

# شركة تكوين استشارة



مسجلة بجدول هيئة الخبراء المحاسبين بالبلاد التونسية

الشركة الجهوية للنقل لولاية نابل

التقرير المتعلق بالإجراءات الإدارية والمالية والمحاسبية

بعنوان سنة 2017

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

التقرير المتعلق بالإجراءات الإدارية والمالية والمحاسبية لسنة 2017

## 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 " ، 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 ومدائها.

وإذ نتشرف بمدكم بهذا التقرير حول أنظمة الرقابة الداخلية والإجراءات بعنوان سنة 2017 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 تمكن 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، تركزت أعمالنا فقط على عرض لأهم النقائص والسلبيات التي يحتويها نظام الرقابة الداخلية، ولم نضمنه النقاط الايجابية ومكانم 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 2018/03/12

عن شركة تكوين استشارة

سمير بن جمعة

شركة تكوين استشارة  
مسجلة بجدول هيئة الخبراء المحاسبين  
بالبلاد التونسية  
32 شارع الحرية تونس  
الساكنة الضاحية : 71 291 376

# الفهرس

## الخلاصة العامة

### توطئة

الإسراع باستكمال برنامج إعادة هيكلة للشركة

### التنظيم العام

#### 1- أدوات التنظيم:

- 1-1 الإسراع في تهيئة الهيكل التنظيمي للشركة
- 1-2 مزيد العناية بمذكرات العمل الصادرة عن الإدارة العامة للشركة
- 1-3 العمل على تفعيل دور اللجنة الدائمة للتدقيق
- 2- التدقيق الداخلي والتفقد:
- 1-2 تفعيل دور مصلحة التدقيق الداخلي
- 2-2 إعداد خارطة مخاطر
- 3-2 تحسين إجراءات متابعة أعمال التفقد بالشركة
- 3- مراقبة التصرف:
- 1-3 تحسين إجراءات التصرف في مراقبة المداحيل
- 2-3 تحليل تطور نسق مداحيل الشركة
- 3-3 إرساء مراقبة آلية لكشوفات الأجرور قبل صرفها
- 4- تحسين إجراءات منظومة المحاسبة التحليلية

### الإعلامية ونظام المعلومات

- 1- الإسراع بتركيز منظومة اقتطاع تذاكر أوتوماتكية
- 2- تركيز منظومة متابعة أسطول الحافلات عبر الأقمار الصناعية GPS
- 3- متابعة تقدم إنجاز النظام المعلوماتي المندمج
- 4- الاضطرار بالمنظومة الوطنية لمتابعة وتقييم المشاريع والبرامج العمومية "إنجاز"
- 5- تهيئة موقع الواب الخاص بالشركة

### التصرف في الصيانة والمعدات

- 1- احترام آجال الفحص الفني للحافلات
- 2- تركيز الواقيات الضرورية
- 3- العمل على تحسين مختلف المؤشرات الفنية للحافلات
- 4- إعداد محاضر أول استعمال للتجهيزات
- 5- توثيق إجراءات التصرف في مكونات الحافلات التي تم تحصيلها

### التصرف في الجودة والسلامة

- 1- تحسين متابعة برامج الجودة بالشركة
- 2- تدعيم وتعزيز إجراءات السلامة على مستوى وسائل نقل المسافرين
- 3- تهيئة دفاتر السلامة
- 4- القيام بعملية تدقيق دوري في المخاطر التي يمكن أن تمس منشآت الشركة

## التصرف في الاستغلال

- 1- توثيق أعمال مراقبة المعدات قبل إستغلالها
- 2- مزيد الحرص على تفعيل أنشطة الرقابة على خطوط الشركة
- 3- العمل على تقليص السفرات المضطربة أو الملغاة
- 4- تفادي الأخطاء في تعريف النقل
- 5- الحرص على توفر وثائق الخافطة قبل إستغلالها
- 6- تحسين إجراءات التصرف في الكراءات التعاقدية والنقل العرضي
- 7- تحسين إجراءات حفظ كناشات التذاكر
- 8- ترشيد أعباء الخطوط الطويلة للشركة

## التصرف في الصفقات العمومية

- 1- تحسين إجراءات التصرف في الصفقات
- 2- إعداد وثيقة "كشف الحساب المقارن"
- 3- الإسراع بإعداد الختم النهائي للصفقات

## التصرف في الشراءات

- 1- التحديد المسبق لحاجيات التكوين والقيام بأعمال المنافسة
- 2- العمل على تجميع الشراءات المتجانسة

## التصرف في الموارد البشرية

- 1- التحكم في أعباء الأعوان
- 2- رقمنة ملفات الأعوان وتعيينها
- 3- الحرص على اعتماد وحمل الشارة من قبل أعوان الشركة
- 4- إعداد جدول متابعة للتدفقات المتعلقة بالتأمين الجماعي
- 5- دراسة الوضعية القانونية والمالية للصندوق الإجتماعي
- 6- تحسين إجراءات مراقبة حضور الأعوان

## التصرف المالي والمحاسبي والجبائي

- 1- التصرف المحاسبي:
  - 1-1 العمل على رفع تحفظات مراقب الحسابات
  - 2-1 تحيين الدفاتر المحاسبية للشركة
  - 3-1 العمل على تطهير الأرصدة العالقة والقديمة
  - 4-1 مزيد العناية بإيضاحات القوائم المالية
- 2- التصرف المالي:
  - 1-2 تحسين إجراءات إعداد جداول المقاربة البنكية
  - 2-2 تحسين إجراءات احتساب خطايا التأخير
- 3- التصرف الجبائي:
  - 1-3 إعداد دليل جبائي وإجراء تدقيق للوضعية الجبائية للشركة

## التصرف في الشؤون القانونية

- 1- مساهمة السيد الرئيس المدير العام في رأس المال
- 2- تركيبة اللجنة الفنية الخاصة بالنظر في مطالب الحصول على التمويل العمومي
- 3- تحسين إجراءات التعامل مع المخامين
- 4- استكمال ملف طلب العروض المتعلق بالتأمين

## أوجه مختلفة من التصرف

- 1- ملف الإشهار
- 2- متابعة توصيات لجنة الإدارة العامة بالشركة
- 3- معالجة الوضعيات المدرجة بمحضر نقل المهام

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

## الخلاصة العامة

في إطار مهمة مراجعة حسابات الشركة الجهوية للنقل لولاية نابل، واصلنا العمل على دراسة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة من طرف الشركة، واعدنا على ضوء ذلك هذا التقرير الذي يتضمن نقائص وتوصيات يمكن العمل بها لغاية تحسين نظام الرقابة الداخلية. إن 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.
  - تركيز منظومة لليقظة القانونية بالشركة وتكليف إطار بمتابعة وتحيين الإلتزامات التعاقدية للشركة.
  - القيام بتدقيق السلامة المعلوماتية بالشركة.
  - تحسين إجراءات التصرف في الصيانة والقيام بالتدقيق الطاقوي.
  - توسيع نطاق مهام وحدة التدقيق الداخلي والتفقد مع تعزيزها بالموارد البشرية اللازمة لتشمل تدخلاتها جميع أنشطة ووظائف الشركة.
  - تحسين إجراءات التصرف في مراقبة المداحيل و العمل على تحليل تطور نسق مداحيل الشركة
  - الإسراع بتركيز منظومة اقتطاع تذاكر أوتوماتكية
  - إرساء مراقبة آلية لكشوفات الأجرور قبل صرفها و القيام بدراسة لتطور نسق أجرور الأعوان بما في ذلك تأثير تطور عدد أعوان الشركة، الزيادة في الأجرور وقيمة الساعات الإضافية المسندة وذلك في إطار إعداد استراتيجية 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.

## توطئة

### 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 الأجرور بالمقارنة مع رقم المعاملات المسجل بالشركة (الزيادات القانونية المتتالية في الأجرور وكلفة الساعات الإضافية..).

كما أن العجز المالي المتواصل يؤثر سلبا على القيام ببرامج الانتداب وإنتاج برامج الاستثمارات بالإضافة على قدرة الشركة على إبرام الإتفاقيات والإيفاء بالتزاماتها تجاه الموردين (الشركة الوطنية لتوزيع البترول...) والصناديق الإجتماعية 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 لتلافي المزيد من الخسائر خلال السنوات القادمة.

## 1- أدوات التنظيم:

### 1-1 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 التنظيم 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، ولخية 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 بجدد 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.

### 1-2 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 بـ:

- عرض مذكرة العمل أو المنشور بصفة مسبقة قبل إصداره على الهيكل المكلف بالتنظيم قصد دراسته وإبداء الرأي،
  - قيام الهيكل المكلف بالتنظيم بمتابعة عملية توزيع ونشر مذكرة العمل أو المنشور لكافة المصالح المعنية بالشركة كالإعتماد على وسائل التواصل الإلكتروني،
  - حفظ 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.

### 1-3 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.

## 2- التدقيق الداخلي والتفقد:

### 1-2 تفعيل دور مصلحة التدقيق الداخلي:

باطلاعنا على البرنامج السنوي لمهام التدقيق لسنة 2017 لاحظنا ما يلي:

- لم يشمل برنامج مصلحة التدقيق الداخلي كافة أنشطة إدارات و مصالح الشركة،
  - نقص في عدد المهمات المبرمجة والمنجزة ،
  - 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 يجد من نجاعة تدخل هذه المصلحة ويحرم الشركة من العديد من الآليات لتحسين إجراءاتها الداخلية. ونحن ندعو إلى مزيد تدعيم هذه المصلحة بالإمكانات البشرية الضرورية.

## 2-2 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.

## 2-3 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 تضمنين 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 بزى مدي 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.

## 3- مراقبة التصرف:

### 3-1 تحسين إجراءات التصرف في مراقبة المداخل:

تشكو مصلحة مراقبة المصاريف والمداخل على مستوى إجراءات مراقبة المداخل النقائص الهامة التالية:

- تتم مراقبة ومتابعة كاشات التذاكر اليدوية على مستوى خلايا مراقبة تم إحداثها لغرض والتي تتولى عمليات مراقبة سلامة عمليات بيع التذاكر والتعريفات المطبقة والتجاوزات إن وجدت (شطب، إعادة كتابة...). كما تتولى هذه الخلايا عملية مقارنة بين كاشات التذاكر اليدوية المستعملة وجدوال المقايض لافراز الفوارق، إن وجدت. وبالتالي لا يوجد هيكل مكلف بمتابعة ومراقبة كاشات التذاكر اليدوية بصفة شاملة في مختلف المراحل (من مرحلة تسلم الطلبة من المزود وتسليمها للدوائر والقباض ومصلحة مراقبة المصاريف والمداخل إلى مرحلة الأرشيف) ويعتبر هذا النقص في الإجراءات ذات أهمية قصوى نظرا لوجود مخاطر على مستوى شمولية رقم المعاملات والاستخلاص.
- يتولى المشرف على المغازة وممثل عن إدارة الاستغلال مراقبة ومعاينة سلامة كاشات التذاكر اليدوية عند تسلمها من المزود (الكم والكيف) باعتماد مبدأ فحص عينات ونفس الإجراء يتعهد به رئيس الفرع والقباض عند تسلمها كاشات التذاكر اليدوية من المغازة. كما تتولى إدارة الاستغلال مد مصلحة مراقبة المداخل بكشف محين عند تزويد أي فرع كاشات التذاكر اليدوية وبالتالي نلاحظ غياب لجنة لتسلم كاشات التذاكر اليدوية على مستوى المغازة لمراقبة كافة الكاشات ومعاينة أخطاء الطباعة وباقي النقائص المتعلقة بهذه الكاشات التي تمثل أحد أهم العناصر الأساسية لتحقيق ومراقبة وإستخلاص رقم معاملات الشركة.
- تفريع أعمال مراقبة المداخل على مستوى الخلايا بمراكز الاستغلال وقد 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.
- غياب تطبيق إعلامية لمتابعة جذور كاشات التذاكر الراجعة للإدارة،
- الإعداد اليدوي وعدم التقييم المسبق لكشوفات أخطاء التذاكر.

هذه الوضعية تحول دون المراقبة الضرورية لمداخل الشركة من حيث شمولية رقم المعاملات والإستخلاص ونحن نوصي بضرورة تحسين إجراءات التصرف في مراقبة المداخل لتفادي المخاطر هذه النقائص.

### 3-2 تحليل تطور نسق مداخل الشركة:

بالرجوع إلى الدراسة التحليلية لمداخل الشركة لسنة 2016 بالمقارنة مع سنة 2015، لاحظنا وجود تقلص في مداخل الشركة المتعلقة بالاشتراكات المدنية والاشتراكات المدرسية ومداخل مركز التكوين. وفي هذا السياق، نوصي بضرورة تحليل أسباب هذا التدهور و اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها قصد تأمين مداخل إضافية للشركة.

**3-3 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 التفتين إليها في الإبان وبالتالي يجب أن تكون القوائم الشهرية للأجور المضمنة بحاسبة الشركة حاملة لإمضاء: المسؤول على إدارة الشؤون الإدارية وإدارة الشؤون المالية، المسؤول على إدارة الإعلامية، المسؤول على مصلحة مراقبة المصاريف و المداخيل 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.

**4- تحسين إجراءات منظومة المحاسبة التحليلية:**

لا تعتمد الشركة على تطبيق إعلامية للمحاسبة التحليلية ونظرا لأهمية دور المحاسبة التحليلية في اتخاذ القرارات خاصة على مستوى مردودية الخطوط نوصي بضرورة إرساء تطبيقية 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.

## التصرف في الصيانة والمعدات

## 1- احترام آجال الفحص الفني للحافلات :

يتضح من ملحوظة عمل صادرة عن إدارة الاستغلال بتاريخ 27 جويلية 2017 إلى رئيس فرع قرية عدم احترام آجال الفحص الفني لبعض الحافلات على غرار الحافلات التالية:

رقم الحافلة	تاريخ انتهاء شهادة الفحص الفني
339433-15	2017/03/21
343701-15	2017/03/23
350884-15	2017/05/13
347640-15	2017/06/20

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.

## 2- تركيز الواقيات الضرورية:

لا تزال العديد من محطات الحافلات بدون واقيات تحمي حرقاء الشركة من تماطل الأمطار وأشعة الشمس. وهذه الوضعية يمكن أن تساهم في عدم رضا الحرقاء من الخدمات المسداة. ونحن ندعو إلى الحرص على تركيز الواقيات.

## 3- 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.

## 4- 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 احتساب مخصصات الاستهلاكات، المقترح دعوة المصالح المعنية إلى الحرص على إعداد محاضر في خصوص تاريخ أول استعمال وبصفة آلية وذلك بالنسبة لجميع التجهيزات المقتناة أو التي تم وضعها حيز الاستغلال من قبل المنشأة وذلك وفقا لدليل الإجراءات الجاري به العمل.

## 5- 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 وتذكر والعناصر الأخرى التي يستلزم استغلالها مكونات قديمة أو جديدة مخزنة أو يجب شراؤها، تقييم المكونات بما في ذلك عجلات الحافلات مع الأثمان التي يتم اعتمادها عند الإدراج بتطبيقه التصرف في المخزون.

**1- 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 الشكايات 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.

**2- 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.

**3- تحسين دفاتر السلامة:**

لاحظنا من خلال قيامنا بأعمالنا أن الشركة لا تقوم بتحسين دفاتر السلامة 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 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 الحجرية 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 إيلاء 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.

**4- 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 النقاط 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 و إبراز موقع الموزع الكهربائي العام للمحطة بعلامة دالة تبين مكان وجوده بالإضافة إلى التدقيق في وسائل التأمين الخاصة بمخزانات الوقود مع النظر في حمايتها بمجران واقية لمنع تسرب المادة المذكورة إلى الساحات المحاورة، إحداث فريق سلامة من بين إطارات وعملة المؤسسة وتكوينه في مجال الإسعافات الأولية والإطفاء.

**1- توثيق أعمال مراقبة المعدات قبل إستغلالها :**

بالرجوع إلى منشور تذكيري للسواق والسواق/القباض مؤرخ في 28 نوفمبر 2017، لاحظت الإدارة العامة إلى تكرار 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 والثبت من جميع مؤشرات لوحة القيادة صلب وثيقة يقع إعدادها في الغرض والقيام بمراقبة فحشية 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.

**2- 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 مداخل بعض الخطوط خاصة على مستوى الاشتراكات وحفاظا على مداخل الشركة، فإننا نوصي بتعزيز عدد المراقبين بالشركة مع النظر في إمكانية تركيز مراقبين في المحطات الكبرى لمراقبة تذاكر المسافرين عند صعودهم للحافلات.

**3- العمل على تقليص السفرات المضطربة أو الملغاة:**

بالرجوع إلى الإحصائيات المتوفرة لدى إدارة الاستغلال حول السفرات المضطربة إلى غاية 2017/09/24 لاحظنا ما يلي:

النسبة	العدد	البيانات	
8,65%	133	أعوان	أسباب الاضطرابات
89,21%	1372	معدات	
1,82%	28	قوة فاهرة	
0,33%	5	حوادث	
80,95%	1245	تجارية	أنواع السفرات المضطربة
1,24%	19	كراء	
3,71%	57	مدرسية	
14,11%	217	مختلطة	
13,85%	213	تأمين السفر بتأخير	الإجراءات المتخذة
16,19%	249	إلغاء جزئي للسفرة	
69,96%	1076	إلغاء كلي للسفرة	
	93215	النقص بالكلم	الكيلومترات المقطوعة
	1763	كلم فارغ	
	105619,100	المداخيل (بالدينار)	النقص الحاصل
	79427	المسافرين	
	1538		العدد الجملي للسفرات المضطربة

وبالتالي نوصي بضرورة العمل على معالجة أسباب الاضطرابات والتقليص من السفرات المضطربة حفاظا على سمعة الشركة ولتحقيق مداخل 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 وبنو خلاد والذي تم تنبيه رئيس الفرع بضرورة تأمين كافة السفرات المبرجة للفرع وتفادي هذه الإلغاءات وضمن نقل المسافرين في أحسن الظروف.

**4- تفادي الأخطاء في تعريف النقل:**

يتضح من ملحوظة عمل إلى كافة القباض والسواق القباض بفرع قلبية بتاريخ 24 فيفري 2017 أن الإدارة العامة لاحظت عند مراقبتها لحافلات الخط رقم 641 اعتماد القباض للتعريف 3 950 مليم عند انقطاع التذاكر للركاب المتقلين بين مدينة الميدة وتونس العاصمة، عوضا عن التعريف 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.

**5- الحرص على توفر وثائق الحافلة قبل إستغلالها:**

يتضح من منشور إلى كافة السواق ورؤساء الفروع مؤرخة في 04 جانفي 2017 أن الإدارة العامة لاحظت تكرار 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 إمضاؤها من قبل السائق ورئيس الفرع حول توفر كافة الشروط الإدارية واتخاذ التدابير والقرارات الضرورية في الغرض.

**6- 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 وتحسين بنود جميع الإتفاقيات وخاصة المتعلقة ببند الزيادة في التعريفه 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 إمضاؤها وختمها من قبل الحريف. وفي هذا السياق، نوصي بضرورة احترام ما جاء بملحوظة العمل الصادرة عن الإدارة العامة والمؤرخة في 06 جانفي 2017.

**7- تحسين إجراءات حفظ كناشات التذاكر:**

يتضح من منشوري الرئيس المدير العام إلى كافة المتقدين والمراقبين والسواق والقباض مؤرخين في 24 جانفي 2017 و 23 أوت 2017 فقدان كنيشي تذاكر متغيرة مع الإشارة أن الإدارة العامة أوصت بإيلاء هذا الموضوع الأهمية القصوى وفي حالة العثور على الكنيشي المفقودين إعلام الإدارة العامة وإدارة الاستغلال على الفور. وفي هذا السياق نوصي بضرورة تحسين إجراءات حفظ كناشات التذاكر ووضع آليات للحد من فقداها وتحديد ما يترتب عنها ذلك لكونها تعتبر من أسس مداخل الشركة.

**8- ترشيد أعباء الخطوط الطويلة للشركة:**

في إطار تحليل لأعباء ومداخل 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 مروحة 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.

## التصرف في الصفقات العمومية

### 1- تحسين إجراءات التصرف في الصفقات:

- لاحظنا خلال أعمال التدقيق في إجراءات التصرف في الصفقات النقص التالية:
- تأخير على مستوى إنجاز الصفقات المبرجة 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،
  - تأخير على مستوى إعلام مكتب مراقبة الأداءات بإبرام الصفقات،
  - غياب تطبيق 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 بجمع 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 20 دقيقة و 25 دقيقة مع الإشارة أنه تم إقصاء عرضين لشركتين موضوع طلب عروض 2016/01 بسبب تأخير قدره 09 دقائق و 15 دقيقة،
  - لاحظنا أن اللجنة القارة لفتح العروض للاستشارة عدد 2016/11 الخاصة بتحديد 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.
  - عدم استغلال منظومة الشراءات العمومية على الخط "نونيس" 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 تطبيق معلوماتية للتصرف في الصفقات مع العمل على استغلال منظومة الشراءات العمومية على الخط لضمان السرعة الكافية ومزيد الشفافية في مختلف مراحل إنجاز الصفقات.

### 2- 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 استحضار 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 والتمن الفردي التعاقد لكل فصل والمبلغ الجملي التقديري والمبلغ النهائي الجملي ونسبة التغيير 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.

### 3- 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 لبت 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 أجل الختم النهائي للصفقات.

## التصرف في المشتريات

**1- 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 مسقة وإعمال المنافسة بين مختلف الموردين.

**2- العمل على تجميع المشتريات المتجانسة:**

من خلال متابعة استشارات سنة 2017، لاحظنا وجود تجزئة المشتريات المتعلقة خاصة بزيت صناعية ونورد الأمثلة التالية:

المزود	موضوع الإستشارة	عدد الإستشارة
MECANICA	اقتناء زيت لعلبة سرعة ميكانيكية	17
MECANICA	اقتناء زيت لعلبة سرعة ميكانيكية	33
MECANICA	اقتناء زيت لعلبة سرعة ميكانيكية	37

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

### 1- التحكم في أعباء الأعوان:

تنفيذا لقرار لجنة الإدارة العامة المتعددة بتاريخ 24 ماي 2016، تم تكوين لجنة للنظر في موضوع الساعات الإضافية وتم القيام بدراسة على فرع نابل كأغودج وانتهت الدراسة إلى اقتراح برنامج 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 الموضوع 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 المقارنة بين جداول نشاط الخطوط مدى مطابقتها لورقات النشاط الأسبوعية.

### 2- 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 للملف 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 تطبيق معلوماتية في الغرض تمكن من المراقبة والمتابعة الآلية لمكونات ملفات الأعوان.

### 3- الحرص على اعتماد وحمل الشارة من قبل أعوان الشركة:

خلالنا منشور السيد الوزير الأول عدد 9 لسنة 2008 ومراسلة السيد وزير النقل بتاريخ 27 أبريل 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.

### 4- 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 مكتوبيا بتاريخ 15 أكتوبر 2016 للرفع من نسبة التأمين للحفاظ على التوازنات المالية بعد أن بلغت الخسائر إلى غاية 30 سبتمبر 2016، 247 ألف دينار. وفي هذا الصدد نفيدكم، أنه لم يقع مدنا بفائمة 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 ثانوي ومالي لمختلف بنود عقود التأمين وأخذ التدابير والقرارات الضرورية لمعالجة مختلف النقائص إن وجدت في الإبان.

### 5- 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.

#### 6- 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 ومتابعة ورقات النشاط المسوكة يدويا قصد إدماجها بتطبيق الأجر،
- غياب تطبيق معلوماتية مندمجة لمتابعة حضور الأعوان وإدماجها بتطبيق الأجر.

وفي هذا السياق، نفيديكم بأن الإدارة العامة أعدت ملحوظة عمل بتاريخ 25 ماي 2017 إلى كافة أعوان وإطارات الشركة وتضمنت التذكير بضرورة احترام التوقيت الإداري والالتزام بالترتيب 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.

## التصرف المالي والمحاسبي والجبائي

## 1- التصرف المحاسبي:

## 1-1 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 لمنتديات القانون المحاسبي عدد 96-112 المؤرخ في 30 ديسمبر 1996، لم تستكمل الشركة أعمال الجرد المادي لأصولها الثابتة في موفى سنة 2016. وبالتالي لم تقم بعملية المقارنة 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 1 021 118 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 المقارنة بين الرصيد المحاسبي وما تضمنه محضر الجلسة فارق قدره 1 978 882 دت مع الإشارة أنه لم يقع تقديم الأسس المعتمدة لإبرام هذا المحضر قصد. الثبت من صحتها ( الفواتير، اذون التزود والعقود). كما يبلغ الرصيد المحاسبي للحريف وزارة الداخلية في موفى سنة 2016 ما قدره 12 717 767 دت وفي هذا المجال نفيدكم أنه لم يقع تقديم إتفاقيات مضمة في الغرض أو اذون تزود أو فواتير مقبولة من الحريف قصد الثبت 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 تطبيق الفوترة ومراقبة المداحيل 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 بدراساتها قصد تطهيرها مع الإشارة أنه لم يتم إعداد محضر مقارنة بين المعطيات المحاسبية والمعطيات المسوكة 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 والفحجية. 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 وحسابات البنوك.

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

## 1-2 تحيين الدفاتر المحاسبية للشركة:

من خلال متابعتنا لطريقة مسك الشركة للدفتري اليومي، تبين أنه لا يتم تحيين هذا الدفتري بصفة دورية حيث أنه لا يقع تجميع تقييدات الدفاتر الفرعية وكذلك مجموع عمليات الأرصدة مرة في الشهر على الأقل بالدفتري 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.

## 1-3 العمل على تطهير الأرصدة العالقة والقديمة:

خلال أعمال التدقيق، لاحظنا وجود أرصدة عالقة وراجعة لسنوات سابقة ونذكر على سبيل المثال الحسابات التالية:

رقم الحساب	البيان	رصيد سنة 2016	رصيد سنة 2015	الفارق
401124	MECANICA 046036L/B/M/000	-1 282,889	-1 282,889	0,000
401125	PROMOFREINS GROMBALIA	9 210,938	9 210,938	0,000
401165	ITUREP	-2 230,669	-2 230,669	0,000
401167	STE DE NETTOYAGE	-4 034,492	-4 034,492	0,000
447100	ACTIONNAIRES DIVIDENDES A PAYE	-109 615,345	-109 615,345	0,000

0,000	-604,306	-604,306	RETENUES DE GARANTIE	457200
0,000	-1 364,950	-1 364,950	CAUTIONS CAFES GARES	457300
0,000	29 139,512	29 139,512	VERS EN INST AFFEC REC ABONNEM	461001
0,000	1 999,836	1 999,836	V I AFFECT PRET ELEC MENAG	461002
0,000	2 048,670	2 048,670	V I AFFECT PRET OMRA	461003
0,000	6 865,162	6 865,162	V I AFFECT AUTRES PRETS	461004
0,000	-40 053,180	-40 053,180	PROV DEPREC CPT DEBIT DIVERS	496000

#### 1-4 مزيد العناية بإيضاحات القوائم المالية:

لاحظنا أن الإيضاحات حول القوائم المالية تفتقر إلى تقديم بعض المعلومات الضرورية المنصوص عليها بالمعايير المحاسبية ومن بين المعلومات الناقصة في الإيضاحات المتممة للقوائم المالية نذكر ما يلي:

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 كقريناً للأعباء حسب وجهتها .
غياب إيضاح حول تحديد مردودية السهم	يجب على الإيضاحات أن تعلم المستعملين بتطورات الأموال الذاتية و تحديد 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 المستندة وطبيعتها
غياب إيضاح حول طبيعة المنح	طبيعة المنح المقيّدة محاسبياً، طبيعة المساعدات العمومية الأخرى الممنوحة للمؤسسة ومداها... .

وفي هذا الصدد فإننا نوصي بمزيد العناية بالإيضاحات. حول القوائم المالية ضماناً لتوفير المعلومة المحاسبية الضرورية والعمل على تقديم تفاصيل إضافية حول الحسابات والمبالغ المضمنة بالقوائم المالية حتى يتسنى لمستعملي البيانات المحاسبية فهم واخذ القرار حسب ما يقتضيه الإطار المرجعي للمحاسبة.

#### 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 يدوياً وذلك في ظل غياب تطبيق 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.

#### 2-2 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 يبلغ قدره 1 475 دت . وفي هذا السياق، نوصي بضرورة القيام بمتابعة كافة الفواتير وإعداد جدول قيادة لكل صفقة تتضمن كافة البيانات الضرورية لمتابعة تنفيذ وإنجاز الصفقة بما في ذلك احتساب خطايا التأخير والاعتماد على تطبيق 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.

#### 3- التصرف الجبائي:

#### 1-3 إعداد دليل جبائي وإجراء تدقيق للوضعية الجبائية للشركة:

تبين لنا أن الشركة لا تمتلك دليلاً جبائياً محيماً يضبط ويفصل النظام الجبائي الذي تخضع له في الأداءات والضرائب وذلك من حيث حصر الأداءات والضرائب التي تخضع لها وضبط واجباتها الجبائية وطرق احتساب الأداءات والضرائب وريزامة التصاريح الجبائية وطرق وإجراءات استرجاع فوائض الضرائب وإفصاح حول الامتيازات الجبائية المتوفرة وغيرها من البنات الجبائية. وهذه الوضعية تحرم الشركة من أداة فعالة تضمن تصرفاً جبائياً ناجحاً. 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.

## النصرف في الشؤون القانونية

**1- 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. وفي هذا السياق واحتراما للتراتب القانوني الجاري بها العمل، فإننا نوصي بمراسلة الهيكل المعنية و ذلك لتوضيح هذه الوضعية.

**2- تركيبة اللجنة الفنية الخاصة بالنظر في مطالب الحصول على التمويل العمومي:**

تم إسناد هبات خلال سنة 2017 وفقا لقرارات اللجنة الفنية الخاصة بالنظر في مطالب الحصول على التمويل العمومي والتي لا تتضمن كافة الأعضاء المنصوص عليهم بأحكام الأمر عدد 5183 لسنة 2013 والمتعلق بضبط معايير وإجراءات وشروط إسناد التمويل العمومي وقد بلغت مجموع الهبات المسندة 25 000 دت حسب ما يتضح من وثيقة صادرة عن دائرة الجودة والسلامة والاتصال ولم يقع إدراج المنح المسندة لودادية إطارات وأعاون الشركة ضمن هذه الوثيقة.

هذا وقامت الإدارة العامة بإحداث لجنة فنية بالشركة بتاريخ 17 أكتوبر 2017 تكون تركيبها الرئيس المدير العام أو من ينوبه وممثل عن مجلس الإدارة وممثل عن وزارة النقل وممثل عن المصلحة المكلفة بالعمل الاجتماعي بالشركة ومراقب الدولة بالشركة غير أنه لم يقع مدنا بمحاضر اجتماع هذه اللجنة إن وجدت خلال سنة 2017.

لذا نوصي بضرورة التقيد بأحكام الأمر عدد 5183 لسنة 2013 والمتعلق بضبط معايير وإجراءات وشروط إسناد التمويل العمومي للجمعيات.

**3- 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.

**4- استكمال ملف طلب العروض المتعلق بالتأمين:**

يتضح من محضر مجلس إدارة الشركة المنعقد بتاريخ 29 أوت 2017، إعلام الرئيس المدير العام أعضاء مجلس الإدارة بإعتزام الشركة بالقيام بطلب عروض لجميع خدمات التأمين وإعداد الشركة كراس شروط لخدمات التأمين في جميع أنواعها (مرض، حافلات، مسؤولية مدنية، سرقة و حرائق) 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.

**1- 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 اللحظة 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.

**2- 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 الإستثمارات الجديدة،
- متابعة الوضعية العقارية والقانونية للشركة،
- متابعة تسليم 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.

**3- 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 التفتيش العامة لوزارة النقل بخصوص عقد التأمين الجماعي،
  - عدم ختم العديد من الصفقات والبعض منها يرجع إلى سنة 2001،
  - ارتفاع متخللات الحرفاء وخاصة وزارة الداخلية ووزارة العدل ووزارة الدفاع.
- ونحن نوصي بضرورة معالجة هذه الوضعيات بأخذ التدابير والقرارات الضرورية تأميناً لحسن سير العمل وتحسين أساليب التصرف بالشركة.

## مراجعة توصيات التقرير المتعلق بالإجراءات الإدارية والمالية والمحاسبية بعنوان سبتي 2016

## التقييم العام

## أدوات التقييم:

الإجراءات		الملاحظات
لم يتغير	أُغير	
X		<p><b>المبكل التنظيمي:</b> من خلال فحص المبكل التنظيمي للشركة تبين لنا أنه لم يقع تحسين المبكل التنظيمي للشركة منذ سنة 2005 رغم تكليف مكتب دراسات خارجية للتقييم بتصور تنظيمي جديد للشركة وتعدر الإشارة أنه تم الوقوف في هذا الإطار على عدم تلاقح التنظيم العملي للشركة مع ما تم تضمينه بالمبكل المتصادق عليه مقتضى الأمر عدد 177 لسنة 2005 وذلك خاصة بالنسبة للتنظيم المعتمد داخل بعض الإدارات. كما تبين لنا من خلال إجراء المقارنة بين المبكل التنظيمي وبين التنظيم المعتمد حالياً بالشركة، وجود شعورات ببعض مراكز العمل.</p> <p>هذه الوضعية من شأنها أن تؤدي إلى تباعد بين المبكل التنظيمي المتصادق عليه والوضعية التنظيمية الحالية مما يمكن أن يؤثر سلباً على نشاط الشركة، صعوبة متابعة وتجميع مختلف الإجراءات التنظيمية للشركة، كما أن غياب الكفاءات في مراكز حيوية شائعة يأثر سلباً على سير عمل بعض المصالح والإدارات.</p> <p>لذا فإننا نوصي الشركة بشتمين الدراسة التنظيمية التي تم القيام بها والإسراع في تحسين المبكل التنظيمي للشركة لتظل تغير الإطار القانوني والرتبي ونظور نشاط الشركة.</p> <p>والداخلي الذي تنشط في إطاره من جهة ولغرض تأمين استمرارية جودة الأداء من جهة أخرى ومزيد العمل على احترام مقتضيات الأمر للمنظم لشروط إسناد الخطط الوطنية.</p>
X		<p><b>تحسين أداة الإجراءات:</b> تبين لنا في هذا المجال عدم تحسين بعض أداة الإجراءات المعتمدة داخل الشركة نظراً لتغير الإطار القانوني والرتبي ونظور نشاط الشركة.</p> <p>إن عدم إيلاء أداة الإجراءات الاهتمام اللازم من حيث عملية التحمين قد ينجم عنه إضعاف للمحاسبة والمالية على مستوى مختلف إنجاز أعمال التصرف علاوة عن عدم اعتماد إجراءات موحدة ومعايير إنجاز في أداء المهام المبكول إنجازها فبإمكان مختلفة وما يمكن أن يسفر عن الوقوع في حالات الازدحام بين الوظائف المتنازعة، بالإضافة إلى انعدام التنسيق بين مختلف المفاصل المختلفة للمعلومات تبادل المعلومات بين مختلف مصالح الشركة في إطار واضح ورحبي ومؤتمن. ونحن نوصي بالعمل على تحسين دليل الإجراءات ليكون مواكبا لتطور التشريع الجاري به العمل. كما ندعو إلى الحرص على تكليف من يشتم مواكبة التحمين الآتي فلما الدليل كلما طر تغير جوهري على طبيعة نشاط الشركة أو من حيث صدور إجراءات ترتيبية جديدة على غرار التفويضات التي شملت الأمر للمنظم للمصفقات العمومية والتي يتوجب العمل على تحسين أداة الإجراءات المتعلقة بها حتى تكون مطابقة للتشريع القانوني في ميدان الشراء العمومي.</p>
X		<p><b>مسك قائمة لمناجح إحصاءات المديريين ورؤساء المصالح:</b> لا تقوم الشركة بمسك قائمة معينة في غناجح إحصاءات المديريين ورؤساء المصالح المبكولين لإمضاء الوثائق الرسمية للشركة داخلياً وخارجياً. هذه القوائم من شأنها أن تؤثر سلباً على عمليات المراقبة الداخلية والخارجية ولا يمكن من تحديد المسؤوليات في حالة حدوث أخطاء أو تجاوزات. لذا فإننا نوصي بمسك قائمة غناجح إحصاءات المديريين ورؤساء المصالح على ضوء العمليات التنظيمية الحالية والحرص على تحسينها وتوزيعها بصفة دورية ومنظمة.</p>
X		<p><b>إعداد عقد برنامج:</b> في إطار الحرص على تحسين التوجهات والأهداف القطاعية الكلية والتوجهية الواردة بمخططات التنمية الاقتصادية والاجتماعية تتولى المنشآت العمومية إعداد برامج تتضمن إجراءات تحسين التصرف داخل المؤسسة ومؤثرات حسن الأداء وتخصيص إلى مصداقة سلطة الإشراف القطاعي. وقد لوحظ أنه خلافاً لأحكام الفصل 22 مكرر من القانون عدد 9 لسنة 1989 المؤرخ في غرة فيفري 1989 المتعلق بالمساحات والمنشآت العمومية ولأحكام الفصل 21 من الأمر عدد 2197-2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002، لم تقوم الشركة بإعداد لعقد برنامج بالنسبة للمحاسبة الجارية. ونظراً لأهمية هذه الوثيقة فإننا نوصي بالإسراع في إعداد عقد برنامج للشركة بالنسبة للمحاسبة الجارية مع ضرورة إرفاقه بملف عمل سنوية تبين التوجهات العامة والاستراتيجية للإدارة العامة وتكون بمثابة إطار لإعداد الميزانيات السنوية للشركة.</p>

التدقيق الداخلي:

الإيجاز		الملاحظات
في الطور	لم ينجح	
X	لم ينجح	تخطيط مهمات التدقيق الداخلي: بإطلاعا 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 غاية كل سنة وذلك بتأجيل المهمات الغير منجزة إلى السنوات المقبلة من البرنامج. إن في إعداد هذه الطريقة في برجة مهمات التدقيق يمكن التأكد من تغطية كاملة لنظام الرقابة الداخلية وخاصة الزواحي التي تكمن ورائها المخاطر المحتملة، وبالتالي يجب اعتماد مثل هذه البرجة وعرضها على مجلس الإدارة للمتابعة.
X	لم ينجح	إنجاز مهمات التدقيق الداخلي المبرمجة: تقوم وحدة التدقيق الداخلي بإعداد برنامج سنوي للمهمات التدقيق الزرع القيام بها، إلا أن هذا العمل يبقى مقنونا اعتبارا أنه: لم يقع التنفيذ بكامل محوى 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 شأنه التأثير على حسن سير المهام الموكولة لهذه الوحدة. كما تفيدكم بأن هذه الوضعية تمثل جمعا للمهام متنازرة. ونظرا لعدم شمولية تدخلات وحدة التدقيق الداخلي مقارنة بأهمية القطاع الذي تنشط فيه المنشأة، نوصي بضرورة الخوض على تدعيم هذا الهيكل بالوسائل المادية والبشرية والإجرائية الملائمة كما نص عليه الهيكل التنظيمي للشركة وذلك عبر تدعيمه بالاتجاهات اللازمة حتى يتسنى له تأمين المهام المنتظرة منه في أفضل الظروف، كما ندعو إلى تفعيل دوره من حيث شمولية ورؤاه برنامج التدخل المدع للتدقيق الداخلي حتى يغطي الأنشطة الهامة وأهموية للمؤسسة وخاصة منها أنشطة الصيانة والاستغلال وحركة المخزون وبالتالي يساهم في ضمان حسن التصرف وترشيده واحكام السيطرة على المخاطر الفنية

مراقبة المصرف

الإيجاز		الملاحظات
في الطور	لم ينجح	
X	لم ينجح	تفعيل دور إدارة التخطيط مراقبة المصرف: من خلال إطلاعا على نشاط وحدة مراقبة المصرف تبين لنا أنه يقتصر خاصة على إعداد ومتابعة ميزانيات الشركة. وتعتبر هذه الوضعية حصر مجال تدخل نشاط مراقبة المصرف التي يجب أن يكون لها دور هام على مستوى متابعة المصرف داخل الشركة، ومن مهامها المتعارف عليها نذكر خاصة: إعداد آليات ومؤشرات متابعة أنشطة الشركة بالإضافة إلى مراقبة مختلف الجداول وتناوب 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 الخالص... وتتم عملية المتابعة عن طريق جداول معدة للعرض، ونظرا لأهمية وحدة مراقبة المصرف في مراقبة ومتابعة أنشطة الشركة، فإنا ندعو إلى تفعيل دوره لتقوم بالمهام الموكولة إليها.
X	لم ينجح	إعداد لوحات قيادة: لا تقوم مصالح الشركة بتطوير لوحات قيادة تحمى الإدارة العامة من متابعة تطور مختلف مؤشرات النشاط بطريقة إستراتيجية ومتوازنة. وبالغاية من إعداد وتطوير لوحات القيادة يكمن في المتابعة الوقائية لجملة أعمال المصرف ومختلف المراحل التي تمر بها صياغة القرارات والنظر في مختلف الاعتكسات والسياريوهات المنتظرة بشكل يجعل الإدارة العامة وكذلك هيكل الدائرة على بينة من مختلف الوضعية الهتمة بالملامت المعروضة عليها، على غرار إبراز وتحليل جملة تعهدات الشركة ومقارنة التغيرات الدورية على غرار مقارنة الأرصدة المحاسبية مع معطيات الميزانية والوقوف على الأسباب التي تكمن وراء الفوارق ومعالجتها أن تقتصر على متابعة لاجحة للنشاط المالي والمحاسبي، بل يجب القيام بتصور شمولي لمختلف المتغيرات 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 وإعطائه نظرة شاملة لإنتاجيته ومدى تحقيق الاستغلال الأمثل لموارده والتجهيزات والأعوان).
X	لم ينجح	إعداد تقارير دورية للمساهمين: لا تقوم مصالح الشركة بمد وحدة مراقبة المصرف بتقارير دورية (كل ثلاث أشهر) حول مختلف أنشطتها قصد دراستها ومعالجتها مع الإيجازات 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 جمعها من قبل وحدة مراقبة التصرف التي يعني إليها مسألة دراستها ومعالجتها مع الإيجازات السابقة والمتوقعة واقترح الحلول اللازمة لتشارك المتعاقب إن وجدت وذلك للوصول إلى الأهداف المنشودة. ويجب أن تعرض هذه التقارير على الإدارة العامة وذلك قصد اتخاذ التدابير اللازمة ومجلس الإدارة لتتقاة المسائل ذات الأهمية. كما نوصي بالعمل على إعداد تقارير شهرية يتم إرسالها إلى وحدة مراقبة المصرف قصد متابعة نشاط الشركة بصفة حثيئة.

X			<p>تركز لجنة خاصة بترمجة ومتابعة ميزانية الشركة: لا حظنا أثناء تدقيقنا في أساليب وإجراءات إعداد ومعالجة الميزانية محدودة نجاعة منظومة التنسيق بين مختلف الإدارات والمصاحف المكلثة بإعداد الميزانية وذلك بالأساس فيما يخص عمليات الخازن، متابعة وتحسين بودج الميزانية. وفي هذا الصدد وتأمين جوهريته مثلى أدوات الاستغلال في إطار برجة ناحية للأهداف المرصومة بالنسبة لمختلف إدارات وأقاليم الشركة وفي إطار تحميم إستراتيجية المؤسسة ككل، فإننا نوصي بالنظر في إحداث لجنة خاصة بالميزانية يكون من مهامها بالأساس: النظر في البرجة الأولية لميزانية التصرف والتسيير إلى جانب دراسة جدوى ومردودية كل مشروع أو استثمار يتم القيام به، التنسيق مع مصلحة الميزانية في كافة مراحل إعداد الميزانية مع الحرص على توثيق النتائج والتبقيات والتغيرات المدروجة بالميزانية لتجديد أسباب التأخر في الإنجاز وسبل تاليفها والاحتياجات المستقبلية التي يجب اتخاذها لتتلاقى مثل هذه تجارز الميزانية بالنسبة للبعض الآخر، التنسيق بين مختلف المصاحف والإدارات المعنية بإنتاج الحسابات المدروجة بالميزانية لتجديد أسباب التأخر في الإنجاز وسبل تنفيذ بودج الميزانية وتحليل أسباب عدم إنجاز بعض مكونات هذه التجارز بالإضافة إلى النظر في تغير بودج الميزانية وتحويل التعهدات من بند إلى آخر وإعداد عناصر دورية تبين بالتفصيص نسبة تقدم الإنجازات مقارنة بالوقوعات لكل استثمار</p>
---	--	--	---

المحاسبة التحليلية

الإيجاز		الملاحظات
في التطور	لم يتطور	
X		<p>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 الوضعية من ضمان استمرارية الطرق في إعداد وتقديم البيانات لتمكين مختلف المصاحف المعنية من المقارنة بين النتائج المسجلة لعرض فهمها وتحليلها. لذا فإننا ندعو إلى تحسين النظام المعلوماتي الحالي للشركة وذلك بإعداد دليل مطور للمحاسبة التحليلية للتصريف يمكن خاصة من ضبط طرق وإجراءات: تحديد مقايح التوزيع، توزيع المصاريف على مختلف الأقسام التحليلية، قياس مؤشرات الإنتاجية، تأمين المعالجة التحليلية للعمليات، تحديد التكاليف والنتائج كإطار مركز نشاط، الشئ من مدى مطابقة المحاسبة التحليلية للعائد، توفير البيانات التحليلية للإدرات والمصاحف وأهمها تكلية القدرات المساءة من قبل الشركة ولطوئها الحقيقية (هامش على التكاليف المباشرة وغير المباشرة والنتيجة والحاصلة). علاوة على ذلك، فقد لاحظنا من خلال تقييمنا لأعمال مصالحة 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 العمليات اللازمة للشرح بالقيام بالقيام بالموكولة إليها واحتمال أسماء الصيانة الكبرى التي يتم إراجها مع معدلات النقل محاسبا). هذه الوضعية لا تمكن الشركة من الاستغلال الأمثل لبرودها البشرية كما تخرم مختلف المتدخلين من عدة معطيات ضرورية (كثافة مختلف عناصر الإنتاج، الاستهلاكات... هامش الربح...) لذا ندعو إلى العمل على تفعيل المحاسبة التحليلية وإعداد دليل يسطر طرق وإجراءات احتساب مختلف العناصر الضرورية لإحكام التصريف بالشركة.</p>

التصريف في التوثيق والأرشيف

الإيجاز		الملاحظات
في التطور	لم يتطور	
X		<p>تحسين إجراءات التصريف في التوثيق والأرشيف: تمكنا من خلال قيامنا بفحص إجراءات وتواعد التصريف في التوثيق والأرشيف، من الوقوف على النقاط التالية: غياب منهجية وإجراءات موثقة لكيفية التصريف 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 لتقرير الوزير الأول عدد 8 المؤرخ في 9 فيفري 1996، لا يستحب المثر للمخصص للأرشيف إلى مقومات السلامة والحفظ الضرورية كغبار كامرات مرآئية، غبار كاشف للحرائق، أبواب غير موصدة، وغبار التهوية اللازمة، عدم برجة دورات تدريبية وتكوينية لفائدة الأعوان في مجال التوثيق والأرشيف. ولذلك فإننا نوصي الشركة بتخصيص خلاص لفظ الأرشيف تكون مطابقة للمواصفات المعمول بها في المجال وتجديدها بالمعدات اللازمة مع ضرورة التنسيق المسبق مع المصالح المختصة لمؤسسة الأرشيف الوطني عند القيام بأشغال الحفظ وإرسال مثال التهيئة إلى مصالح الأرشيف الوطني للحصول على رأيها قبل بداية أشغال التهيئة وذلك لتأكيد من مدى إجابته لشروط الحفظ السليم وذلك تطبيقا لأحكام الفصل 10 من القانون عدد 95 المؤرخ في 2 أوت 1988 والمتعلق بالأرشيف والمتخصيات مشتمل الوزير الأول عدد 30 لسنة 2000 كما يجب القيام بالجرد المادي للأرشيف مع إعداد دليل الإجراءات خاص بالتصريف في وثائق الأرشيف وأعمال التوثيق.</p>

## الإعلاميّة ونظام المعلومات

## الملاحظات

الإجراءات	لم يتجز	أجز
	X	
X		
X	X	
	X	X
X		
	X	

وضع خطة عمل خاصة بتطوير أنظمة المعلومات والاتصال: لاحظنا أثناء تدخّلنا أن الشركة لم يتم وضع خطة عمل خاصة بتطوير نظم المعلومات والاتصال على المدى القريب والمتوسط وذلك وفقاً لمتطلبات 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 والبودجة والقيمة المضافة للشركة، العمل على إمكانية استغلال وإنتاج موارد مفتوحة المصدر يمكن تفاسيها وتبادلها والتربص على إتباع المواصفات والمواصفات المتوقعة، العناية بالوثائق المرتبطة بنظام المعلومات واستغلال التكنولوجيات المتصلة بالمصادقة الإلكترونية والأمناء الإلكترونية.

و نحن ندعو المصالح المعنية بالشركة إلى مزيد إحكام وضعية تركيز المنظومة المندجة للتصرف بما يكفل الإسراع في تركزها في أفضل الأحوال مع أعداد تقارير دورية في مدى تطور إنجازها، كما نوصي بمكثف بنظم المعلومات والاتصال، ووضعنا تحت الإشراف المباشر الإدارة العامة للشركة بما يضمن إشرافه الفعلي على كل ما يتعلق بتخطيط الاستراتيجية والبرامج والمشاريع ذات العلاقة.

النظر في هيكله مصلحة الإعلاميّة وسلامة تدخّلاتها: من خلال مناخنا لأساليب عمل مصلحة الإعلاميّة لاحظنا ما يلي:

- خلالنا للفترة الثالثة من منشور الوزير الأول عدد 10 المؤرخ في 20 ماي 2011 لا تخضع مصلحة الإعلاميّة للإشراف المباشر المدير العام للشركة.
- قيام الأطر المكلف بمصلحة الإعلاميّة بمهام رئيس خلية السلامة المعلوماتيّة بالشركة. ونذكر في هذا الصدد أن مهام المكلف بالسلامة المعلوماتيّة يجب أن تكون مستقلة عن كل الوظائف الأخرى المتناظرة بالنظم المعلوماتيّة داخل المؤسسة وباعتبار المهام العادية لرئيسة هذه اللجنة فمن الواضح أنّها تشكل جماعها متنازعة وحب فصلها في أقرب الأحوال.

هذا لم نتحصل على المحاضر الشهرية لهذه اللجنة وبالتالي لم نتسكّن من متابعة أعمالها بالنسبة لسنة 2016 ولضمان النجاعة التلي لمصلحة الإعلاميّة فإننا نوصي على تحسين هيكله مصلحة الإعلاميّة وسلامة تدخّلاتها.

إعداد جداول خاص بالأنشطة الإعلاميّة:

مزيد العناية بسلامة المنظومة المعلوماتيّة المستقلة من طرف الشركة: لاحظنا أثناء مناخنا للإجراءات المعتمدة من قبل مصالح الشركة في ضمان سلامة نظامها المعلوماتي ما يلي: عدم قيام الشركة في سنة 2014 بتدقيق لسلامة نظامها المعلوماتيّة وذلك طبقاً للقانون عدد 5 لسنة 2004 المؤرخ في 3 فبروري 2004، عدم إعداد سياسة أمنية ومصادق عليها للسلامة المعلوماتيّة بالشركة وذلك وفقاً لمعيار الجودة عدد 27002 لسنة 2013، عدم تفعيل خلية السلامة المعلوماتيّة وذلك وفقاً للمشور السيد الوزير الأول عدد 19 لسنة 2007، غياب وظيفة المسؤول عن سلامة النظم المعلوماتيّة، غياب إجراءات مؤتمتة لتنظيم استغلال الوسائط المتحركة غياب مخطط موثّق لشاشة بنود عقود صيانة (مدة صلاحية العقود، الأصول المدرجة، روزنامة الصيانة الوقائية، معالم وكيفية الخلاص...)، عدم توثيق الشركة لخارطة لمخالف المخاطر التي تحدّد المنظومة الإعلاميّة المستقلة وذلك وفقاً لنظام الجودة ISO 27005، ولتحسين المخاطر التي يمكن أن تنتج عن هذه الوضعيات فإن نوصي بمزيد العناية بسلامة المنظومة المعلوماتيّة المستقلة من طرف الشركة وتحسين الإجراءات الخاصة بها.

التفتوت في المعامد الإعلاميّة التي زال الانتفاع بها: تتوفر لدى الشركة العديد من التجهيزات الإعلاميّة التي زال الانتفاع بها. ولتضمن التجهيزات التي ما زالت قابلة للاستغلال يجب العمل على التفتوت فيها في أقرب الأحوال طبقاً للإجراءات الجاري بها العمل في هذا المجال. أما بالنسبة للتجهيزات الغير قابلة للاستغلال فقد نشور رئاسة الحكومة عدد 4 لسنة 2013 على ضرورة مزيد ترشيده التصرف في هذه التجهيزات بما يراعي متطلبات المحافظة على المجال البيئي وتفايدي الائتلاف العشوائي لها وذلك بالتفتوت فيها لعقادة الشركات المتخصصة والمؤهلة للتصرف في التفتوت الكهرونيّة والإلكترونيّة المرخص لها من قبل وزارة البيئية وبالتالي يجب على مصالح الشركة العمل على تطبيق مقتضيات المنشور المذكور أعلاه.

توثيق عمليات تدخّل وحدة الصيانة: لا تقوم الشركة بتوثيق مختلف عمليات تدخّل صيانة المعامد داخلياً وخارجياً حيث لا يتم توثيق طلبات المستخدمين كما لا يتم تحسيد عمليات تدخّل مصلحة الإعلاميّة بتطبيقات تدخّل تحدّد فيها تاريخ وفتح التدخّل، الإدارة أو المصلحة المعنية وتاريخ التسليم... إضافة إلى عدم مسك سجل متابعة كافة عمليات التدخّل والصيانة. وفي هذا الصدد وفي إطار ضمان النجاعة اللازمة لتدخلات وحدة الصيانة ولتأهيلها لكل التفاصيل التي يمكن أن تنتج عن هذه الوضعيات، فإننا نوصي بتحسين أساليب عمل مصلحة الإعلاميّة مع العمل على تطبيق برنامج الصيانة الوقائية للبرامج والمعدات الإعلاميّة الموجودة بالشركة.



		على أسماء الأشخاص الذين سوف يؤمنون عملية نقل الإطارات المستعملة وعدد الإطارات المتوفرة، حيث لا حظنا عدم تعداد وتسجيل الإطارات المطالة على عدم الاستعمال ويتم نقلها بعقبة عمومية إلى المستودع الحرة والإضفاء مزيد من النجاعة في التصرف في موارد الشركة، نوصي بمزيد تحسين الأساليب المتبعة في التحكم في الطاقة، كما نوصي بمزيد تحسين الإجراءات المتبعة في التصرف في إطارات المطالية المطالة على عدم الاستعمال .
--	--	---

التصرف في المعاملات:

الملاحظات

الطور	الإيجاز	
	لم يتجر	أجر
X		
	X	
X		
X		

توفير تطبيق إعلانية للتصرف في أصول الشركة: لا تمتلك الشركة تطبيق إعلانية للتصرف في مختلف أصول. هذه الرخصة لا تمكن من حسن متابعة أصول الشركة ابتداءً من تسلمها إلى غاية التفتوت فيها أو رخصها خارج الخدمة. لذا فإننا ندعو لشروعة وضع تطبيقات إعلانية متطورة تمكن من التصرف في مختلف معامات للشركة كما هو معمول به في ميانا التصرف تمكن من: تسجيل كل الأصول، إعطائها معرف، استخراج عناصر أول استعمال، احتساب الاستهلاكات، إمكانيه دفعها بتطبيق العاصية، توفير جداول استهلاكات دقيقة ...

إعداد معاصر أول استعمال للجهيزات: من خلال تقييمنا للإجراءات المتبعة في كيفية احتساب استهلاك الامتلاكات والجهيزات المادية، تبين لنا عدم قيام مصالخ الشركة بإعداد معاصر مناسبة أول استعمال للجهيزات بصفة آلية وذلك بالنسبة لجميع التجهيزات. ونعثر صياغة هذا المعصر وتأريخه ومرحبا قانونيا وعاصيا هاما يعتمد في احتساب بداية الاستهلاك، خاصة في الوضعية التي يكون فيها تاريخ الاستعمال مختلفا لتاريخ استلام المعامات والتجهيزات من قبل مصالخ المنشأة. ولغرض تمكن الشركة من ضمان دقة المعلومة العاصية في ما يخص احتساب معمصمات الاستهلاكات.

المتفرج دعوة المصالخ المعنية إلى الحرض على إعداد معاصر في خصوص تاريخ أول استعمال وبصفة آلية وذلك بالنسبة لجميع التجهيزات المقتناة والتي تم ووضعهما حيز الاستعمال من قبل المنشأة وذلك وفقا لدليل الإجراءات الجاري به العمل.

تحسين إجراءات مراقبة تخصيص الأصول القابضة: لا حظنا أن تخصيص السيارات الشركة، لا حظنا بعض النقص التالي:

- غياب تطبيق إعلانية معدة للتصرف في السيارات، وفي ظل غياب تطبيق لإحظنا أن المسؤول عن التصرف في السيارات يقوم بصفة يدوية بإعداد بعض القوائم منها بطاقات متابعة استهلاك الوقود والزيت ووصول الوقود وطاقات متابعة للصيانة الوقائية، وما يتجر عنها من أخطاء أو سهو.
- غياب جداول متابعة لكل سيارة، والتي تحتوي على جميع المعلومات حول السيارة كتوقع السيارة، الرقم المحصني، تاريخ أول استعمال، ثم الشراء، تاريخ الفحص الذي، جميع الإصلاحات التي طرأت عليها وتكلفتها هذه الإصلاحات.

وتظل هذه الرخصة، نوصي بالعمل على توفير تطبيق إعلانية خاصة بالتصرف في أصول السيارات، والعمل على مسك جداولات السيارات وتحسين المعطيات الواردة فيها.

الطور	الإجراءات		الملاحظات
	لم يتجزأ	انجز	
X			<p>العمل على مسك دفتر السلامة: لاحظنا من خلال قيامنا بأعمالنا أن الشركة لا تقوم بتعميم مسك وتعيين دفتر السلامة والذي يتضمن العديد من الإجراءات التي تخص حفظ السلامة داخل البناءات والمنشآت خاصة في:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وجوب توفير نظام للسلامة يتضمن القواعد والتدابير الوقائية الواجب اتخاذها للسلامة الخاصة من أخطار الحرائق وكل أخطار المناجم ويتم إنجاز نظام السلامة بالتعاون والتنسيق مع مصالح الحماية المدنية ومسك دفتر سلامة خاص بكل بناء يتضمن الإرشادات الضرورية حول التجهيزات والعمليات المتبعة وبيانات حول الشبكات الفنية المركزية بما وأعمال الصيانة الدورية الحرجة والتقييم مرحلية دورية للتجهيزات استثمار الحريق ووسائل ومعدات النجدة والإطفاء التأكد من حسن اشتغالها وتدعيم هذه العملية بتقارير في الغرض.</li> <li>- القيام بأشغال الصيانة الدورية لمختلف الشبكات الفنية المركزية بالبنائية ( شبكة الكهرباء والغاز، شبكة الماء الصالح للشرب، شبكة التسخين والتبريد، ...) والتأكد من اشتغالها طبقا للمتطلبات.</li> </ul> <p>ونظرا لأهمية هذه الإجراءات على مستوى حماية عمال الشركة وسلامة أعضائها فإنه يجب إبلاغ مزيد من الأهمية لتعيين دفتر السلامة وفقا لقرار وزير الداخلية المورخ في 16 سبتمبر 2013 والمتعلق بضبط محتوى هذا الدفتر وبشكله كما يجب الحرص على تطبيق مقتضيات منشور السيد الوزير الأول عدد 19 المورخ في 19 جويلية 2003 والمتعلق بإجراءات السلامة والوقاية بالبناءات التابعة للوزارات والجماعات المحلية والمؤسسات والمنشآت العمومية.</p>
X			<p>المراقبة الفنية والقانونية للتجهيزات والشبكات: من خلال اطلاقنا على إجراءات السلامة المعتمدة داخل الشركة، لاحظنا وجود العديد من النقصات تمثل خاصة في عدم قيام الشركة بتدقيق سلامة الشبكة الكهربائية لمختلف البناءات ومرتبة مختلف الأجهزة التي تعمل تحت الضغط بالإضافة إلى مراقبة دورية لحالة المصدر المأثر المركزي ومرتبة تجهيزات السلامة والوقاية من الحرائق. وذلك من طرف مكاتب المراقبة الخارجية المتصادق عليهم من طرف الجهات المعنية. ولابد توفير وسائل الحماية للتجهيزات والأشخاص داخل الشركة، يجب العمل على تلاقح مختلف هذه النقصات.</p> <p><u>التعمير الدوري لمعدات القيس:</u> لاحظنا أثناء تدخولنا أن مصانع شركة الجهوية للتعليق لولاية تيارت لم تتم بتعمير أدوات القيس المعتمدة في قيس كميات الوقود المستهلكة والموجودة بجزائرات وقود الشركة وذلك وفقا لأحكام الفصل السادس من القانون عدد 40 لسنة 1999 المورخ في 10 ماي 1999 المتعلق بالترولوجيا القانونية. وفي هذا الصدد ونظرا لما يحمله التعمير الدوري لأدوات القيس من مجاعة على مستوى احتساب الكميات المخزنة والموجودة بالنسبة للوقود ومقارنتها بالتالي مع الكميات الحقيقية المستهلكة فإننا نوصي بالقيام بتعمير دوري للمعدات المستخدمة من طرف الشركة في قيس كميات الوقود المستهلكة.</p>
X			<p>مطابقة توصيات مجمع طب الشغل بولاية تيارت: قام مجمع طب الشغل بولاية تيارت بزيارة متابعة وتفتق لمختلف أماكن العمل بالشركة بتاريخ 28-12-2015 قام على إثرها بإعداد تقرير حول إجراءات السلامة والحماية من حوادث الشغل داخل الشركة و معاينتها فلما التقرير يوضح وجود العديد من الأخطار التي تعدد العمال أثناء القيام بمهامهم وخاصة فيما يتعلق بعبأ معدات الحماية الشخصية وتكون الأضرار وتوقعهم بالمخاطر الموجودة بمستودعات الصيانة. كما يتبين أن الشركة لم تتم بإجراءات من شأنها رفع المخاطر المسجلة وذلك خلال سنة 2016 وأن هذه الملاحظات المسجلة بقيت على حالها منذ سنة 2015. وبالتالي يجب على مصانع الشركة العمل على رفع هذه الملاحظات وذلك بتطبيق التوصيات المضمنة بهذا التقرير ومتابعتها بصفة دورية.</p>
X			<p>إجراءات لجنة الصحة والسلامة المهنية بالشركة: تبين لنا في هذا المجال انقراض اللجنة للصحة والسلامة المهنية وفقا للترتيب الجاري بها العمل، حيث من مهام هذه اللجنة: مراقبة أماكن العمل لكثف مواطن الخطر متابعة تنفيذ توصيات مجمع طب الشغل، تشخيص مسببات حوادث الشغل وتقديم الاقتراحات المادية إلى مديريها، 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 إحداثها في أقرب الآجال.</p>

الملاحظات

تحسين أعمال إدارة الاستغلال: لاحظنا أثناء تدخلنا على مستوى إدارة الاستغلال بالشركة الجوية للتقليل لولاية نابل بعض التناقض تذكر منها:

- عدم توفر إدارة الاستغلال لتطبيق منظومة وبتدججة مع بقية المنظومات المستغلة من طرف الشركة.
- عدم تحسين العقود والاتفاقيات الأصلية إثر تغيير أحد البعدين وبالأخص بتود الأسعار مع الجراف.
- غياب العدد الكافي من المحضرين للعمليات بالشركة مع الحرس على مزيد تفعيل وظائفهم بالطريقة التي تكفل إرساء إجراءات ناجحة لعملية صيانة وإصلاح حالات الشركة.
- تجاوز حمولة البعض من الحافلات خاصة تلك الخاصة بتقل الطلبة والتلاميذ لظافة الاستعمال القصوى مما من شأنه أن يسرع في اهلاك الحافلات وأن يضع الشركة في إمكانات حول تأمين المسؤولية المدنية بخصوص تجاوز الحمولة القانونية المسموح بها في حالة تعرض إحدى الحافلات إلى حادث مور.

وبالنظر لما سبق فإننا نوصي بمزيد تحسين أعمال إدارة الاستغلال

النظر في وضعية أسطول حافلات الشركة: لاحظنا أثناء معاينة أسطول حافلات الشركة تطور معدل أعمارها ليجل في موفى سنة 2015 إلى أكثر من 10 سنوات مثلما بين ذلك الجدول التالي:

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

هنا وقد ساهمت هذه الرضعية بالأساس في تراجع مناخيل الشركة في سنة 2015 بما قدره 602 ألف دينار يعود 337 ألف دينار منها لتقص في مناخيل الكراجات. ولغاية الحفاظ على جاهزية أدوات استغلال الشركة ومواصلتها لانشاطها فإننا نوصي بالتنسيق مع كافة الأطراف المتداخلة قصد إعداد برنامج متوسط وطويل المدى وكفل تحقيق الجاهزية المثلى لأسطول حافلات الشركة.

الحرص على دمج تطبيق الاستغلال بالتطبيق الخاصة بالصيانة: لاحظنا أثناء تدخلنا غياب الرباط بين التطبيق المستخدمة من قبل مصانع الصيانة والسجلات لكافة البيانات المتعلقة بالحافلات وبالمخصوص تلك المتعلقة بالحافلات المعطية و التطبيق الخاصة بالاستغلال مما يصعب عملية الرجعة اليومية وتحديد الحافلات الجاهزة للاستغلال. كما لا يمكن التطبيق اليومية وتحديث الحافلات المستغلة حالياً من ربط عمليات خروج الحافلات بعدد أوراق الطرق الواردة على مصلحة مراقبة المناخيل وعمليات التدقيق الدورية للمناخيل وبعمليات مراقبة المناخيل وعمليات التدقيق الدورية للمناخيل. كما لا يمكن التطبيق اليومية وتحديث الحافلات الجاهزة حالياً من ربط عمليات خروج الحافلات الواردة أو الحافلات الغير متحركة. وفي هذا الصدد واحكاما للعمليات اليومية لإدارة الاستغلال وضمانا لصحة عملية الرجعة بما وكفل التوزيع الأمثل لموارد الشركة، فإننا نوصي بالعمل على تجاوز التناقض التي تعرفها تطبيق الاستغلال مع الحرس على دعمها بالتطبيق الخاصة بالصيانة.

معالجة الأسباب الناتجة عنها اضطراب في السفريات الشركة: سجلت الشركة في الفترة الممتدة من جانفي إلى سبتمبر 2016 جملة من الاضطرابات في برنامج سير حافلاتنا اجر عنه نقص في مناخيلها قدر بأكثر من 560 ألف دينار والتي تعود في أغلبها إلى تدخل في المعدات وقدم أسطول حافلات الشركة أو إلى نقص في الأعمال المتوقفين بالشركة مثلما بين ذلك الجدول التالي:

- اضطرابات متعلقة بقديم أسطول حافلات الشركة

الأسباب	عطب	صيانة منتظية	أسباب منتظية	المجموع
جانفي	160	127	57	344
فبروري	124	89	75	288
مارس	86	49	52	187

الأربعاء	72	110	52	234
الربيل	103	125	45	273
ماي	55	35	15	105
جوان	41	58	1	100
جويلية	84	31	11	126
أوت	109	70	8	187
سبتمبر	834	694	316	1844
المجموع				

وفي هذا السياق تمثل نسبة الأخطاء والضياع المتخلفة أكثر من 80% من الاضطرابات الناتجة عن تحويل معدات المؤسسة

• اضطرابات متعلقة بتفحص في الأعران

الأبهر	تفحص بالم	مرض بالأبهر	أسباب مختلفة	المجموع
جانفي	101	12	5	118
فبرفي	78	7	4	89
مارس	67	8	4	79
أبريل	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

ويتضح عن التفحص الملائم في عدد الأعران ما قدره 80% من الاضطرابات الخفيفة بالمورد البشرية وحسن تنظيمها وتوزيعها.

وفي هذا الصدد ولفضان بجماعة عمليات الشركة وتحقق تهماثنا فإنا نوصي بإعداد دراسة تفحص التفحص في تأثير الاضطرابات في السموات على مناخيل الشركة.

توضيح أعباء الظروف الطويلة للشركة: في إطار تحليل أعباء ومناخيل مختلف الظروف المستغلة من قبل الشركة وفي سياق تحقيق الجماعة المثلى لوارد الشركة وخاصة موردها البشرية، فإنا نوصي بتحليل الأعباء والمصاريف المتعلقة بالظروف البعيدة، قيمة الساعات الإضافية المسندة للسائقين إلى جانب النظر في إعداد برنامج موزعة بين السائقين يفرض بجماعة الخط الواحد من الأعباء التي تتحملها الشركة لخلاص الأعران ذوي الأقدمية في الشركة والحرص على تمكين السائقين من مادة الراحة اللازمة بما يفرض احترام أحكام الفصل الثاني والثالث من الأمر عدد 145 لسنة 2000 مؤرخ في 24 جانفي 2000 (مدة السبائة ومدة الراحة).

معاينة الحافلات عند خروجه من مستودعات الشركة: لاحظنا أثناء معاينتنا لعملية خروج الحافلات لتفكيك سفرائها المبرجة ما يلي:

- لا تقوم مصانع الصيانة والاستغلال بالمعاينة الآلية لحالة جهاز Prodata قبل خروج الحافلات من محطات الاطلاق، كما لا تقوم بتوثيق عملية تفحص حالتها بعد استكمال سفرائها وعودتها إلى المستودع، هنا وتوجد حاليا بعض هذه الأجهزة في حالة عطب مما استوجب اللجوء إلى التقنيين اليدويين للعمليات اليومية بالنسبة لتعدد الحافلات.
- عدم توفر كافة الحافلات على الوثائق اللازمة والعميات الضرورية على غرار: عملة الاحتياط، حقبة التناوب، منط السلامة، وشهادة الرقم المنحصر.
- وتجسبا للاعتمادات السلبية التي يمكن أن تنتج عن هذه الوضعيات، فإنا نوصي بالحرص على معاينة الحافلات عند خروجه من مستودعات الشركة بالنسبة للذي يفرض وجود كافة الوثائق والبينات الضرورية.
- العمل على تفحص إرساء نظام تحديد المواقع: لاحظنا خلال تدخلكنا أن من بين 274 حافلة مستغلة في موفى سنة 2015، تخوي 4 حافلات فقط على نظام تحديد الموقع. وفي هذا الصدد ونظرا لأهمية ما يورده هذا النظام من توفير العديد من المعطيات كموقع الحافلات، السرعة، المسافة المقطوعة والعديد من المؤشرات الأخرى، فإنا نوصي بالإسراع على تفحص إرساء نظام تحديد الموقع، بالنسبة لأسطول حافلات الشركة.



التصرف في الشراءات والمحزون

التصرف في الشراءات:

الإجراءات	الصور	لم يبحر	في الظور	الملاحظات																																					
X					<p>مزيد العناية بوجوه حاجيات الشركة: من خلال اطلاعنا على الإجراءات المتبعة في برجة حاجيات الشركة، تبين لنا غياب برجة تابعة يتم عبرها تحديد الاحتياجات المؤسمة وفق جدول زمني مدني يتم تحيينه كلما دعت الحاجة لذلك. كما لاحظنا أيضا أن الإدارة المكلفة بالتزود لا تقوم عند برجة شريات الشركة باعداد استهلاكات السنة الفارطة كمرجعية مع مقارنتها بالاستهلاكات الموجودة في الميزانية إلى جانب التنسيق مع مختلف الأقاليم والإدارات المعنية لضبط احتياجاتهم. وتنادوا بالانعكاسات التي يمكن أن نتحر عن هذه الوضعتيات فإنا نوصي المحرص على مزيد العناية ببرججة شريات الشركة.</p> <p>تحسين إجراءات إعداد ومتابعة الشراءات: لاحظنا من خلال متابعتنا لإجراءات إعداد ومتابعة الشراءات بعض النقاط نذكر منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم تضمين ملفات طلبات التزود طلبات الشراء الداخلية.</li> <li>- عدم وجود في بعض الأحيان لأذن التزود بملفات الاستشارات</li> <li>- التطبيقية الإعلامية المستعملة في إعداد أذن التزود لا تسمح باستخراج قائمة في أذن التزود لسنة مالية معينة تتضمن أذن التزود المصادقة عليها، اللغة والتي هي في الظور وتحديد مآلها...</li> <li>- عدم تجميع الشراءات التالية:</li> <li>- الاستشارة عدد 32/2016 مع الاستشارة عدد 16/2016 حيث يعبران من نفس الصنف "معدات وزيجات إعلامية"</li> <li>- الاستشارة عدد 18/2016 مع الاستشارة عدد 23/2016 حيث يعبران من نفس الصنف "أشغال زخمية"</li> </ul> <p>لذا نوصي بتضمين ملفات أذن التزود كافة الوثائق المتعلقة بعملية الشراء والعمل مستقبلا على تجميع الشراءات من نفس الصنف.</p> <p>مسك قائمة معينة للمزودين: لقد لاحظنا من خلال قيامنا بمهامنا أن الشركة لا تقوم بالتحجيز الدوري لقائمة مزودي المواد والخدمات والأشغال الذين يمكن استشارتهم عند إعداد طلبات الأمان. ويمكن أن تؤدي هذه الوضعية إلى تضيق نطاق استشارة المزودين وإلى اقتناء بعض المواد والخدمات بأثمان مرتفعة.</p> <p>وحي تتمكن الشركة من تفعيل دور المناقصة بين المزودين والحصول على أفضل الأمان، فإنا نوصي بإعداد قائمة معينة للمزودين مقسمة بالطبعية الإعلامية بحيث يتم توبيخها حسب نوعية المواد والخدمات وتحتوي على جميع المعطيات كآخر فن، تاريخ آخر استشارة...</p>																																				
X					<p>تحسين أجل خلاص المزودين واحترام الأجال التعاقدية: من خلال قيامنا بأخذ عينية من فواتير المزودين، لاحظنا وجود تأخير في مستوى خلاص المزودين. وهنا مثال في مالي:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>المواد</th> <th>رقم القنوة</th> <th>تاريخ القنوة</th> <th>تاريخ ضم مكتب القنوة على القنوة</th> <th>تاريخ مغفرة الخلاص</th> <th>المبارق (بالوهر)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MECANICA</td> <td>010003</td> <td>19/01/2016</td> <td>25/01/2016</td> <td>30/05/2016</td> <td>126</td> </tr> <tr> <td>STE JOMAA</td> <td>00682</td> <td>03/03/2016</td> <td>03/03/2016</td> <td>07/06/2016</td> <td>96</td> </tr> <tr> <td>MONDIAL SECURITE SERVICE</td> <td>160064</td> <td>10/02/2016</td> <td>10/02/2016</td> <td>07/06/2016</td> <td>118</td> </tr> <tr> <td>BSB</td> <td>0007</td> <td>16/02/2016</td> <td>29/02/2016</td> <td>15/06/2016</td> <td>107</td> </tr> <tr> <td>Groupement médecine Zaghouan</td> <td>250</td> <td>07/01/2015</td> <td>27/01/2015</td> <td>22/04/2016</td> <td>451</td> </tr> </tbody> </table>	المواد	رقم القنوة	تاريخ القنوة	تاريخ ضم مكتب القنوة على القنوة	تاريخ مغفرة الخلاص	المبارق (بالوهر)	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
المواد	رقم القنوة	تاريخ القنوة	تاريخ ضم مكتب القنوة على القنوة	تاريخ مغفرة الخلاص	المبارق (بالوهر)																																				
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																																				

وفاء 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 التعاملين.

التصرف في المخزون

الإجراءات		الملاحظات
في التطور	أبخر	
X	لم يبحر	<p>تحديد المستوى الأدنى والأقصى للمخزونات المتداولة: لم تتم مراجعة التصرف في المخزون لتحديد المستوى الأدنى والأقصى للمخزونات المتداولة وخاصة منها المواد المستهلكة وقطع الغيار. ولا يمكن هذه الوضعية من التنبؤ حالات فناء المخزون من جهة، ولا تسمح بتفادي الأخطاء الناتجة عن بطء تداول بعض أصناف المخزون من جهة أو عن تلف المواد المخترجة من جهة أخرى.</p> <p>لنا فائتا توصي بتحديد المستوى الأدنى والأقصى للمخزونات المتداولة واعتماد الإطلاقات الآلي لعملية الشراء عند بلوغ المخزون الأدنى لهذه المواد.</p>
X		<p>توثيق عملية مراقبة تحركات المخزون: تبين لنا أثناء تدخنا عدم قيام الشركة باستخراج قائمة في تحركات المخزون البيئية من التطبيقية الاعلانية وإمضائها من طرف المسؤولين عن المغازات. ولا يمكن هذه الوضعية من ضمان متابعة وراقية شاملة وفعلة لتحركات المخزون ويمكن بذلك أن تؤدي إلى ظهور فوارق بين المخزون النظري واليادي. لنا فائتا توصي باستخراج قائمة يومية ترصد جميع تحركات المخزون والعمل على مقارنتها مع وصولات التسليم وأذن الطلب الداخلي فقد التأكد من صحتها، مع الحرص على التأثير عليها من طرف المسؤول على عاصمة المواد.</p>
X		<p>وضع إجراءات واضحة لتصفية مخزون المعجلات المطاطية الغير صالحة للاستعمال: لم تتم الشركة بإعداد إجراءات واضحة وموثقة تعتمد في التفويت في مخزون المعجلات المطاطية الغير الصالحة للاستعمال مما يؤدي إلى تراكم هذا المخزون وفي هذا العدد ونظر للحظر البيئي الذي يمكن أن يبحر عن تراكم أو بيع الاطارات فائتا توصي ب:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تطبيق القانون عدد 41 لسنة 1996 المؤرخ في 10 جوان 1996 المتعلق بالتعاقبات وراقية التصرف فيها،</li> <li>- تحسين عملية متابعة المعجلات الغير قابلة للاستعمال بترقيتها وجردها دريا مع مسك قائمة في المعجلات التي يتم تحصيلها من الحافلات الغير صالحة للاستعمال،</li> <li>- مسك بطاقة سجلات المعجلات بالنسبة لكل حافلة تبين بالتفصيل دورية تغير المعجلات،</li> <li>- حفظ المعجلات الغير الصالحة في مكان معد للعرض مع النظر في إمكانية إبرام اتفاقية مع شركة متخصصة بتكفل بالتصرف فيها.</li> </ul>
X		<p>تحسين ظروف التخزين بمغازات الشركة: تبين لنا أثناء تدخنا مغارة الشركة وجود الملاحظات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- لا تستجيب الإجراءات المتبعة للتخزين على مستوى بعض مغازات الشركة لتقويات السلامة والحفظ الضرورية هذا كما لاحظنا أيضا وجود نقص في عدد قوالب الإطفاء الحرائق المستعملة.</li> <li>- ضبط قنابات بعض مغازات التخزين؛</li> <li>- تضمن بعض المغازات على العديد من قطع العيار الغير صالحة للاستعمال والتي لم يتم في شأنها ضبط إجراءات للاستغلال أو التطهير وهو ما يساهم في تآكل الأماكن المخصصة للتخزين.</li> </ul> <p>لنا فائتا توصي بتحسين ظروف التخزين على مستوى المغارة والعمل على توفير مقومات السلامة والحفظ الضرورية، كما ندعو إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة للتصريف في مخزون قطع الغيار الغير صالحة للاستعمال</p>
X		<p>تحسين إجراءات جرد مخزونات الشركة: لاحظنا أثناء مناهتنا لعملية جرد مخزونات الشركة ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم قيام مصالح الشركة بالجرد الدوري لجردنا كما لا يتم توثيق عملية المقارنة الدورية للمخزون العملي والمخزون المدون بجاذات المخزون بالإضافة إلى عدم توثيق الإجراءات العمدة في تصفية المخزونات الغير صالحة للاستعمال،</li> <li>- غياب إجراءات واضحة للتطهير الدوري للصيف بما يفرض حذف روزر بعض المخزونات التي لم تعد مستعملة منذ فترة طويلة.</li> <li>- غياب تقرير سنوي في المخزونات البيئية المركبة وبالتالي عدم تخصيص مدخرات في شأنها عند اعتماد القوائم المالية للشركة،</li> </ul> <p>ونظرا لما يمكن أن تخلفه هذه الوضعيات من سلبيات، فائتا توصي بتحسين أساليب وإجراءات جرد مخزونات الشركة.</p>



		<p>كما تبين لنا من خلال تدخلنا لدى مصلحة الكونين غياب المراجع البيداغوجية المتحصل عليها وذلك قصد حفظها والاستفادة منها عند الضرورة وتعميم الإفادة على مختلف الصالح. بالتالي نوصي بالتفقد برنامج التكوين السنوي واعداد تقارير حول الدورات التكوينية كما يجب عند اعداد مخططات التكوين ومشاركة الاطارات الادارية في الأنشطة التكوينية الهادفة الى تعميق المعارف في المجالات المعنية وذلك وقتا لا جاء به منشور السيد الوزير الأول عدد 25 بتاريخ 10 جويلية 2006 والمعلق باعداد برامج التكوين السنوي والنظر في ارساء أرتشيف أو مكتبة مصغرة لدى مصلحة تكوين تعنى بحفظ المراجع البيداغوجية. سيد الشفورات على مستوى المخطط: لاحظنا من خلال تدخلنا وجود بعض النقائص على مستوى المخطط الوظيفية حيث أن التقاربة الجيزة من جانبنا بين الهيكل التنظيمي والتنظيم المعتمد حاليا بالشركة أسفرت على بقاء بعض المخطط الهادفة شائعة على غرار رئيس قسم مراقبة ومصحة الرعيحة ومنطقة الزغوان والوسطى. ولتأمين عملية التسيير داخل الشركة وضمان بلوغ الأهداف الإستراتيجية وتكافؤ الجميع بين الوظائف المتشابهة وما قد يسفر عنه من مخاطر على مستوى التصرف، فإننا نؤكد على الغرض على سبب باقي الشفورات في أحسن الأحوال وكذلك لتفعيل الهيكل التنظيمي وجعل التنظيم المعتمد حاليا بالشركة متناغما معه.</p>
X	X	<p>تسوية وضعية الأعران الملتحقين بالشركة الجهوية للنقل لولاية نابل عدم احرام عقد إحقاق الاطار صاحب المرفوع عدد 1775، (تاريخ الإحقاق 2013/01/01) لمدة 5 سنوات) حيث أن الفصل 60 من القانون الأساسي لأعران شركات النقل المتصادق عليه بالأمر عدد 1730 لسنة 1999 ينص على أن فترة الإحقاق لا يمكن أن تتجاوز 3 سنوات قابلة للتجديد سنة واحدة. كما تبين لنا غياب تأشيرة رئاسة الحكومة على مقر الإحقاق. وتعتبر هذه الوضعية مخالفة للفصل المذكور أعلاه وبالتالي يجب أخذ التدابير الضرورية لتسوية قرار الإحقاق المرفوع رقم 1781.</p>
	X	<p>تحسين بطاقات الوطائف الخاصة بأعران الشركة: تفتقر الشركة لبطاقات وطاقف تفصيلية معينة طبقا للأمر عدد 176 لسنة 2005 المؤرخ في 26 جانفي 2005 وتحدد بالأساس أهم الأرصام المستددة لكل عون ومسؤولياته والوثائق والتقارير الهادفة من قبله وعلاقته مع بقية المتدخلين وكافة واجباته المهنية. إن انتقال الشركة لعلاقات مهام الأعران يمكن أن يجر عنه نوع من تناخل وازدواجية على مستوى أداء المهام وضعية الفصل بين المهام المتشابهة تذكر منها على سبيل مثال اعداد جداول مقارنة بتكيفة من طرف مصلحة المحاسبة. وفي هذا السياق فإننا ندعو إلى اعداد بطاقات مهام معينة طبقا للأمر المذكور أعلاه مع مد نسخ منها لأعران الشركة لكي يتم إبطاؤها من طرفهم حتى يكون كل متدخل على علم بحال عمله كما نوصي بإعداد ميثاق يبين صلاحيات جميع الأعران والمسئرين فيما يتعلق بالأرصام المنجزة صلب الشركة وفي علاقتها مع الغير.</p>
	X	<p>الحرص على اعداد محاضر لنقل المهام بين مختلف أعران الشركة: لاحظنا أثناء تدخلنا عدم تفيد بعض الأعران بوجود اعداد محاضر لنقل المهام بين إطرارات الشركة مثل غياب هذه المحاضر لدى إدارة الشؤون القانونية وإدارة التخطيط ومراقبة التصرف. ويجب أن يضم هذا المحضر دون المحصر: نسخة من مقرر إرساء المهام، تاريخ تعيين كل عون بما في ذلك التاريخ العملي لبداية مهامه، جرد مادي لمختلف الوثائق والملفات وتوثيقها في مستند محض من الطرفين ومن قبل الرئيس المباشر، تفاصيل مختلف الملفات في طور الإنجاز، وصف لمختلف الإجراءات والوثائق اللازمة للقيام بالمهام المنوطة بهذه العون. ونظرا لما قد يحمله تطبيق هذا الإجراء من مخافة في أساليب التصرف وتحسين في إجراءات العمل فإننا نوصي بالحرص على اعداد محاضر لنقل المهام بين مختلف أعران الشركة.</p>
X		<p>تحسين إجراءات التصرف في العون الاجتماعية الخاصة بالأعران: لاحظنا أثناء متابعتنا لإجراءات التصرف في العون الاجتماعية الخاصة بالأعران وجود العديد من النقائص نذكر منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم اعداد وثائق وارسالها المصدوق الوطني للضمان الاجتماعي في الأحوال القانونية بالنسبة للأعران المائلين على التقاعد الهادفة بثلاثة أشهر عما يمكن أن يشتمل عليه تأخير في دراسة مطالب الأعران ومتابعة استخلاص المبالغ المتحللة بدمية شركة التأمين في بعض،</li> <li>- غياب ملاحمة عمل تبين الإجراءات الواجب إتباعها في مختلف المراحل الخاصة بمتابعة عملية التأمين إلى جانب توزيع المهام على مختلف الأعران العاملين بهذه الوحدة،</li> <li>- عدم اعتماد إجراءات واضحة وموثقة في التعامل مع الصيديات بما في ذلك طريقة خلاص مستحقاتهم اتجاه الشركة إلى جانب عدم إبرام اتفاقيات مع البعض من الصيديات المتعامل معها بالإضافة إلى غياب متابعة مطلق لشكاري الأعران ولاسهلاك سقف التوقيفات بالنسبة لكل عون،</li> <li>- وفي هذا الصدد وتعادنا للنقائص التي يمكن أن تنجر عن هذه الوضعية، فإننا نوصي بتحسين إجراءات التصرف في العون الاجتماعية الخاصة بالأعران.</li> </ul>
X		<p>الإسراع باعداد الموازنة الاجتماعية: لم تتم الشركة إلى حد تدخلنا باعداد الموازنة الاجتماعية وصياغة محاولات قيادة للتعاقب، وهذه الوضعية لا تسمح بتصرف ناجح وفعال في الموارد البشرية. ولتذكركم أن هذه الموازنة تبرز معلومات متعلقة خاصة بعدد الأعران، توزيع أعباء الأعران حسب الأقسام، نسبة التأطير وتطورها، تطور نسبة العميات والتعاقد والإحقاق، حلقات التكوين والترقيات التي تم تنظيمها خلال السنة إلى جانب معلومات أخرى. لذا فإننا نوصي بالإسراع هذه الموازنة.</p>

الصرف المالي والمحاسبي والمخارج

الصرف المحاسبي:

الإجراءات		الملاحظات
في الظور	لم يبحر	
X	لم يبحر	مقارنة نتائجه مع المعطيات المحاسبية: لم تتم الشركة بإتمام عملية الجرد المادي لأصول القائمة وذلك بتجميع نتائجه واعاد محضر جرد يتضمن جميع النتائج والملاحظات المسجلة وبالتالي لم تتم الشركة بمقارنة نتائج الجرد المادي مع ما هو متضمن بحساباتها. هذه الوضعية لا تمكن من التحقق من الوجود الفعلي للأصول القائمة المسجلة بالحاسبة كما تعتبر مخالفة للفصل 17 من القانون عدد 112 لسنة 1996.
X		لنا فإنا نقوم بعملية الجرد والمقارنة مع السجلات المحاسبية واعاد محضر جرد شامل يتضمن كافة النتائج المسجلة.
X		ضرورة القيام بمقارنة دورية بين الأرصدة المحاسبية للحوافز ومعطيات مصلحة الاستخلاص: لا تقوم مصالح الشركة بإجراء مقارنة دورية بين الأرصدة المحاسبية للحوافز ومعطيات مصلحة الاستخلاص وذلك للتأكد من مدى التطبيق بينهما وبينها وتحليل ومعالجة التورق إن وجدت. إن في ظل غياب مقارنة دورية بين مختلف الأرصدة يمكن أن يؤدي إلى وجود أعطاه وتورق لا يمكن التفتيش إليها في الإبان.
X		لنا فإنا ندعو إلى ضرورة القيام بمقارنة دورية بين الأرصدة المحاسبية للحوافز ومعطيات مصلحة الاستخلاص وتوثيقها وإرفاقها بالوثائق والتغيرات اللازمة.
X		العمل على تصفية الحسابات العالقة بموازاة الشركة: تبين لنا من خلال الاطلاع على موازنة المؤسسة الخاصة بسنة 2015 وجود بعض الحسابات التي لا زالت تبرز أرصدة هامة دائمة ومدينة دون تقديم تفاصيل ملاته للحسابات. ونحذر الإشارة أن تراكم هذه الحسابات من شأنه أن يعقد القوائم المالية قالبة الفهم ولا يسهل عملية متابعة وتدقيق الأرصدة المحاسبية للمؤسسة.
X		تحسين التطبيقية الخاصة بالمحاسبية: لدى الاطلاع على مضمون التطبيقات المستعملة من طرف مصلحة المحاسبية وخاصة نوعية علاقتها فيما بينها، لاحظنا: أن تطبيقية المحاسبية لا تمكن من الاستخراج الآلي للقوائم المبرورين والحوافز وبإني الأصول والخصوم الجارية الأخرى، أن تطبيقية المحاسبية لا تمكن من الاستخراج الآلي للقوائم المالية وخاصة جدول التناقضات النقدية، غياب منظومة معاملة تمكن من الاستخراج الآلي لجدول استهلاكات أصول الشركة. لذا ندعو مصالح الشركة لتلاقي التناقضات المسجلة على مستوى التطبيقية المحاسبية.
X		الحرص على دمج تطبيقية المحاسبية مع بقية التطبيقات المستعملة: لاحظنا أثناء تقييما للتطبيقات الاعلامية المستعملة من قبل مصلحة المحاسبية عدم اعتماد الشركة في تسجيلاتها المحاسبية لمختلف العمليات الناتجة من معاملاتنا وانعكاسات الأحداث المرتبطة بنشاطها على مبدأ الرباط بين مختلف التطبيقات المستعملة. حيث لاحظنا عدم دمج تطبيقية المحاسبية مع العديد من التطبيقات المتحاسة والترابطة على غرار تطبيقية النفوزة، تطبيقية الشرايات، وتطبيقية الصرف في الجورن. إن هذه الطريقة في العمل لا تمكن من منح الوقت وتفاذي الازدواجية عل مستوى أداء المهام وبالتالي الوقوع في أعطاه عند إعادة إدخال وتسجيل المعطيات.
		وفي هذا الإطار ولتسمان دقة وصحة المعلومة المالية، فإنا ندعو الشركة إلى العمل على دمج تطبيقات الصرف المستعملة داخل المؤسسة مع التطبيقية المحاسبية.

الصرف المالي:

الإجراءات		الملاحظات
في الظور	لم يبحر	
X	لم يبحر	تحسين إجراءات إعداد جداول المقارنة البنكية: لاحظنا من خلال تدخلنا أن جداول المقارنة بين الرصيد البنكي بحسابات الشركة والرصيد البارز بالكنشونات البنكية يتم إعدادها يدويا وذلك في ظل غياب تطبيقية إعلامية في الغرض. هذا وتبرز جداول المقارنة البنكية مبالغة عالقة تتمثل في مبالغ مقبوضة ومبالغ مدفوعة لم يقع تدعيمها وتطوهرها كما لا تحمل هذه الجداول إضفاء المسؤول المالي.
		ونحذر الإشارة إلى أن غياب إحصاءات على جداول المقاربات البنكية يمكن أن يخفي وراءه أعطاه أو تناقض لا يمكن تحديدها الجهة أوالمون المسؤول عنها.
		ومن جهة أخرى، تبين لنا أن جداول المقارنة البنكية لسنة 2016 تم إعدادها من طرف مصلحة المحاسبية وهو ما يعتبر جمعا لهام متنافرة. كما لاحظنا وجود تأخير في إعداد جداول المقارنة البنكية قبل الحسابات ونحن نوصي بتفاذي هذا التأخير قصد تأمين متابعة مثلى للمبالغ العالقة في الإبان.
		وفي ظل ما تقدم ذكره فإنا نوصي بتحسين إجراءات إعداد جداول المقارنة البنكية مع ضرورة القيام بتطهير المبالغ القديمة والمالئة بجدول المقارنة منذ عدة سنوات.

X		إحكام إجراءات الصرف في الخزينة: لقد أُنقِصت فحوصات إجراءات السلامة في خزينة للشركة والفرع وجود بعض النقائص على غرار: عدم تضمين دفتر اليومية للخزينة لإحصاءات السقور المالي الختية لصحة الرصيد اليومي للخزينة، تتم عملية الإبداع في عديد الأحيان بعقمة فردية من قبل القاطن، عدم القيام بمقاربة دورية بين رصيد وصلات الخزينة مع ما هو مدجج بالحاسبة.. ونظرا للمخاطر التي قد تتحمم عما تقدم فإننا نوصي بإحكام إجراءات الصرف في الخزينة بما يكفل الصرف السليم الموجود بالشركة.
X		تحسين إجراءات الاستخلاص بالإدارة المالية: من خلال تدقيقنا للإجراءات المعمدة في مصلحة الاستخلاص تبين لنا ما يلي: عدم تحيين دليل إجرائي يفسط المهام والأعمال المؤكولة إلى مصلحة الاستخلاص بصفتها دفقة على غرار إجراءات مسك ملفات الاستخلاص وملفات التفاضل بالنسبة إلى المراهة المتفاضلين عن الدفع، كما لا يتم تكوين ملفات الاستخلاص وإرسالها إلى إدارة الشؤون القانونية بعد انتهاء الأجل القانونية لخلاص المستحقات بالإضافة إلى وجود العديد من المستحقات الغير مستحقة وتم خصاصة ديون وزارة المالية، العدل والناخلة. وتعتبر هذه الوضعية مخالفة للقواعد حسن الصرف ولا تمكن من توفير قاعدة معطيات تسهل خاصة عملية المتابعة والمقاربة مع المعطيات المحاسبية وتضمن متابعة ناحية لمستحقات الشركة. ونحن نوصي بالعمل على تفادي هذه النقائص والقيام بمتابعة مثلى لاستخلاص كافة مستحقات الشركة.
X		تالفي النقائص الموجودة في تطبيق الفوترة: لاحظنا أثناء تدقيقنا في تطبيق الفوترة المستخدمة حاليا من قبل الشركة التفاضل التالية: تطبيق الفوترة غير مدعجة مع التطبيق المالية والحاسبية، التطبيق لا تمكن من استخراج قوائم في البيانات والمعلومات المسجلة بالنسبة لفترة معينة مما يعصف عملية المتابعة والمقاربة مع المعطيات المحاسبية، التطبيق لا تمكن من تحديد الفواتير التي تم استخلاصها، كما لا تمكن من استخراج ميزان لأرصدة المراهة حسب التقدم، الإدراج اليومي لأثمان الخدمات المسندة من قبل الشركة. ولفنادي الامكانيات السلبية لهذه الوضعية فإننا نوصي بالعمل على تحسين تطبيق الفوترة المستخدمة من طرف الشركة.

الصرف الجبائي:

#### الملاحظات

الإيجاز		
في التطور	لم يتغير	أبخر
X		إعداد دليل جبائي: تبين لنا أن الشركة لا تمتلك دليلا جباييا يفسط ويفصل النظام الجبائي الذي تخضع له في الأدوات والضرائب وذلك من حيث حصر الأدوات والضرائب التي تخضع له وضبط واجباتها الجبائية وطرق احتساب الأدوات والضرائب ورتابة التصاريح الجبائية وطرق وإجراءات استخراج فواتير الضرائب والوضوح حول الامتيازات الجبائية المتوفرة وغيرها من البيانات الجبائية. وهذه الوضعية تخم الشركة من أداة فعالة تضمن تصمرا جباييا ناجحا. ونحن نوصي بالعمل على تالفي هذه الوضعية وذلك بصياغة دليل جبائي يتضمن كافة المعطيات المبتية أعلاه.
X		إحرام التشريع الجبائي الشركة: من خلال متابعتنا لتطبيق أحكام التشريع الجبائي الجاري به العمل لا حظنا التفاضل التالية: عدم قيام الشركة بإدراج الاعتاب للدفع ضمن تصحيح الموجه، عدم مدنا بما يفيد إبداع نسخة من برنامج الإعلانات المعمدة في المحاسبة لدى مكتب مراقبة الأدوات الضريبة على دخل الأشخاص الطبيعيين والأداء على الشركات. لذا فإننا نوصي بتسمية هذه الوضعية وإحرام التشريع الجبائي الجاري به العمل لتفادي أية مخاطر الجبائية.
X		توكيز وحدة للمجباية: لا تخجوى هيكلية المؤسسة على وحدة تعني بالجانب الجبائي للشركة تكون مسؤولية على التأكد من مدى إحرام الشركة لواجباتها الجبائية في ما يخص إصدار التصريح بمختلف أنواعها وتكوين مختلف الملفات للتمتع بالامتيازات الجبائية ومراقبة شهادات الخصم من المورد لصالح الشركة. لا يمكن هذا التقص 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 التمكن في تركيز وحدة جبائية صلب الشركة تتميز بالكفاءة في الميدان الجبائي.
X		إحرام مقتضيات الفصل 18 من مجلة الأداء على القيمة المضافة: لا تقوم الشركة بمسك سجل خاص مؤثر عليه من قبل مصالح الجبائية مخجوى على الفواتير التي تم إصدارها، الخراء؛ المرف الجبائي والعنوان وذلك تطبيقا للفصل 18 من مجلة الأداء على قيمة المضافة وذلك بوصف الشركة هي المسؤولية على طباعة واستخراج الفواتير بالاعتماد على مساقها الذاتية.
X		هذا الإجراء متوافق للمقتضيات الفصل المذكور أعلاه لذا فنحن ندعو الشركة لتفادي هذا التقص في أقرب الأجل.
X		التفيد 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 التخصيمات الضرورية على غرار عدد وتاريخ التمر الإداري المنطبق 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 المبارة التالية: "يج بتأجيل توظيف الأداء على النسبة المضافة حسب قرار رقم..... بتاريخ.....".
		و نحن ندعو الشركة إلى مزيد الحرص على تطبيق مقتضيات التشريع الخاص بتأجيل توظيف الأداء على القيمة المضافة.

التصرف في الشؤون القانونية

الإنجاز	الملاحظات	
	لم ينجح	انجز
X		
X		
X	X	
X		
X		

تحسين أساليب متابعة القضايا المرفوعة لدى المحاكم: لاحظنا أثناء تدخلنا عملاقة الشؤون القانونية عدم قيام الشركة باستشارة لاجتياز مكاتب محاماة التي وقع تكليفها بمتابعة قضايا الشركة وفي هذا السياق وتطرقت للأعضاء التي يمكن أن تتحملها المؤسسة في حالة خسارتها لتضيقها فأوصى بالتابع متابعة دورية لتقديم أطوار القضايا المنشورة ووثيقها صلب عاجز في الفرض، النظر في اعتماد محور متابعة القضايا التي تكون الشركة فيها كطرف كعصر فار من جدول أعمال مجلس الإدارة، إعداد جداول قيادة محددة 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 المتعطل المحتملة لكي تعتمد كخامدة لتكوين مبادرات للمحاضر والأعضاء.

القيام باستشارة لاجتياز شركة التأمين: بين لنا من خلال الاطلاع على ملف التأمين معها عدم قيام الشركة باستشارة في الفرض لاجتياز شركة التأمين الأولى غنا واحكام إعداد كراس الشروط 40 المرفوع في 4 سبتمبر 1974 والذي نص على أن مبدأ المنافسة يبقى المبدأ الأول لاجتياز مؤسسة التأمين للمتعاقد معها فأوصى بالقيام سنويا باستشارة لاجتياز شركة التأمين الأولى غنا واحكام إعداد كراس الشروط الخاص باجتياز شركة التأمين.

تحسين إجراءات إسناد المصح القائمة الجماعات: خلال للفصل العاشر من الأمر عدد 5183 لسنة 2013 والمتعلق بضبط معايير وإجراءات وشروط إسناد التمويل العمومي، قامت الشركة [إسناد بعض النسخ والمبات المالية خلال سنة 2016 دون عرضها على اللجنة الفنية المختصة بالنظر في مطالب الحصول على التمويل العمومي، كما تبين من خلال متابعتها لدى احترام شروط وإجراءات الحصول على التمويل العمومي المتعوض عليها بالأمر المذكور أعلاه تبين أنه لا يتم مسك الوثائق المتعلقة بالتمويل لبعض الجماعات المنتفعة بالتمويل على غرار تقارير موازن الحسابات والوثائق المثبتة لسلامة وضعية الجمعية تجاه إدارة الحياطة والصناديق الاجتماعية. وبالتالي يجب على الشركة العمل على التقيد بالأمر المذكور أعلاه عند إسناد النسخ والمبات.

العمل على تسوية الوضعية العقارية لبعض الأراضي: ان المقارنة بين شهادات الملكية للأراضي المسجلة والقوائم المالية أفضت الى وجود قطع أرضي على ملك الشركة لا تملك فيها شهادات ملكية وحيث لارالت إجراءات التسوية في طور الإنجاز. لنا فأننا نوصي بتسوية هذه الوضعية في أقرب الأجل.

تركيز منظومة للقيطة القانونية بالشركة: لاحظنا أثناء تدخلنا أن الشركة تفقد إلى نظام للقيطة القانونية بعضها من ضمان ضبط وتعيين إطار القانوني إلى جانب حصرة بخمسة الالتزامات القانونية الموضوعة على كاهلها في مختلف المجالات (الموارد البشرية والتأجير، المحاسبة، الحياطة، القراءات، التأمين، السلامة المعنوية...)، ويمكن هذه الوضعية أن تخدم الشركة من أداة فاعلة وضامنة لإيفائها بالتزاماتها القانونية مع عدم تملكها في نفس الوقت من تركيز قاعدة معلومات قانونية وأجزائية هامة بالنسبة لمختلف مصطلحها ومؤطرة وداعمة بالخصوص لأعمال التدقيق ومراقبة التصرف.

وفي هذا الصدد فنحن نوصي بضرورة تركيز نظام للقيطة القانونية يوفر جردا شاملا لجميع الالتزامات القانونية الموضوعة على كاهل الشركة في مختلف المجالات.

تحسين الملف القانوني للشركات: من خلال إطلاعا على الملفات القانونية للشركات موضوع مساهمات الشركة، أفضح أنه لا يتم الحرص على تعيين بصفة دورية للوثائق المكونة لهذه الملفات وتذكر خاصة: القانون الأساسي للشركات، محضون من السجل التجاري للشركة، شهادة في ملكية الأسهم، ولبند تجارة التصرف في مساهمات الشركة، فأوصى بالنصي بالسعي إلى استكمال الملفات القانونية للشركات موضوع المساهمات وتوثيق متابعة نشاط الشركات بصفة دورية وعرضها على الإدارة العامة للشناعة واتخاذ الإجراءات اللازمة.