهرية، سبل تلافيتها إلى جانب البرامج الواجب وضعها لتطوير هذه الشبكة.
- القيام بتدقيق السلامة المعلوماتية بالشركة.

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

التنظيم العام

1- أدوات التنظيم:

1-1 الهيكل التنظيمي:

من خلال فحص الهيكل التنظيمي للشركة تبين لنا أنه لم يقع تهيئة الهيكل التنظيمي للشركة منذ سنة 2005 رغم تكليف مكتب دراسات خارجي للقيام بتصوير تنظيمي جديد للشركة وتصدر الإشارة أنه تم الوقوف في هذا الإطار على عدم تطابق التنظيم 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 المقاربة بين الهيكل التنظيمي وبين التنظيم المعتمد حاليا بالشركة، وجود شعورات ببعض مراكز العمل.

هذه الوضعية من شأنها أن تؤدي الى تباعد بين الهيكل التنظيمي المصادق عليه والوضعية التنظيمية الحالية مما يمكن أن يؤثر سلبا على نشاط الشركة، صعوبة متابعة وتجميع مختلف الإجراءات التنظيمية للشركة، كما أن غياب الكفاءات في مراكز حيوية شاعرة يأتى سلبا على سير عمل بعض المصالح والإدارات.

لذا فإننا نوصي الشركة بتبني الدراسة التنظيمية التي تم القيام بها والإسراع في تهيئة الهيكل التنظيمي للشركة لغرض تأمين مواكبة التنظيم الداخلي للمؤسسة إلى الخصوصيات و المتغيرات 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.

2-2 تهيئة أدلة الإجراءات:

تبين لنا في هذا المجال عدم تهيئة 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 بإنجازها لياكل 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 وحيثي ومؤمن.

ونحن نوصي بالعمل على تهيئة 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 أو من حيث صدور إجراءات ترتيبية جديدة على غرار التقيحات التي شملت الأمر المنظم للصفقات العمومية والتي يتوجب العمل على تهيئة أدلة الإجراءات المتعلقة بها حتى تكون مطابقة للتشريع القانوني في ميدان الشراء العمومي.

3-1 مسك قائمة لنماذج إمضاءات المديرين ورؤساء المصالح:

لا تقوم الشركة بمسك قائمة مهيئة في نماذج إمضاءات المديرين ورؤساء المصالح المخولين لإمضاء الوثائق الرسمية للشركة داخليا وخارجيا. هذه النقائص من شأنها أن تؤثر سلبا على عمليات المراقبة الداخلية والخارجية ولا تمكن من تحديد المسؤوليات في حالة حدوث أخطاء أو تجاوزات. لذا فإننا نوصي بمسك قائمة نماذج إمضاءات المديرين ورؤساء المصالح على ضوء المعطيات التنظيمية الحالية والحرص على تهيئتها وتوزيعها بصفة دورية ومنتظمة.

4-1 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 والأحكام الفصل 21 من الأمر عدد 2197-2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002، لم تقم الشركة بإعداد لعقد برنامج بالنسبة للخماسة الجارية.

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

2- التدقيق الداخلي:

1-2 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،
- تهيئ البرنامج عند نهاية كل سنة وذلك بتأجيل المهمات الغير منجزة إلى السنوات المتبقية من البرنامج،
- إن في اعتماد هذه الطريقة في برجة مهمات التدقيق يمكن التأكد من تغطية كاملة لنظام الرقابة الداخلية وخاصة النواحي التي تكمن ورائها المخاطر المحتملة، وبالتالي يجب اعتماد مثل هذه البرجة وعرضها على مجلس الإدارة للمتابعة.

2-2 إنجاز مهمات التدقيق الداخلي المبرجة:

- 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 المبرجة،
 - لا يتم متابعة المدة الزمنية المخصصة لكل مهمة تدقيق.
 - وقع تعيين المدقق الداخلي ببعض اللجان الداخلية بالشركة. وهو ما من شأنه 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 شمولية وثناء برنامج التدخل المعدل 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.

3- مراقبة التصرف

1-3 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،
 - مراقبة 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.

3-2 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 لحملة أعمال التصرف ومختلف المراحل التي تمر بها صياغة القرارات والنظر في مختلف الانعكاسات والسيناريوهات المنتظرة بشكل يجعل الإدارة العامة وكذلك هياكل المداولة على بينة من مختلف الوضعيات المحققة بالملفات المعروضة عليها، على غرار إبراز وتحليل حملة تعهدات الشركة ومقاربة التعهدات بالإجازات 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 مقارنة 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 (التجهيزات والأعوان).

3-3 إعداد تقارير دورية للنشاط:

لا تقوم مصالح الشركة بمد وحدة مراقبة التصرف بتقارير دورية (كل ثلاث أشهر) حول مختلف أنشطتها قصد دراستها ومقاربتها مع الإجازات السابقة والمتوقعة واقترح 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 الإجازات السابقة والمتوقعة واقترح الحلول اللازمة لتدارك النقص 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.

3-4 تركيز لجنة خاصة ببرمجة ومتابعة ميزانية الشركة:

لاحظنا أثناء تدقيقنا في أساليب وإجراءات إعداد ومتابعة الميزانية محدودة نجاعة منظومة التنسيق بين مختلف الإدارات والمصلحة المكلفة بإعداد الميزانية وذلك بالأساس فيما يخص عمليات الإنجاز، متابعة وتقييم بنود الميزانية.

وفي هذا الصدد ولتأمين جوهزية 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 إعداد الميزانية مع الحرص على توثيق النقاشات والتفتيحات على بنود الميزانية في محاضر في الغرض،

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

4- تحسين منظومة المحاسبة التحليلية:

لا تعتمد الشركة على دليل للمحاسبة التحليلية يبرز طريقة توزيع الإيرادات والأعباء على مختلف الوحدات المسؤولة والأسس والفرضيات التي تم الاستناد عليها لاختيار هذه الطرق. ولا تمكن هذه الوضعيّة من ضمان استمرارية الطرق في إعداد وتقديم البيانات

تتمكين مختلف المصالح المعنية من المقارنة بين النتائج المسجلة لغرض فهمها وتحليلها.

لذا فإننا ندعو إلى تحسين النظام المعلوماتي الحالي للشركة وذلك بإعداد دليل متطور للمحاسبة التحليلية للتصرف يمكن خاصة من ضبط طرق وإجراءات: تحديد مفاتيح التوزيع، توزيع المصاريف على مختلف الأقسام التحليلية، قياس مؤشرات الإنتاجية، تأمين المعالجة التحليلية للعمليات، تحديد التكاليف والنتائج لكل مركز نشاط، التثبت من مدى مطابقة المحاسبة التحليلية للمحاسبة العامة، توفير البيانات التحليلية للإدارات والمصالح وأهمها تكلفة الخدمات المسداة من قبل الشركة والهوامش المحققة (هامش على التكاليف المباشرة والغير المباشرة والمتغيرة والخاصة).

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 المتدخلين من عدة معطيات ضرورية (تكلفة 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.

5- 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 وفقاً 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 التهوية 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 محلات الحفظ وإرسال مثال التهيئة إلى مصالح الأرشيف الوطني للحصول على رأيها قبل بداية أشغال التهيئة وذلك لتأكد من مدى انجابه لشروط الحفظ السليم وذلك تطبيقاً 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.

الإعلامية ونظام المعلومات

1- وضع خطة عمل خاصة بتطوير أنظمة المعلومات والاتصال:

لاحظنا أثناء تدخّلنا أن الشركة لم تقم بوضع خطة عمل خاصة بتطوير نظم المعلومات والاتصال على المدى القريب والمتوسط وذلك وفقا لمتعضيات منشور الوزير الأول عدد 10 المؤرخ في 20 ماي 2011، ونذكر في هذا الصدد أن هذه الخطة يجب أن تنطبق 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 والمراجعيات المفتوحة،
- العناية بالجوانب المرتبطة بسلامة نظام المعلومات واستغلال التكنولوجيات المتصلة بالمصادقة الإلكترونية والإمضاء الإلكتروني، ونحن ندعو المصالح المعنية بالشركة إلى مزيد إحكام وضعية تركيز المنظومة المتدججة 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 لإدارة العامة للشركة بما يضمن إشرافه الفعلي على كل ما يتعلق بتخطيط الاستراتيجية والبرامج والمشاريع ذات العلاقة.

2- النظر في هيكله 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 للمهام متنافرة وجب فصلها في أقرب الآجال.
- لم نتحصل على المحاضر الشهرية لهذه اللجنة وبالتالي لم تتمكن من متابعة أعمالها بالنسبة لسنة 2016، وفي هذا الصدد ولضمان النجاح المثلّي لمصلحة الإعلامية فإننا نوصي بالعمل على تحسين هيكله مصلحة الإعلامية وسلامة تدخلاتها.

3- إعداد ميثاق خاص بالأنشطة الإعلامية:

لم تقم المؤسسة إلى حد تدخّلنا بإعداد ميثاق مصادق عليه يضبط مسؤولية مستغلي النظام المعلوماتي في مجال السلامة وسرية المعلومات المستغلة. ولا تمكن هذه الوضعية من توعية المستغلي بمسؤولياتهم تجاه النظام المعلوماتي وحتمية المحافظة على سلامته. وفي هذا الصدد، يجب على المؤسسة إعداد ميثاق في الغرض ممضى من طرف كافة مستغلي النظام المعلوماتي على أن تتم متابعة تطبيق هذا الميثاق من طرف الإدارة العامة ويمكن أن يحتوي هذا الأخير على التخصيصات التالية: عدم استغلال المعطيات إلا في إطار الأهداف المرسومة من طرف مالكيها، عدم التكهف عن المعلومات تحت تصرف المستغلي بدون إذن، حماية معرف المستغل وكلمة العبور، السهر على الحماية المادية للأجهزة الموضوعّة تحت تصرفه...

4- 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 فيفري 2004،
- عدم إعداد سياسة مبنية 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 (supports amovibles)
- غياب مخطط موثق لمتابعة بنود عقود صيانة (مدة صلاحية العقود، الأصول المدرجة، روزنامة الصيانة الوقائية، معاليم وكيفية الخالص...)

- عدم توثيق الشركة لخارطة لمختلف المخاطر التي تقدم 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 وتعيين الإجراءات الخاصة بها.

5- التفويت في المعدات الإعلامية التي زال الانتفاع بها:

يتوفر لدى الشركة العديد من التجهيزات الإعلامية التي زال الانتفاع بها. ولتأمين 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 وتفايدي 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.

6- 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 تحسيد عمليات تدخل مصلحة الإعلامية بطاقات 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 الإعلامية مع العمل على تطبيق برنامج للصيانة الوقائية للبرامج والمعدات الإعلامية الموجودة بالشركة.

التصرف في الصيانة والمعدات

1- التصرف في الصيانة:**1-1 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 المعطية والغير صالحة للاستغلال وفي هذا السياق فإننا نوصي بإعداد محضر إثر كل عملية تفكيك للحافلات يتم مد مصالح الحاسبة 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 وتغييرات 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 بتطبيقه التصرف في المخزون.

2- 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 بناعات الشركة حسب جدول زمني يتم ضبطه والتقيده به على مستوى التدخلات. في غياب برمجة لأعمال الصيانة والتهيئة لا يمكن التأكد من أن كافة الأشغال التي تتطلبها البناعات 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 والتقيده بها على مستوى الأجال نظرا لما يكتسبه من صبغة وقائية تهدف إلى الحفاظ على الممتلكات.

3-1 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 حدود 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.

4-1 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.

5-1 متابعة مطالب الإصلاح:

تبين لنا من خلال متابعتنا لمطالب الإصلاح ووجود العديد منها التي لم يتم في شأنها القيام بالإشغال اللازمة ونذكر منها:

رقم الطلب	المركز	تاريخ المطلب
62445	اضوارية	2016-08-10
12277	مزل نميم	2016-06-02
39351	سليمان	2016-05-09

ومن شأن حذو الوضعية أن تأخر من جاهزية بعض الحافلات وبالتالي التسبب في إبحاز بعض السفرات المربرجة ونحن ندعو إلى إعداد بصفة دورية لقائمة في مطالب الإصلاح الغير منجزة ومعاينة أسباب التأخير المسجل في الإصلاح و اتخاذ الإجراءات اللازمة في شأنها.

1-6 تنظيم العمل بالدائرة الفنية:

تين 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 و اقتراح طرق العمل والبرمجة وإعداد كراسات الشروط الخاصة بالاستشارات في أفضل الآجال.

وسعياً إلى مزيد إحكام العمل بالدائرة الفنية وخاصة على مستوى تنفيذ البرامج ومتابعة أعمال الصيانة والتحديد فإنه من الضروري تدعيمه بالإمكانيات البشرية اللازمة وإعادة تنظيمها وهيكلتها وإحداث وحدة للأشغال الجديدة.

1-7 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 النجاح المرجوة والاستفادة من النتائج الموجودة في تلك التقارير، ندعو لضرورة الإسراع في إعدادها وإرسالها للإدارة العامة لأخذ الإجراءات المناسبة.

1-8 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 الطاقوي بالنسبة لسنوات 2015 و 2016
- وجود أخطاء في مستوى التطبيق الخاصة بالصيانة الوقائية، حيث لاحظنا أن قائمة الحافلات التي ستجرى عليها إصلاحات وصيانة المستخرجة من التطبيق 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 التابع للشركة .
- وإضافة مزيد من النجاح 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 .

2- التصرف في المعدات:**2-1 توفير تطبيق إعلامية للتصرف في أصول الشركة:**

لا تمتلك الشركة تطبيق إعلامية للتصرف في مختلف أصول. هذه الوضعية لا تمكن من حسن متابعة أصول الشركة ابتداءً من تسلمها لها غاية التفويت فيها أو وضعها 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 بتطبيق الحاسبة، توفير جداول استهلاكات دقيقة ...

2-2 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 وتاريخه 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 المكتتاة والتي تم ووضعتها حيز الاستغلال من قبل المنشأة وذلك وفقا للدليل الإجراءات الجاري به العمل.

2-3 تحسين إجراءات مراقبة تخصيص الأصول الثابتة:

لاحظنا أن تخصيص الأصول أو نقلها لا يزال غير مدعم بوثائق داخلية تمكن من معرفة أينما 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 بتطبيق التصرف في الأصول.

2-4 التصرف في أسطول السيارات:

لدى قيامنا بتدقيق إجراءات التصرف في أسطول سيارات الشركة، لاحظنا بعض النقائص التالية:

- غياب تطبيق إعلامية معدة للتصرف في السيارات، وفي ظل غياب تطبيق لاحتضان المسؤول عن التصرف في السيارات يقوم بصفة يدوية بإعداد بعض الفائمات منها بطاقات متابعة استهلاك الوقود والزيوت ووصول الوقود وبطاقات متابعة للصيانة الوقائية، وما ينجر عنها من أخطاء أو سهو.
- غياب جداول متابعة لكل سيارة، والتي تحتوي على جميع المعلومات حول السيارة كنوع السيارة، الرقم المنحجي، تاريخ أول استعمال، ثمن الشراء، تواريخ الفحص الفني، جميع الإصلاحات التي طرأت عليها وتكلفة هذه الإصلاحات. ونظرا لهذه الوضعية، نوصي بالعمل على توفير تطبيق إعلامية خاصة بالتصرف في أصول السيارات، والعمل على مسك جداول السيارات وتحيين المعطيات الواردة فيها.

التصرف في السلامة

1- العمل على مسك دفتر السلامة:

لاحظنا من خلال قيامنا بأعمالنا أن الشركة لا تقوم بتعميم مسك وتحيين دفتر السلامة 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 المشاهدة 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 المجرأة 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 للشرب، شبكة التسخين والتبريد...) والتأكد من اشتغالها طبقا لمقتضيات السلامة.

ونظرا لأهمية هذه الإجراءات على مستوى حماية ممتلكات الشركة وسلامة أعضائها 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.

2- 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.
- مراقبة مختلف الأجهزة التي تعمل تحت الضغط بالإضافة إلى مراقبة دورية لحالة المصعد بالمقر المركزي.
- مراقبة 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.

3- 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 بالمتروولوجيا القانونية.

وفي هذا الصدد ونظرا لما يحمله التعيير الدوري لأدوات القيس من نجاعة على مستوى احتساب الكميات المخزنة والموزعة بالنسبة للوقود ومقارنتها بالتالي مع الكميات الحقيقية المستهلكة فإننا نوصي بالقيام بتعيير دوري للمعدات المستعملة من طرف الشركة في قيس كميات الوقود المستهلكة.

4- 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 و بمعينتنا 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.

5- إحداء لجنة الصحة والسلامة المهنية بالشركة:

تبين لنا في هذا المجال افتقار الشركة للجنة الصحة والسلامة المهنية وفقا للتراتب الجارى بها العمل، حيث من مهام هذه اللجنة:

- مراقبة أماكن العمل لكشف مواطن الخطر.
 - متابعة تنفيذ توصيات مجمع طب الشغل.
 - تشحص مسببات حوادث الشغل وتقديم المقترحات الهادفة إلى تجنبها.
 - متابعة برنامج تدريب العمال على 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 إحدائها في أقرب الآجال.

التصرف في الاستغلال

1- تحسين أعمال إدارة الاستغلال

- لاحظنا أثناء تدخلنا على مستوى إدارة الاستغلال بالشركة الجهوية للنقل لولاية نابل بعض النقائص نذكر منها:
- عدم توفر إدارة الاستغلال لتطبيق 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 ناجحة 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 بها في حالة تعرض إحدى الحافلات إلى حادث مرور.
- وبالنظر لما سبق فإننا نوصي بمزيد تحسين أعمال إدارة الاستغلال.

2- النظر في وضعية أسطول حافلات الشركة

لاحظنا أثناء معاينتنا لأسطول حافلات الشركة تطور معدل أعمارها ليصل في موفى سنة 2015 إلى أكثر من 10 سنوات مثلما يبين ذلك الجدول التالي:

المجموع	السن						العناصر
	2 < سن	4 < سن 2	6 < سن 4	8 < سن 6	10 < سن 8	10 < سن	
عدد الحافلات	42	22	31	38	16	125	274
النسبة	15,33%	8,03%	11,31%	13,87%	5,84%	45,62%	100%

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.

وفي هذا الصدد وبغاية 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.

3- الحرص على دمج تطبيق الاستغلال بالتطبيق الخاصة بالصيانة:

لاحظنا أثناء تدخلنا غياب الترابط بين التطبيق المعتمدة من قبل مصالح الصيانة والمسجلة لكافة البيانات المتعلقة بالحافلات وبالخصوص تلك المتعلقة بالحافلات المعطبة و التطبيق الخاصة بالاستغلال مما يصعب عملية البرمجة اليومية وتحديد الحافلات الجاهزة للاستغلال. هذا وفي سياق آخر، لا تمكن التطبيق الإعلامية المستعملة حالياً من ربط عمليات خروج الحافلات بعدد أوراق الطريق الواردة على مصلحة مراقبة المداخيل وعمليات التدقيق الدورية للمداخيل. كما لا تمكن التطبيق من متابعة تحركات وتغيرات أرضة القباض فيما يخص التذاكر من استخراج الحذاذات التي تشهد بظء في الدوران أو الحذاذات الغير متحركة. وفي هذا الصدد واحكاما للعمليات اليومية لإدارة الاستغلال وضمنا لنجاحة عملية البرمجة بما يكفل التوزيع الأمثل لموارد الشركة، فإننا نوصي بالعمل على تجاوز النقائص التي تعرفها تطبيق الاستغلال مع الحرص على دمجها بالتطبيق الخاصة بالصيانة.

4- معالجة الأسباب الناتج عنها اضطراب في السفريات الشركة

سجلت الشركة في الفترة الممتدة من جانفي إلى سبتمبر 2016 حملة من الاضطرابات في برنامج سير حافلاتها انجر عنه نقص في مداخيلها قدر بأكثر من 560 ألف دينار والتي تعود في أغلبها إلى ترحل في المعدات وقدم أسطول حافلات الشركة أو إلى نقص في الأعوان المتوفرين بالشركة مثلما تبين ذلك الجداول التالية:

• اضطرابات متعلقة بقدوم أسطول حافلات الشركة

الأشهر	عطب	صيانة مختلفة	أسباب مختلفة	المجموع
جانفي	160	127	57	344
فيفري	124	89	75	288
مارس	86	49	52	187
أفريل	72	110	52	234
ماي	103	125	45	273
جوان	55	35	15	105
جويلية	41	58	1	100
أوت	84	31	11	126
سبتمبر	109	70	8	187
المجموع	834	694	316	1844

وفي هذا السياق تمثل نسبة الأعطال والصيانة المختلفة أكثر من 80% من الاضطرابات الناتجة عن ترهل معدات المؤسسة

• اضطرابات متعلقة بنقص في الأعوان

الأشهر	نقص دائم	مرض وتأخير	أسباب مختلفة	المجموع
جانفي	101	12	5	118
فيفري	78	7	4	89
مارس	67	8	4	79
أفريل	54	4	2	60
ماي	51	7	14	72
جوان	0	0	4	4
جويلية	0	3	8	11
أوت	0	1	5	6
سبتمبر	3	0	0	3
المجموع	354	42	46	442

وينتج عن النقص الدائم في عدد الأعوان ما قدره 80% من الاضطرابات الجمالية المتعلقة بالموارد البشرية وحسن تنظيمها وتوزيعها. وفي هذا الصدد ولضمان نجاعة عمليات الشركة وتحقيق تعهداتها فإننا نوصي بإعداد دراسة تضمن التقليل في تأثير الاضطرابات في السفريات على مداخيل الشركة.

5- 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 الإضافية المسندة للسائقين إلى جانب النظر في إعداد برنامج مراوغة بين السائقين يضمن نجاعة الخط والحد من الأعباء التي تتحملها الشركة خلاص الأعوان ذوي الأقدمية في الشركة.
- 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.

6- 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 ال Prodata 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 لعدد الحافلات.
- عدم توفر كافة الحافلات على الوثائق اللازمة والمعدات الضرورية على غرار: عجلة الاحتياط، حقيبة التداوي، مثلث السلامة، وشهادة الرقم المنحني.
وتجنباً 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.

8- 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 هذا الصدد ونظراً 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.

التصرف في الصفقات العمومية

1- تفادي الجمع بين المهام المتنافرة:

ممكن النظر في ظروف إنجاز الصفقات من الوقوف على حالات جمع لمهام متنافرة حيث أن الكتابة القارة للصفقات العمومية، إضافة إلى المهام الموكولة إليها، تقوم كذلك بالسهر على إنجاز الإجراءات المتعلقة بالصفقات. وتعتبر هذه الوضعية جمعا بين المهام المتنافرة بحكم طبيعتها. ويجب التذكير أن الجمع بين وظائف متنافرة يتناقى مع أساليب التصرف الناجع ولا يساعد على وجود نظام رقابة داخلية فعال بالشركة، لذا فإننا نوصي بضرورة الفصل بين هذه المهام المتنافرة.

2- غياب مقررات تعيين الكتابة القارة للصفقات واللجنة الداخلية للصفقات :

أثناء تدخلنا لاحظنا غياب مقرر تكليف مسؤول يعنى بالكتابة القارة للصفقات، كما لاحظنا غياب مقرر تركيبة لجنة الداخلية للصفقات على معنى الفصل 157 والفصل 161 من الأمر 1039 المنظم للصفقات العمومية. وتنادي لكل التماس وحفاظاً على المسؤوليات، نوصي بالعمل على إعداد هذه المقررات .

3- العمل على الإعلام بالمخطط التقديري السنوي لإبرام الصفقات العمومية في الآجال القانونية :

لم تقم الشركة بإعلام لجان مراقبة الصفقات بالمخطط التقديري لإبرام الصفقات العمومية لسنة 2016 في الآجال والتي هي موفى شهر فيفري من كل سنة وإشهار هذا المخطط التقديري في الموقع الوطني للصفقات العمومية في أجل 30 يوما قبل الشروع في إجراءات إبرام الصفقات. وهذه الوضعية مخالفة لأحكام الفصل 8 من الأمر عدد 1039-2014 المنظم للصفقات. وندعو إلى مزيد الالتزام بالإجراءات القانونية.

4- 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 إنجازها 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.

5- 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 بتركيز هيكل مكلف بمتابعة تنفيذ الشراءات والصفقات العمومية.

6- إعلام مكتب مراقبة الأداءات بإبرام الصفقات:

لا تقوم الشركة بإعلام مكتب مراقبة الأداءات بالصفقات التي تم إبرامها خلال سنة 2016 وذلك في أجل 30 يوما من تاريخ إمضاء العقد وفقا لأحكام الفصل 16 بمجلة الحقوق والإجراءات الجبائية. وفي هذا السياق وتجنبا للعقوبات التي يمكن أن تنتج عن هذه الوضعية فإننا نوصي باحترام مقتضيات الفقرة 2 من الفصل 16 من مجلة الحقوق والإجراءات الجبائية.

7 - نشر نتائج الصفقات :

لاحظنا عدم احترام ما جاء به الفصل 73 من الأمر 1039 والذي ينص صراحة على وجوب نشر نتائج الدعوة إلى المنافسة في لوحة إعلانات موجهة للعموم وعلى موقع الواب الخاص بالصفقات العمومية الطابع للهيئة العليا للطلب العمومي وموقع المشتري العمومي عند الاقتضاء. لذلك نوصي بالعمل على احترام ما جاء به الفصل 73 من الأمر 1039 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية.

8- 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 تقييد بما جاء بنص الفصل 108 من الأمر 1039 المنظم للصفقات العمومية، والذي ينص على ضرورة إرجاع الضمانات النهائية في أجل لا يتجاوز أربعة أشهر في جميع الحالات بعد قيام صاحب الصفقة بجميع تعهداته. لذلك ولتفادي الانعكاسات السلبية لهذه الوضعية، فإننا ندعو إلى العمل على التقييد بما جاء به الأمر المنظم للصفقات العمومية فيما يتعلق بالتحكم بالآجال والعمل على رفع اليد على الضمانات المالية وخاصة منها النهائية وفق الآجال المحددة وذلك تدعيماً لمصداقية الشركة كمشتري عمومي وبالتالي التحفيز على مشاركة المؤسسات في الصفقات العمومية.

9- الحرص على تعيين لجنة الفرز قبل تاريخ الإعلان عن المنافسة:

لاحظنا أثناء تدقيقنا أنه يتم إصدار مقرر تعيين لجنة الفرز بعد تاريخ الإعلان عن المنافسة وبعد تاريخ آخر أجل لقبول العروض وفيما يلي أمثلة عن ذلك:

رقم الصفقة	موضوع الصفقة	تاريخ الإعلان عن المنافسة	تاريخ إصدار مقرر تعيين لجنة الفرز	تاريخ امر اجل لقبول العروض
03-2016	إقتناء زيوت	27/02/2016	11/03/2016	29/03/2016
09-2015	تجديد هيكل حافلات	25/12/2015	02/02/2016	27/01/2016
04-2016	صيانة ومراجعة أجهزة توليد وتعديل الهواء	03/03/2016	11/03/2016	23/03/2016
05-2016	إقتناء قطاع غيار متميزة	14/05/2016	31/05/2016	07/06/2016
06-2016	إقتناء معدات ورشات	18/06/2016	17/08/2016	20/07/2016

و نحن ندعو الى الحرص على تعيين لجنة الفرز قبل تاريخ الإعلان عن المنافسة.

10- تطبيق الترتيب 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.
ندعو لمزيد من العناية بإعداد وإبرام العقود والاتفاقيات وإحداث لجنة تعنى بالمصادقة على كراسات الشروط.

11- 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 أجل 90 يوما ابتداء من تاريخ القبول النهائي للطلبات 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 أجل 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 والتقييد بالفصل 121 بالنسبة للصفقات التي وقع بها استلام نهائي.

التصرف في الشراءات والمخزون

1- التصرف في الشراءات:

1-1 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 مقارنتها بالاعتمادات الموجودة في الميزانية إلى جانب التنسيق مع مختلف الأقاليم والإدارات المعنية لضبط احتياجاتهم. وتناديا للانعكاسات التي يمكن ان تنجر عن هذه الوضعيات فإننا نوصي الحرص على مزيد العناية ببرمجة شراءات الشركة.

1-2 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
- التطبيق 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 التالية :

- الاستشارة عدد 32/2016 مع الاستشارة عدد 16/2016 حيث يعتبران من نفس الصنف "معدات وبرمجيات إعلامية"

- الاستشارة عدد 18/2016 مع الاستشارة عدد 23/2016 حيث يعتبران من نفس الصنف " أشغال وتهيئة "

لذا نوصي بتضمين ملفات أذون التزود كافة الوثائق المتعلقة بعملية الشراء والعمل مستقبلاً على تجميع الشراءات من نفس الصنف .

1-3 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 تضيق 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 بالتطبيق الإعلامية بحيث يتم تبويبها حسب نوعية المواد والخدمات وتحتوي على جميع المعطيات كأخر ثمن، تاريخ آخر استشارة...

1-4 تحسين أجل خلاص المزودين وإحترام الأجل التعاقدية:

من خلال قيامنا بأخذ عينة من فواتير المزودين، لاحظنا وجود تأخير في مستوى خلاص المزودين. وهذا مثال في مايلي:

المزود	رقم الفاتورة	تاريخ الفاتورة	تاريخ خصم مكتب الضبط على الفاتورة	تاريخ مذكرة الخلاص	الفارق (باليوم)
MECANICA	010003	19/01/2016	25/01/2016	30/05/2016	126
STE JOMAA	00682	03/03/2016	03/03/2016	07/06/2016	96
MONDIAL SECURITE SERVICE	160064	10/02/2016	10/02/2016	07/06/2016	118
BSB	0007	16/02/2016	29/02/2016	15/06/2016	107
Groupement médecine Zaghouan	250	07/01/2015	27/01/2015	22/04/2016	451

وهذه الوضعية من شأنها أن تعطل سير نشاط الشركة في حالة عدول المزودين عن التعامل مع الشركة. لذلك نوصي بالعمل على مزيد الإحكام في أجل خلاص المزودين وتوحيدها بالنسبة لجميع المتعاملين.

2- التصرف في المخزون**1-2 تحديد المستوى الأدنى والأقصى للمخزونات المتداولة:**

لم تقم مصلحة التصرف في المخزون بتحديد المستوى الأدنى والأقصى للمخزونات المتداولة وخاصة منها المواد المستهلكة وقطع الغيار. ولا تمكن هذه الوضعية من التنبه لحالات نفاذ المخزون من جهة، ولا تسمح بتفادي الأعباء الناتجة عن بطئ تداول بعض أصناف المخزون من جهة أو عن تلف المواد المخزونة من جهة أخرى.

لذا فإننا نوصي بتحديد المستوى الأدنى والأقصى للمخزونات المتداولة واعتماد الإطلاق الآلي لعملية الشراء عند بلوغ المخزون الأدنى لهذه المواد.

2-2 توثيق عملية مراقبة تحركات المخزون:

تبين لنا أثناء تدخّلنا عدم قيام الشركة باستخراج قائمة في تحركات المخزون اليومية من التطبيقية الإعلامية وإمضاءها من طرف المسؤولين عن المغازات. ولا تمكن هذه الوضعية من ضمان متابعة ومراقبة شاملة ودقيقة لتحركات المخزون ويمكن بذلك أن تؤدي إلى ظهور فوارق بين المخزون النظري والمادي.

لذا فإننا نوصي باستخراج قائمة يومية ترصد جميع تحركات المخزون والعمل على مقاربتها مع وصولات التسليم وأذون الطلب الداخلية قصد التأكد من صحتها، مع الحرص على التأشير عليها من طرف المسؤول على محاسبة المواد.

2-3 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 للاستعمال مما يؤدي إلى تراكم هذا المخزون وفي هذا الصدد ونظرا للخطر البيئي الذي يمكن أن ينجر عن تراكم أو بيع الإطارات فإننا نوصي ب:

- تطبيق القانون عدد 41 لسنة 1996 المؤرخ في 10 جوان 1996 المتعلق بالنفايات ومراقبة التصرف فيها،
- تحسين عملية متابعة العجلات الغير قابلة للاستعمال بترقيمها وحدها دوريا مع مسك قائمة في العجلات التي يتم تحصيلها من الحافلات الغير صالحة للاستعمال،
- مسك بطاقة عجلات بالنسبة لكل حافلة تبين بالخصوص دورية تغيير العجلات،
- حفظ العجلات الغير الصالحة في مكان معد للغرض مع النظر في إمكانية إبرام اتفاقية مع شركة مختصة تتكفل بالتصريف فيها.

2-4 تحسين ظروف التخزين بمغازات الشركة:

تبين لنا أثناء تدخّلنا بمغازة الشركة وجود الملاحظات التالية:

- لا تستجيب الإجراءات المتبعة للتخزين على مستوى بعض مغازات الشركة لمقومات السلامة والحفظ الضرورية 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 تقلص الأماكن المخصصة للخزن.

لذا فإننا نوصي بتحسين ظروف التخزين على مستوى المغازة والعمل على توفير مقومات السلامة والحفظ الضرورية، كما ندعو إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة للتصرف في مخزون قطع الغيار الغير صالحة للاستعمال.

2-5 تحسين إجراءات جرد مخزونات الشركة:

لاحظنا أثناء متابعتنا لعملية جرد مخزونات الشركة ما يلي:

- عدم قيام مصالح الشركة بالجرد الدوري لمخزونها كما لا يتم توثيق عملية المقاربة الدورية للمخزون الفعلي والمخزون المدون بجداول 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 إعداد القوائم المالية للشركة، ونظرا لما يمكن ان تحملها هذه الوضعيات من سلبات، فإننا نوصي بتحسين أساليب وإجراءات جرد مخزونات الشركة.

التصرف في الموارد البشرية

1- 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 للتراتب القانوني المعمول بها وخاصة الفصل 10 من القانون عدد 96-74 المؤرخ في 29 جويلية 1996 والنقح والمتمم للقانون عدد 89-9 المؤرخ في 01 فيفري 1989 والمتعلق بالشركات والمؤسسات العمومية.

من ناحية أخرى تبين أن قانون الإطار المعد من طرف المصلحة الموارد البشرية يمتد على مدة تتراوح 3 سنوات. ونظرا إلى أن قانون الإطار يعد وثيقة تقديرية تمكن من تحديد الحاجيات الفعلية من الموارد البشرية اللازمة لتأمين النشاط العادي للشركة وإبراز التكاليف المترتبة عن سد الشغورات أو تدعيم الموارد البشرية المتوفرة، فإننا نوصي بإعداد قانون إطار وفقا للقوانين الجاري بها العمل وتعيينه بما يضمن تدعيم التصرف التقديري في الموارد البشرية المتاحة للشركة والمصادقة عليه.

2- 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 عدد 3، الشهادة الطبية، السيرة الذاتية. وأمام هذا النقص الذي يعترى 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 وتعيين هذه الملفات كلما طرأ عليها تغيير طبقا لما تقتضيه الترتيب الجاري بها.

3- تأمين متابعة مثلي 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 إجراءات واضحة لمتابعة التأخير والقيام بالتعديلات اللازمة عند إعداد الأجر،
- لتلافي النقائص المذكورة أعلاه ندعو الشركة لتحسين إجراءات متابعة دخول وخروج الأعوان وذلك بتركيز آلة تقيط. 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.

4- 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 تعميمها بتاريخ الانتفاع الفعلي بالعطلة وبداية سرياتها
 - عدم اعتماد بطاقات في استئناف العمل،
- هذه النقائص يمكن أن تسبب في تعطل سير العمل ببعض المصالح نتيجة غياب الموارد البشرية الضرورية كما لا يسمح لمصلحة التصرف في الأعوان بالثبوت 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 وذلك لغياب المنظومة المعلوماتية.
- وإزاء كل ما تقدم فإننا نوصي على إتباع إجراءات تصرف في العطل تقوم على طريقة تسمح بالثبوت من رصيد الأعوان وتسند إلى برمجة مسبقة في خصوص تنسيق إسناد العطل بالكيفية التي تحافظ وتراعي حسن سير العمل بمصالح الشركة.

5- تحسين إجراءات إعداد منح الساعات الإضافية

تبت من خلال متابعتنا للتصرف في الساعات الإضافية تجاوز حجم الساعات الإضافية المسندة لبعض الأعوان الحد الأقصى المنصوص عليه بالنظام الأساسي للأعوان والمحدد بـ 2 ساعات في اليوم كأقصى تقدير ونذكر منها الأمتلة التالية المصاحب في الجدول التالي 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 تريبية خاصة في أيام العطل الرسمية والوطنية بالنسبة لأعوان الاستغلال من تقنيين وسائقين إلى غيره

ونظراً 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 طبقاً لمطالب عمل مسبقة يقع ضبطها بمقتضى مذكرات داخلية في إطار النصوص القانونية والترتيبية المعمول بها ووفقاً لما تقتضيه مصلحة العمل بالشركة.

6- 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
- 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 وذلك قصد حفظها والاستفادة منها عند الضرورة وتعميم الإفادة على مختلف المصالح.
- بالتالي 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 وفقاً 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.

7- سد الشغورات على مستوى الخطط

لاحظنا من خلال تدخلنا وجود بعض النقائص على مستوى سد الشغورات على مستوى الخطط الوظيفية حيث أن المقاربة الجذرة من جانبنا بين الهيكل التنظيمي والتنظيم المعتمد حالياً بالشركة أسفرت على بقاء بعض الخطط الهامة شاغرة على غرار رئيس قسم مراقبة ومصصلحة 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 سد باقي الشغورات في أحسن الآجال وكذلك لتفعيل الهيكل التنظيمي وجعل التنظيم المعتمد حالياً بالشركة متناغماً معه.

8- 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 للتديد 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.

9- تحيين بطاقات الوظائف الخاصة بأعوان الشركة

تفتقر الشركة لبطاقات ووظائف تفصيلية مهيئة 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 مقارنة بنكية من طرف مصلحة المحاسبة . وفي هذا السياق فإننا ندعو إلى إعداد بطاقات مهام مهيئة 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.

10- الحرص على إعداد محاضر لنقل المهام بين مختلف أعوان الشركة

لاحظنا أثناء تدخلنا عدم تعيد بعض الأعوان بوجوب إعداد محاضر لنقل المهام بين إطارات الشركة مثل غياب هذه 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 مضمي 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.

11- 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 إعداد وثائق وإرسالها للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في الآجال القانونية بالنسبة للأعوان 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 مستحقهم 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.

12- الإسراع بإعداد الموازنة الاجتماعية

لم تقم الشركة إلى حد تدخلنا بإعداد الموازنة الاجتماعية وصياغة جداول قيادة للمتابعة، وهذه الوضعية لا تسمح بتصرف ناهج 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 والمعادرة والإلحاق، حلقات التكوين والتربصات التي تم تنظيمها خلال السنة إلى جانب معلومات أخرى. لذا فإننا نوصي بالإسراع هذه الموازنة.

التصرف المالي والمحاسبي والجبايي

1- التصرف المحاسبي:**1-1 مقارنة نتائجه مع المعطيات المحاسبية:**

لم تقم الشركة بإتمام عملية الجرد المادي لأصوله الثابتة وذلك بتجميع نتائجه وإعداد محضر جرد يتضمن جميع النتائج والملاحظات المسجلة وبالتالي لم تم الشركة بمقارنة 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 والمقارنة مع السجلات المحاسبية وإعداد محضر جرد شامل يتضمن كافة النتائج المسجلة.

2-1 ضرورة القيام بمقارنة دورية بين الأرصدة المحاسبية للحرفاء ومعطيات مصلحة الاستخلاص:

لا تقوم مصالح الشركة بإجراء مقارنة دورية بين الأرصدة المحاسبية للحرفاء ومعطيات مصلحة الاستخلاص وذلك للتأكد من مدى التطابق بينهما وتحليل ومعالجة الفوارق إن وجدت. إن في ظل غياب مقارنة دورية بين مختلف الأرصدة يمكن أن يؤدي إلى وجود أخطاء وفوارق لا يمكن التفتن إليها في الإبان. لذا فإننا ندعو إلى ضرورة القيام بمقارنة دورية بين الأرصدة المحاسبية للحرفاء ومعطيات مصلحة الاستخلاص وتوثيقها وإرفاقها بالمؤيدات والتأشيرات اللازمة.

3-1 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 لها من 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.

4-1 تحسين التطبيق الخاصة بالمحاسبة:

لدى اطلاعنا على مضمون التطبيقات المستغلة من طرف مصلحة المحاسبة وخاصة نوعية علاقاتها فيما بينها، لاحظنا:
- أن تطبيق المحاسبة لا يمكن من الاستخراج الآلي للقوائم المزودين والحرفاء وباقي الأصول والخصوم الجارية الأخرى،
- أن تطبيق المحاسبة لا يمكن من الاستخراج الآلي للقوائم المالية وخاصة لجدول التدفقات النقدية،
- غياب منظومة مفعلة تمكن من الاستخراج الآلي لجدول استهلاكات أصول الشركة.
لذا ندعو مصالح الشركة لتلافي النقائص المسجلة على مستوى التطبيق المحاسبية.

5-1 الحرص على دمج تطبيق 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 تطبيق المحاسبة مع العديد من التطبيقات المتجانسة والمتراطة على غرار تطبيق الفوترة، تطبيق الشراءات، وتطبيق التصرف في المخزون. إن هذه الطريقة في العمل لا تمكن من ربح الوقت وتفاذي الازدواجية على 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 التطبيق المحاسبية.

2- التصرف المالي:**1-2 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 تطبيق 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 أو العون 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.

2-2 إحكام إجراءات التصرف في الخزنة

لقد أفضى فحصنا لإجراءات السلامة في خزنة 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 وعمليات الخزنة مع ما هو مدرج بالمحاسبة.

ونظرا للمخاطر التي قد تتجمع عما تقدم فإننا نوصي بإحكام إجراءات التصرف في الخزنة بما يكفل التصرف الناجع في السيولة الموجودة بالشركة.

3-2 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،
- لا يتم تكوين ملفات الاستخلاص وإرسالها إلى إدارة الشؤون القانونية بعد انتهاء الآجال القانونية لخلاص المستحقات.
- وجود العديد من المستحقات الغير مستخلصة وهم 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.

4-2 تلافي النقائص الموجودة في تطبيق الفوترة:

لاحظنا أثناء تدقيقنا في تطبيق الفوترة المستغلة حاليا من قبل الشركة النقائص التالية:

- تطبيق الفوترة غير مدجج مع التطبيق المالية والمحاسبية،
- التطبيق لا تمكن من استخراج قوائم في البيانات والمعلومات المسجلة بالنسبة لفترة معينة مما يصعب عملية المتابعة والمقاربة مع المعطيات المحاسبية،
- التطبيق 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 تطبيق الفوترة المستغلة من طرف الشركة.

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

تبين لنا أن الشركة لا تمتلك دليلاً جبائياً يضبط ويفصل النظام الجبائي الذي تخضع له في الأداءات والضرائب وذلك من حيث حصر الأداءات والضرائب التي تخضع له وضبط واجباها الجبائية وطرق احتساب الأداءات والضرائب ورنزامة التصاريح الجبائية وطرق وإجراءات إسترجاع فوائض الضرائب وإفصاح حول الامتيازات الجبائية المتوفرة وغيرها من البيانات الجبائية. وهذه الوضعية تحرم الشركة من أداة فعالة تضمن تصرفاً جبائياً ناجحاً. ونحن نوصي بالعمل على تلافى هذه الوضعية وذلك بصياغة دليل جبائي يتضمن كافة المعطيات المبينة أعلاه.

3-2 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 وذلك تطبيقاً 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.

3-3 تركيز وحدة للجبائية:

لا تحتوي هيكلية المؤسسة على وحدة تعني 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.

3-4 احترام مقتضيات الفصل 18 من مجلة الأداء على القيمة المضافة:

لا تقوم الشركة بمسك سجل خاص مؤشر عليه من قبل مصالح الجبائية يحتوي على الفواتير التي تم إصدارها، الحرفاء؛ المعرف الجبائي والعنوان وذلك تطبيقاً للفصل 18 من مجلة الأداء على قيمة المضافة وذلك بوصف الشركة هي المسؤولة على طباعة واستخراج الفواتير بالاعتماد على وسائلها الذاتية.

هذا الإجراء منافي لمقتضيات الفصل المذكور أعلاه لذا فنحن ندعو الشركة لتفادي هذا النقص في أقرب الآجال.

3-5 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.

التصرف في الشؤون القانونية

1- 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 لقضاياها 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 كعصر 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.

2- القيام باستشارة لاختيار شركة التأمين

تبين 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.

3- تحسين إجراءات إسناد المنح لفائدة الجمعيات:

خلافا للفصل العاشر من الأمر عدد 5183 لسنة 2013 والمتعلق بضبط معايير وإجراءات وشروط إسناد التمويل العمومي، قامت الشركة بإسناد بعض المنح والهبات المالية خلال سنة 2016 دون عرضها على اللجنة الفنية المختصة بالنظر في مطالب الحصول على التمويل العمومي. كما تبين من خلال متابعتنا لمدى احترام شروط وإجراءات الحصول على التمويل العمومي المنصوص عليها بالأمر المذكور أعلاه تبين أنه لا يتم مسك الوثائق المتعلقة بالتصرف لبعض الجمعيات المنتفعة بالتمويل على غرار تقارير مراقب الحسابات والوثائق المثبتة لسلامة وضعية الجمعية تجاه إدارة الحباية والصناديق الاجتماعية. وبالتالي يجب على الشركة العمل على التقيد بالأمر المذكور أعلاه عند إسناد المنح والهبات.

4- العمل على تسوية الوضعية العقارية لبعض الأراضي:

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

5- 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، الحباية، الشراءات، التأمين، السلامة المعلوماتية...).

ويمكن لهذه الوضعية أن تحرم الشركة من أداة فاعلة وضامنة لإيفائها بالتزاماتها القانونية مع عدم تمكنها 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 محدثا لجميع الالتزامات القانونية الموضوعة على كاهل الشركة في مختلف المجالات.

6- تجميع الملف القانوني للشركات:

من خلال إطلاعنا على الملفات القانونية للشركات موضوع مساهمات الشركة، إتضح انه لا يتم الحرص على تجميع 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.

7- 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 الجهود للحصول على شهادات المساهمة في رأس المال لكافة مساهمات الشركة.