

شركة تكوين استشارة



مسجلة بجدول هيئة الخبراء المحاسبين بالبلاد التونسية

الشركة الجهوية للنقل لولاية نابل

مشروع

التقرير المتعلق بالإجراءات الإدارية والمالية والمحاسبية

بعنوان سنة 2018

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

التقرير المتعلق بالإجراءات الإدارية والمالية والمحاسبية لسنة 2018

شركة تكوين استشارة

مسجلة بجدول هيئة الخبراء المحاسبين بالبلاد التونسية

الحمد لله،

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

تنفيذا المهمة 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 ومداهها.

وإذ نتشرف بمدكم بهذا التقرير حول أنظمة الرقابة الداخلية والإجراءات بعنوان سنة 2018 والذي حرصنا من خلاله على تمكينكم من استبيان أهم النقائص على مستوى إجراءات الإدارية والمالية والمحاسبية مع إرفاقنا لها بمجموعة من التوصيات التي نأمل أن 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 ومكامن القوة بإجراءات الشركة والتي شملها الفحص.

ولا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر لإدارة الشركة وكافة المسؤولين والعاملين بها على رحابة الصدر والحرفية في التعامل والمساندة القيّمة في إنجاز المهمة.

وفي الختام تفضلوا سادتي بقبول فائق تحياتنا والسلام.

تونس في 2019/02/23

عن شركة تكوين استشارة

سمير بن جمعة

الفهرس

الخلاصة العامة

أدوات التنظيم العام والتدقيق

1- التنظيم العام:

- 1-1 الاسراع في تحيين وتفعيل الأدوات التنظيمية للشركة
- 2-1 الحرص على إعداد محاضر لنقل المهام بين مختلف أعوان الشركة
- 3-1 تحيين الدليل المحاسبي ووضعه حيز التطبيق
- 2- هياكل الرقابة والمساندة:
- 1-2 تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي بالشركة
- 2-2 العمل على إنجاز المشاريع المبرمجة
- 3-2 حول اعداد مخطط العمل لسنة 2018
- 4-2 إعداد تقارير شهرية للنشاط
- 5-2 تكنيف مهمات التدقيق و المراقبة لمختلف فروع الاستغلال
- 6-2 توثيق أعمال مراقبة كشف النشاط اليومي
- 7-2 مدونة القيم والأخلاقيات والسلوك المهني بالشركة

التصرف في النظام المعلوماتي

- 1- الإسراع بالقيام بتدقيق للسلامة المعلوماتية
- 2- حول صفقة المنظومة الإعلامية المندجة للتصرف

التصرف في الشراءات

- 1- العمل على تجميع الشراءات المتجانسة

الصفقات العمومية

- 1- تخصيص نسبة من الصفقات العمومية لفائدة المؤسسات الصغرى
- 2- العمل على توسيع مجال المنافسة و تحسين إجراءات إعداد كراسات الشروط
- 3- تحسين إجراءات التصرف في الصفقات العمومية

التصرف في المعدات والصيانة

- 1- القيام بعملية جرد المادي للأصول الثابتة و مقارنة نتائجه مع المعطيات المحاسبة
- 2- حول تنفيذ العقود الخاصة بالحافلات للشركة
- 3- العمل على تحسين إجراءات التصرف في المحروقات
- 4- القيام بالتدقيق الإجباري والدوري للطاقة

التصرف في الموارد البشرية

- 1- احترام الفصل الأول من النظام الأساسي للأعوان
- 2- الإسراع بإعداد الموازنة الاجتماعية
- 3- القيام بدراسة لتطور نسق أجور الأعوان
- 4- القيام بالتدقيق حول مختلف أوجه التصرف في الموارد البشرية
- 5- تحسين إجراءات التكوين

- 6- التصرف في الصندوق الاجتماعي
- 7- الإسراع في إنجاز برنامج الانتدابات
- 8- توضيح الإطار القانوني حول تمتيع الأعوان الإداريين بوصولات مالية لاقتناء ملابس شغل
- 9- مزيد الحرص على إنجاز توصيات التقارير الرقابية

التصرف المالي و المحاسبي و الجبائي

1- وضع اجراءات كفيلة برفع تحفظات مراجع الحسابات

2-التصرف المالي

- 1-2 إعداد جداول المقاربة البنكية
- 2-2 تفادي التأخير على مستوى إرسال كشوفات السيولة
- 3-2 تحسين إجراءات استخلاص ديون الحرفاء

التصرف في الشؤون القانونية

- 1- العمل على احترام أحكام الأمر الحكومي عدد 987 لسنة 2017 المؤرخ في 17 أوت 2017
- 2- احترام الالتزامات الموضوعية على كاهل الشركة
- 3- الإسراع في تسوية المسائل العالقة مع الشركة الوطنية للنقل بين المدن
- 4- مواصلة العمل على تسوية الوضع العقاري لممتلكات الشركة

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

الخلاصة العامة

في إطار مهمة مراجعة حسابات الشركة الجهوية للنقل لولاية نابل، واصلنا العمل على دراسة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة من طرف الشركة، 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:

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

ادوات التنظيم العام والتدقيق

1- التنظيم العام:

1-1 الإسراع في تحيين وتفعيل الأدوات التنظيمية للشركة:

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

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

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

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

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

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

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

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

3-1 تحيين الدليل المحاسبي ووضعه حيز التطبيق:

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

2- هياكل الرقابة والمساندة:

1-2 تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي بالشركة:

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

- لم يتم إعداد برنامج عمل لسنة 2018 يبرز الأعمال المزمع إنجازها والفريق المتدخل والفترة الزمنية المخصصة لكل مهمة.
- لم يتم عرض نتائج مهام التدقيق الداخلي على أنظار مجلس الإدارة لتحقيق الفعالية المرجوة من تدخلات هذه الوظيفة.
- غياب تقرير سنوي حول أنشطة التدقيق الداخلي يتضمن عرضا لمهام المراقبة التي أنجزت وأهم النتائج التي ترتبت عنها.
- عدم تدعيم وحدة التدقيق الداخلي بتطبيق معلوماتية في الغرض.

ونظرا لأهمية دور التدقيق الداخلي المتمثل في ضمان أمانة المعلومات المالية، العمل على تحسين الرقابة الداخلية، التأكد من احترام قرارات الإدارة العامة، وضمن احترام الإجراءات المتعلقة بحماية الأصول والممتلكات واعتبارا لخصوصية نشاط الشركة، فإنه يتعين على الإدارة العامة الحرص على تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي ودعمها بكافة الوسائل المادية، البشرية والإجرائية اللازمة وذلك خاصة عبر تدعيمها بالانتدابات اللازمة حتى يتسنى لها تأمين المهام المنتظرة منها في أفضل الظروف وإحكام السيطرة على المخاطر الخفية التي قد تجابه نشاط الشركة وتمكينها من برنامج عمل يغطي كافة الأنشطة الهامة والمحورية للمؤسسة، وبالتالي تساهم في ضمان حسن التصرف وترشيده وإحكام السيطرة على المخاطر الخفية التي قد تجابه نشاط الشركة.

2-2 العمل على إنجاز المشاريع المبرمجة:

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

2-3 حول اعداد مخطط العمل لسنة 2018:

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

2-4 إعداد تقارير شهرية للنشاط:

لا تقوم مصالح الشركة بمد وحدة مراقبة التصرف بتقارير شهرية حول مختلف أنشطتها قصد دراستها ومقارنتها مع الإنجازات السابقة والمتوقعة واقتراح الحلول اللازمة وذلك قبل عرضها على الإدارة العامة ومجلس الإدارة. هذا وتعتبر التقارير الدورية أداة هامة في مراقبة مختلف مراكز التنفيذ والعمل حيث تمكن من متابعة نشاط الشركة بصفة دورية واتخاذ التدابير اللازمة وفي الوقت المناسب عند وجود مسائل لها تأثير على نشاط الشركة. في هذا الإطار، فإننا نوصي بضرورة أن تقوم مختلف إدارات الشركة بإعداد تقارير شهرية تغطي خاصة الأنشطة التقنية والإدارية والمالية وأن يتم جمعها من قبل وحدة مراقبة التصرف ودراستها ومقارنتها مع الإنجازات السابقة والمتوقعة واقتراح الحلول اللازمة لتدارك النقص إن وجدت لتحقيق الأهداف المنشودة. كما نوصي بضرورة عرض هذه التقارير على الإدارة العامة وذلك قصد اتخاذ التدابير اللازمة ومجلس الإدارة لمناقشة المسائل ذات الأهمية.

2-5 تكثيف مهمات التدقيق والمراقبة لمختلف فروع الاستغلال:

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

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

- نسبة بيع الاشتراكات المدرسية تعتبر ضعيفة على مستوى مختلف الفروع (حوالي 73 % مقارنة بالسداسية الأولى في حين كانت تتعدى دائما 85 % في السنوات الماضية).....
- هذا وتضمن التقرير المتعلق بهذه الزيارات التوصيات التالية:
- ضرورة متابعة سير عملية بيع وإيقاف حساب الاشتراكات المدرسية على مستوى جل الفروع.
- تم اشعار كافة نقاط بيع الاشتراكات المدنية على مستوى الفروع بضرورة توجيه وصل الاشتراكات المدنية (coupon) لمصلحة مراقبة المداخيل عند نهاية البيع وأثناء القيام بعملية المحاسبة وذلك طبقا للملاحظة الإجرائية حول التصرف في الاشتراكات المدنية الصادرة بتاريخ 26 ماي 2011 وذلك قصد تحيين الملاحظات الإجرائية الخاصة ببيع الاشتراكات.
- ضرورة تكليف أعوان لبيع الاشتراكات المدرسية والمدنية مؤهلين لهذه المهمة (تكوين شامل ودقيق حول إجراءات البيع) لتجنب أي إشكال مستقبلا على مستوى جميع الفروع.
- التأكيد على ضرورة رسكلة وتكوين وتاطير كل من رؤساء وكتاب الفروع وأعوان بيع الاشتراكات وضبط مهام رؤساء الانطلاقات وغيرهم من المسيرين بالفروع للحد من الفوضى الحاصلة حاليا بالعديد منها.
- وفي هذا الصدد فاننا نوصي بتكثيف أعمال التفقد والمراقبة وذلك بالقيام بزيارات ميدانية لمختلف فروع الاستغلال بالشركة والعمل على معالجة كافة النقائص والملاحظات في أحسن الآجال.

2-6 توثيق أعمال مراقبة كشف النشاط اليومي:

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

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

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

2-7 مدونة القيم والأخلاقيات والسلوك المهني بالشركة:

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

- قواعد السلوك العام داخل الشركة وحقوق وواجبات الأعوان اتجاه الشركة مع التصرف في المعلومة ونشرها بين أعوان الشركة،
 - حماية أصول الشركة والتصرف في ممتلكاتها وتعريف الإخلالات التي تضبطها المدونة،
 - المسؤوليات والعقوبات التي تضبطها المدونة مع تحديد الاستثناءات التي تجيزها المدونة بالإضافة إلى البيانات السنوية والضوابط العامة.
- وللإشارة فقد تضمنت مراسلة واردة من المدير العام لمصالح الحكومة بتاريخ 16 افريل 2018 حول إبداء الرأي بخصوص مشروع مدونة القيم والأخلاقيات والسلوك المهني بالشركة ، ملاحظات حول محتوى مشروع المدونة الخصوصية المقترح.
- ونظرا لما تمثله هذه الوثيقة كأداة لتلافي الأخطاء والتجاوزات ولتحديد المسؤوليات في حال وقوع إخلالات، فإننا نوصي باستكمال إجراءات المصادقة عليها ثم تعميم نشرها على جميع الأعوان للاطلاع.

التصرف في النظام المعلوماتي

1- الإسراع بالقيام بتدقيق لسلامة المعلوماتية:

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

2- حول صفة المنظومة الإعلامية المندمجة للتصرف:

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

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

التصرف في المشتريات

1- العمل على تجميع المشتريات المتجانسة:

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

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

كما لاحظنا عدم تفعيل منظومة تونابس بالنسبة للإستشارات بداية من شهر سبتمبر 2018. وهذه الوضعية من شأنها أن تترجم الشركة من الاستفادة من أسعار تنافسية في إطار تجميع المشتريات باعتماد برمجة مسبقة لها. لذلك نوصي بمزيد الحرص على تحسين إجراءات برمجة المشتريات المتجانسة.

التصرف في الصفقات

1- تخصيص نسبة من الصفقات العمومية لفائدة المؤسسات الصغرى:

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

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

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

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

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

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

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

طلب عروض	الموضوع	تاريخ محضر اللجنة الداخلية	الملاحظة
02 لسنة 2017	اقتناء إطارات مطاطية	2018/08/30	إعلان الصفقة غير مثمرة وإعادة الإعلان عن طلب عروض مع مراجعة كراس الشروط
2018/02	أشغال تهيئة مباني الشركة	----	إعلان الأفساط 01 و 03 غير مثمرة وإعلان طلب عروض ثاني في الغرض

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

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

3- العمل على تحسين إجراءات احتساب الكلفة التقديرية للمشاريع:

لاحظنا من خلال القيام بفحص عينة من الصفقات والاستشارات ومقارنتها مع المبالغ المبرجة أن بعض العروض التي تم اختيارها متفاوتة الثمن مقارنة بالمبالغ التي تم رصدتها كما يبرزه الجدول التالي :

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

- (1) مع الإشارة إلى أن الشركة قامت في مرحلة أولى بإعلان استشارة بتاريخ 2018/01/25 (استشارة عدد 2018/04) وتم تحديد قيمة الأشغال بـ 130 ألف دينار ليقع بعد ذلك إلغاء الاستشارة والإعلان عن طلب عروض وتعيين قيمة التقديرات من جديد.
- هذا وتمت إضافة بعض الأشغال بالمقارنة مع الأشغال التعاقدية بما قدره 77 886,541 دت والتي تم في شأها إعداد ملحق للعقد على سبيل التسوية (موافقة اللجنة الداخلية لمراقبة الصفقات بتاريخ 2018/12/27).
- (2) وقع إعلان هذا القسط غير مثمر ولم يقع الإعلان عن طلب عروض الخاص بصفقة الفحص لاعتبارات انتظار تعيين الميزانية .
- وهذه الوضعيات يمكن أن تؤثر سلبا على برنامج الشركة وعلى توظيف الميزانية المرصودة سنويا. كما يمكن أن تفضي هذه الوضعية إلى إسناد الصفقة بالنسبة للعروض المالية المنخفضة بصفة غير عادية ، إلى أصحابها يتضمن مخاطر جدية بخصوص احترام المواصفات والخصائص المطلوبة والآجال المحددة. لذا فإننا ندعو إلى تحسين إجراءات احتساب كلفة المشاريع والقيام بدراسة تحليلية للأسعار التي تشمل مقارنة هذه الأسعار بالتقديرات وبمعطيات السوق قصد تقييم مقبولية الأسعار المقترحة.

4- تحسين إجراءات التصرف في الصفقات العمومية:

- تبين لنا من خلال إطلاعنا على إجراءات التصرف في الصفقات العمومية الملاحظات التالية:
- تضمن محضر مجلس الإدارة بتاريخ 2018/01/31 مصادقة المجلس بالإجماع على ما يلي: " انتظار عملية تقييم العروض بالنسبة للأقساط الخمسة التي تم الإعلان عنها ثاني مرة وانتهاج نفس المقترح القاضي باقتناء الإطارات المطاطية بالاستشارة إلى حين فتح المصنع وذلك في صورة إعلانه غير مثمر لاحقا وبعد عرض النتائج على اللجنة . علما وان آخر صفقة انتهت منذ 2017/11/30 وانه في الأثناء تتزود الشركة عن طريق الاستشارة. " هذا وصادق مجلس الإدارة بتاريخ 23 مارس 2018 على إسناد الصفقة في القسطين 2 و5 لشركة جمعة بمبلغ جملي قدره 227836 دت دون اعتبار جميع الاداءات وإعلان الأقساط 01 و03 و04 غير مثمرة وإعلان طلب عروض رابع في الغرض. كما صادق مجلس الإدارة بتاريخ 22 ماي 2018 على إسناد القسط عدد 01 للمزود شركة برنان بمبلغ جملي قدره 250320 دت دون اعتبار جميع الاداءات ومواصلة الاقتناء بالاستشارة إلى حين إسناد صفقة في الأقساط غير المثمرة. كما صادق مجلس الإدارة بتاريخ 2018/09/06 على رأي اللجنة الداخلية لمراقبة الصفقات بإعلان الأقساط الثلاثة غير مثمرة وإعادة الإعلان عن طلب العروض مع مراجعة كراس الشروط.
 - مع الإشارة إلى أن قيمة شراءات الشركة من الإطارات المطاطية تجاوزت سنة 2018 ما قدره 485 ألف دينار دون اعتبار جميع الاداءات.
 - بالنسبة لمشروع تهيئة محطة لحواش بنابل تضمن محضر جلسة اللجنة الداخلية لمراقبة الصفقات بتاريخ 2018/12/27 قرار متعلق بالموافقة على مشروع الملحق على سبيل التسوية مع دعوة الإدارة الى إعداد ملاحق وعرضها في الإبان. مع الإشارة إلى انه تمت مواصلة عرض التقرير على لجنة الشراءات في المرة الثانية على سبيل الخطأ . كما تم اخذ قرارات في تغيير الكميات الأصلية وإضافة لفصول جديدة دون اخذ رأي لجنة الصفقات وإعداد ملحق في الغرض وقبل البدا في التنفيذ.
 - لا تقوم الشركة بإعلام الإدارة الجبائية في اجل 30 يوما من تاريخ إبرام كل صفقة خلافا لأحكام الفصل 16 من مجلة الحقوق والإجراءات الجبائية،
 - عدم مصادقة مجلس الإدارة للشركة وكذلك عدم موافقة اللجنة الداخلية لمراقبة الصفقات على العديد من مشاريع الختم النهائي للصفقات نظرا لعدم وجود وثيقة الاستلام النهائي للطلبات .
 - قبول ضمانات نهائية غير مسجلة كما ان البعض من الضمانات لا تحمل طابع مكتب الضبط بالشركة .
 - عدم احترام في بعض الأحيان لآجال 20 يوم لتقديم الضمان النهائي بداية من تاريخ تبليغ الصفقة .
 - قبول عقد مضمي بتاريخ 2018/06/11 مع المزود شركة طوطال غير مسجل .
 - بالنسبة إلى ملف التامين والتكويين، نفيديكم بأنه لم يقع إجراء صفقة عمومية وفقا لأحكام الأمر عدد 1039 لسنة 2014 المؤرخ في 18 مارس 2014.

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

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

التصرف في المعدات والمباني

1- القيام بعملية الجرد المادي للأصول الثابتة ومقارنة نتائجه مع المعطيات المحاسبية:

لم تقم مصالح الشركة بعملية الجرد المادي للأصول الثابتة وذلك تطبيقا لأحكام النظام المحاسبي للمؤسسات التونسية وبالتالي لم تقم بعملية مقارنة نتائج الجرد الفعلي للأصول الثابتة مع المعطيات المحاسبية المتعلقة بهذه الأصول وتحديد التعديلات المحاسبية اللازمة. ونظرا لما قد يترتب عن هذه الوضعية من انعكاسات فإننا نوصي بضرورة قيام المعهد بجرد سنوي لأصوله الثابتة.

2- حول تنفيذ العقود الخاصة بالحافلات للشركة

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

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

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

3- العمل على تحسين إجراءات التصرف في المحروقات:

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

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

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

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

ومن جهة أخرى، قامت مصلحة التصرف في المخزون، قسم التصرف في المحروقات، دائرة التزويد والتصريف في المخزون ومصلحة السلامة بالشركة بزيارة تفقد محطات التزويد بالوقود التابعة للشركة وذلك بتاريخ 05، 06 و 07 جوان 2018. ونحن نوصي بالعمل على تثمين هذا التقرير نظرا لأهمية نتائجه وتوصياته ونذكر منها ما يلي:

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

- بالنسبة للنقطة المتعلقة بتغليف أحواض خزانات الوقود بمادة مانعة للتسرب والمشار إليها في العديد من التقارير السابقة الموجهة للإدارة العامة، لم نلاحظ أي تدخل من مصلحي الشؤون العامة إلى غاية هذا اليوم حيث أن أحواض الخزانات حاليا لا يمكنها المحافظة على الوقود في حالة تسربه .
- تفاوتت في درجات استعمال وسائل الوقاية الفردية بمختلف المحطات بالإضافة لعدم تمتع أعوان تزويد الوقود بدورات تكوينية حول التوقي من خطر الحرائق ومجابهتها بالإضافة للإجراءات الواجب اتخاذها في حالات تسرب الوقود. وعليه نقترح تنظيم دورة تكوينية لفائدة أعوان تزويد الوقود في مجال التدخل في حالات الحريق والتسرب لتخللها ومضات تحسيسية حول ضرورة استعمال وسائل الوقاية الفردية. بالإضافة لإخضاع محطات الوقود الداخلي لمراقبة الشبكات الكهربائية والوقاية من الحرائق عن طريق مكتب مراقبة مختص لاتخاذ الإصلاحات الواجبة بعد ذلك.
ونحن نوصي بضرورة تلافي النقص المشار إليها ضمن هذا التقرير كما نوصي بتكثيف أعمال المراقبة والتفقد لمحطات التزويد بالوقود التابعة للشركة.

4- القيام بالتدقيق الإجباري والدوري للطاقة:

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

التصرف في الموارد البشرية

1- احترام الفصل الأول من النظام الأساسي للأعوان :

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

2- الإسراع بإعداد الموازنة الاجتماعية:

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

3- القيام بدراسة لتطور نسق أجور الأعوان:

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

البيان	2015	2016	2017	2018	النسبة
	منجز بالألف دينار	منجز بالألف دينار	محتمل بالألف دينار	تقديرات بالألف دينار	
الأجر الأساسي	9 052	9 247	10 320	11 263	9,1%
الساعات الزائدة	3 392	3 606	4 159	4 250	2,2%
المنح	9 613	10 268	11 760	14 638	24,5%
التكاليف الاجتماعية	6 139	6 503	7 379	8 570	16,1%
تكاليف أخرى	542	1 056	932	1 079	15,8%
الجملة	28 748	30 680	34 550	39 800	15,2%

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

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

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

5- تحسين إجراءات التكوين:

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

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

6- التصرف في الصندوق الاجتماعي:

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

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

7- الإسراع في إنجاز برنامج الانتدابات:

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

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

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

9- مزيد الحرص على إنجاز توصيات التقارير الرقابية :

أفادتنا مصالح الشركة أنه تم إنجاز مهمة رقابية من قبل التفقدية العامة لوزارة النقل متعلقة بملف التأمين الجماعي على المرض لأعوان الشركة وفي هذا السياق نوصي بضرورة تمييز مختلف توصيات التقارير الرقابية سواء كانت تقارير رقابية وتفقدية داخلية أو خارجية كإنجاز التوصيات المضمنة بها ومتابعتها من قبل هياكل التسيير بالمؤسسة واتخاذ الإجراءات القانونية والترتيبية الضرورية في الغرض. هذا ونفيدكم بضرورة إعمال المنافسة في ملف التأمين والقيام بطلب عروض في الغرض والقيام بالتأطير القانوني لمختلف العمليات المندرجة في هذا السياق كضرورة إبرام إتفاقيات، مع مسدي الخدمات والتثبت من إحترام مختلف الإجراءات القانونية والجبائية والترتيبية في الغرض. كما نوصي بتركيز لجنة منبثة عن مجلس الإدارة تعنى بمراقبة مختلف النقاط المعروضة على مجلس الإدارة بصفة مسبقة كالنثب من تدوين المداورات والقرارات المتخذة ومتابعة مختلف توصيات هياكل الرقابة والتفقد.

التصرف المالي والمحاسبي والجبائي

1- وضع اجراءات كفيلة برفع تحفظات مراجع الحسابات :

- تضمن التقرير العام المتعلق بمراجعة حسابات الشركة لسنة 2017 تحفظات نذكر منها ما يلي :
- الأصول الثابتة: خلافا لمقتضيات القانون المحاسبي عدد 112-96 المؤرخ في 30 ديسمبر 1996، لم تستكمل الشركة أعمال الجرد المادي لأصولها الثابتة في موقى سنة 2017. وبالتالي لم تتم 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 استكمال تسوية الوضعية العقارية لكل أراضي وعقارات الشركة.
 - الحرفاء والحسابات المتعلقة بهم: صدر أمر حكومي عدد 987 لسنة 2017 مؤرخ في 17 أوت 2017 يتعلق بضبط طرق احتساب كلفة النقل المجاني لأعوان وإطارات الأسلاك النشطة في وسائل النقل العمومي للشركات الوطنية والجهوية للنقل البري وجاء به أنه يتم تمتيع أعوان وإطارات الأسلاك النشطة المباشرين بوزارات الداخلية والعدل والدفاع الوطني والمصالح الديوانية ومصالح الديوان الوطني للحماية المدنية بمجانة النقل الحضري والجهوي وبين المدن على الخطوط الداخلية للنقل العمومي الجماعي المستغلة من قبل الشركات الوطنية والجهوية للنقل البري طبقا للشروط التي يضبطها هذا الأمر الحكومي وتضبط الكلفة السنوية لمجانة النقل جرافيا بمقتضى مقررات مشتركة من وزير المالية ووزير النقل من جهة والوزراء والمدير العام للديوان الوطني للحماية المدنية المشار إليهم بالفصل الأول من هذا الأمر الحكومي من جهة أخرى وتحدد هذه المقررات المناب المخصص لكل شركة نقل. هذا وتبرم الوزارات المذكورة بالفصل الأول من هذا الأمر الحكومي والديوان الوطني للحماية المدنية اتفاقيات مع الشركات الوطنية والجهوية للنقل البري تتضمن كلفة الخدمات طبقا لما تم تحديده بالمقررات المشتركة المذكورة بالفصل 2 وتدفع المبالغ المحددة على أربعة أقساط متساوية مع بداية كل ثلاثية. هذا وتجدر الإشارة أنه لم يتم تقديم المقررات المشتركة والاتفاقيات المتعلقة بسنة 2017 والسنوات السابقة لها مع الإشارة أن أرصدة حسابات الحرفاء المشار إليهم بالأمر الحكومي والمضمنة كحرفاء عاديين تبلغ ما قدره 17 313 104 دت في موقى سنة 2017. هذا ولم يقع تقديم ما يفيد إمكانية إستخلاص هذا المبلغ في غياب أسس ترتيبية وتعاقدية واضحة. مع الإشارة أن الشركة لم تقوم بتدوين مدخرات خلال سنة 2017 لنقص قيمة أرصدة الحرفاء خاصة في وجود مبالغ قديمة وغياب إطار واضح لأعمال الفترة وضعف الإستخلاص. كما لم تقوم الشركة بإعداد محضر مقارنة بين الأرصدة المحاسبية والأرصدة المستخرجة من تطبيق الفترة ومراقبة المداحيل في موقى سنة 2017 قصد تبيان الفوارق إن وجدت والقيام بالمعالجات الضرورية.
 - الخصوم الجارية وحسابات الأعباء: يبرز رصيد حساب إسترجاع مصاريف التأمين الجماعي وجود مبالغ عالقة تستوجب القيام بدراستها قصد تطهيرها مع الإشارة أنه لم يتم إعداد محضر 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 الاجتماعي). هذا ولم يقع تقديم عقد تأمين مضمي للأسطول كما لم يقع تقديم ما يفيد قيام شركة التأمين بمد الشركة بقائمة النتيجة لسنة 2017 مع تحديد قيمة أعباء التأمين وقيمة التخفيضات إن 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 واتخاذ التدابير والقرارات التصحيحية في الغرض كالقيام بأعمال الجرد المادي للأصول الثابتة وتسوية وضعية الحرفاء والخصوم الجارية وحسابات الأعباء والسيولة.

2- التصرف المالي

1-2 إعداد جداول المقارنة البنكية:

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

2-2 تفادي التأخير على مستوى إرسال كشوفات السيولة:

لاحظنا وجود تأخير على مستوى إرسال بعض كشوفات السيولة إلى وحدة متابعة انظمة الانتاجية بالمؤسسات والمنشات العمومية وسلطة الإشراف في الآجال والمحددة بخمسة عشر يوما من الشهر الموالي طبقا لمقتضيات الفصول 19 و 20 من الأمر عدد 2002-2197 المؤرخ في أكتوبر 2002. لذا نوصي بضرورة التقيد بالآجال المحددة بالأمر المذكور.

3-2 تحسين إجراءات استخلاص ديون الحرفاء:

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

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

وهذه الوضعية لا تمكن الشركة من الحفاظ على توازنها المالية والإيفاء بالتزاماتها مع المزودين ومجابهة برامج الاستثمار. ونحن ندعو الشركة على حث وزارة الداخلية لخلاص هذه الديون كما نوصي بالقيام بكافة الإجراءات الضرورية لاستخلاص كافة مستحقات الشركة.

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

- تبين لنا انه لم يقع بعد العمل بأحكام الأمر الحكومي عدد 987 لسنة 2017 المؤرخ في 17 أوت 2017 والمتعلق بضبط طرق احتساب كلفة النقل المجاني لأعوان وإطارات الأسلاك النشطة في وسائل النقل العمومي للشركات الوطنية والجهوية للنقل البري. حيث لم يقع بعد:
- إعداد مقررات مشتركة من وزير المالية ووزير النقل من جهة والوزراء والمدير العام للديوان الوطني للحماية المدنية المشار إليهم بالفصل الأول من الأمر الحكومي عدد 987 لسنة 2017 المؤرخ في 17 أوت 2017 والذي يضبط الكلفة السنوية مجانية النقل جزافيا وتحدد هذه المقررات المناب المخصص لكل شركة نقل.
 - ابرام اتفاقيات بين الوزارات المذكورة بالفصل الأول من الأمر المذكور أعلاه والديوان الوطني للحماية المدنية مع الشركة الجهوية للنقل بنابل والتي تحدد خاصة كلفة الخدمات طبقا لما تم تحديده بالمقررات المشتركة المذكورة أعلاه .
 - دفع المبالغ المحددة على أربع أقساط متساوية مع بداية كل ثلاثية.
- ونحن نوصي بالقيام بكافة الإجراءات الضرورية قصد تفعيل أحكام الأمر المذكور أعلاه.

2- احترام الالتزامات الموضوعية على كاهل الشركة:

- لقد لاحظنا أن الشركة لم تقم باحترام البعض من التزاماتها القانونية المنصوص بالأمر عدد 2197 لسنة 2002 :
- تأخير في إرسال كشوفات السيولة المالية الشهرية لمختلف الوزارات المعنية على معنى الفصل 24 من نفس الأمر المشار إليه أعلاه
 - تأخير في إرسال الشركة بطاقات الشهرية الخاصة بالموارد البشرية وبالأحور إلى سلطة الإشراف.
 - عدم إرسال البيانات الخاصة بالصندوق الاجتماعي واستعمالاته لرئاسة الحكومة عند نهاية كل سنة محاسبية تطبيقاً للفصل 28 من نفس الأمر.
 - عدم إرسال الموازنة الاجتماعية لرئاسة الحكومة عند نهاية كل سنة محاسبية تطبيقاً للفصل 28 من نفس الأمر .
 - عدم إرسال البطاقات الخاصة بمنظومة متابعة المنشآت والمؤسسات العمومية لسنة 2018.
- ونحن ندعو إلى احترام جميع الالتزامات الموضوعية على كاهل الشركة.

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

- لاحظنا من خلال القيام بأعمالنا عدم قيام الشركة بإبرام عقد كراء المحل المستغل من قبلها بمحطة تونس الجنوبية (باب عليوة) باعتبار أن المحطة المذكورة موضوعة تحت تصرف الشركة الوطنية للنقل بين المدن بمقتضى الاتفاقية المبرمة بينها وبين الوكالة الفنية للنقل البري بتاريخ 12 جوان 2015 .
- هذا وأفادتنا مصالح الشركة أن الشركة الوطنية للنقل بين المدن قامت بمنع المفاوض عن مواصلة الأشغال الحالية المتمثلة في إنجاز القسط الثالث والأخير لمشروع المحطة الواقعة التابعة للشركة الجهوية للنقل لولاية نابل بفضاء محطة باب عليوة بتونس الجنوبية والتي انطلقت منذ بداية شهر ديسمبر 2018 والتي قد أوشكت على الانتهاء بعد إنجاز 80 % منها بتكلفة قدرها 30 أ د أدرجت بميزانية الشركة المصادق عليها. هذا وطالبت الشركة الوطنية للنقل بين المدن بإزالة كل الأشغال التي تم تركيبها بدعوى عدم الحصول على ترخيص كتابي مسبق من قبلها.
- علاوة على ذلك لاحظنا غياب عقد إطاري بين الشركتين ينظم خلاص المعاليم المضبوطة بالأمر عدد 99-2047 المؤرخ في 13 سبتمبر 1999 والمتعلق بمعاليم الخدمات المتعلقة باستغلال محطات النقل البري.
- وفي هذا المجال نفيدكم بضرورة تسوية الإطار القانوني لهذه الوضعية بصفة مسبقة قبل إنجاز استثمارات ضمانا لحقوق الشركة مع الحرص على تسوية هذه الوضعية القانونية في أفضل الآجال .

4- مواصلة العمل على تسوية الوضع العقاري لممتلكات الشركة:

- ان المقارنة بين شهادات الملكية للأراضي على ملك الشركة والأراضي المسجلة بالقوائم المالية أفضت الي وجود قطع أراضي على ملك الشركة لا تملك فيها شهادات ملكية وحيث لازالت إجراءات التسوية في طور الإنجاز . لذا فإننا نوصي بتسوية هذه الوضعية في اقرب الآجال .
- هذا ولاحظنا من خلال القيام بأعمالنا قيام الشركة بإنجاز أشغال لتحسين فضاء الاستقبال لمحطة الاحواش بنابل دون تسوية الإطار القانوني لهذا العقار بصفة مسبقة وللإشارة فقد قاست مصالح الشرطة البلدية بتوقيف الأشغال نظرا لعدم حصول الشركة على رخصة علما وان العقار المذكور هو على ملك بلدية نابل .
- ونحن نوصي بالعمل على تسوية هذه الوضعية في أحسن الآجال.

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

توطئة

الملاحظات

الإيجاز		الطور
لم يتجز	أجز	
X		<p>الإسراع باستكمال برنامج إعادة هيكلة للشركة: تعاني الشركة الجهوية للنقل لولاية نابل من صغر هيكل مالي موصل منذ عدة سنوات بحيث أنه لا يمكن للشركة مواصلة القيام بالهامم الكوكله إليها على أحسن وجه وذلك في ظل هذا الحجم المالي المتواصل والذي يتناغم نظرا لعدم تدبير الترميم المستعمل بالشركة وعدم التقييم بإجراءات المخطط من ارتفاع عناصر الكلفة بالإضافة إلى تقص على مستوى أسطول المحلات المستغل قبلها وارتفاع كتلة الأجر بالقرابة مع رقم المعاملات المسجل بالشركة (الربادات القانونية المتتالية في الأجر وكلفة الساعات الإضافية: ٠٠). كما أن العجز المالي المتواصل يؤثر سلبا على القيام ببرامج الاتصاليات وإيجاز برامج الاستعمارات بالإضافة على قدرة الشركة على إبرام الاتفاقيات والإيفاء بالتزاماتها تجاه الموردين (الشركة الوطنية لتوزيع البنزين: ٠٠) والمصادق الاجتماعية والتضامنية المالية... هنا وقامت الشركة بإعداد دراسة مشروع تطوير وتنمية الشركة بتاريخ ديسمبر 2017 تضمنت العديد من الجوانب المالية والتقنية والفنية وتختلف 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 الأحوال حتى يتسنى للشركة الشروع في تنفيذ تلاق الميزد من الخمسائر خلال السنوات القادمة.</p>

التقييم العام

أدوات التنظيم:

الملاحظات

الإيجاز		الطور
لم يتجز	أجز	
X		<p>الهيكلة التنظيمي: من خلال فحص الهيكلة التنظيمي للشركة تبين لنا أنه لم يقع تخمين الهيكلة التنظيمي للشركة منذ سنة 2005 رغم تكليف مكتب دراسات خارجي للقيام بتصور جديد للشركة وتبديل الإشارة أنه تم الوقوف في هذا الإطار على عدم تطابق التنظيمي الفعلي للشركة مع ما تم تضمينه بالهيكلة المصادق عليه بمقتضى الأمر عدد 177 لسنة 2005 وذلك خاصة بالنسبة للتنظيم المعتمد داخل بعض الإدارات. كما تبين لنا من خلال إجراء المقارنة بين الهيكلة التنظيمي وبين التنظيم المعتمد حاليا بالشركة، وجود شغوريات ببعض مراكز العمل. هذه الوضعية من شأنها أن تؤدي إلى تباعد بين الهيكلة التنظيمي المصادق عليه والوضعية التطبيقية الحالية مما يمكن أن يؤثر سلبا على نشاط الشركة، صعوبة متابعة وتجميع مختلف الإجراءات التطبيقية للشركة لغرض تأمين مواكبة التنظيم الداخلي للمؤسسة إلى الخصوصيات والتغيرات التي يشهدها المصالح والإدارات. لذا فإننا نوصي الشركة بتبني الدراسة التنظيمية التي تم القيام بها والإسراع في تخمين الهيكلة التنظيمي للشركة لغرض تأمين مواكبة التنظيم الداخلي للمؤسسة إلى الخصوصيات والتغيرات التي يشهدها المحيط الخارجي والداخلي الذي تنشط في إطاره من جهة ولغرض تأمين استمرارية جودة الأداء من جهة أخرى ومزيد العمل على احترام مقتضيات الأمر المنظم لشروط إسناد المخطط الوظيفية.</p>
X		<p>تخمين أدلة الإجراءات: تبين لنا في هذا المجال عدم تخمين بعض أدلة الإجراءات المعتمدة داخل الشركة نظرا لتغير الإطار القانوني والترتيبي وتطور نشاط الشركة. إن عدم إيلاء أدلة الإجراءات الاهتمام اللازم من حيث عملية التجهين قد يبحم عنه إضعاف للحصانة والفعالية على مستوى مختلف إيجاز أعمال التصرف علاوة عن عدم اعتماد إجراءات موحدة ومعايير إيجاز في أداء المهام الكوكله إيجازها لهاكل مختلفة وما يمكن أن يسفر عن الوقوع في حالات الجمع بين الوظائف المتنافرة، بالإضافة إلى اعتماد التسلسل بين مختلف المراكز واقتدار لسيولة تداول المعلومات بين مختلف مصالح الشركة في إطار واضح وحمي ومؤثر. ونحن نوصي بالعمل على تخمين دليل الإجراءات ليكون مواكبا لتطور التشريع الجاري به العمل. كما ندعو إلى الحرص على تكليف من يقوم بمواكبة التجهين الآتي فلنا الدليل كلما طرأ تغيير جوهري على طبيعة نشاط الشركة أو من حيث صدور إجراءات ترتيبية جديدة على غرار التجهينات التي شملت الأمر المنظم للمصنفات العمومية والتي يتوجب العمل على تخمين أدلة الإجراءات المتعلقة بما حتى تكون مطابقة للتشريع القانوني في ميدان الشراء العمومي.</p>
X		<p>مسك قائمة لمصالح إيصالات المديرين ورؤساء المصالح: لا تقوم الشركة بمسك قائمة معينة في خارج إيصالات المديرين ورؤساء المصالح المعجلين لإعطاء الرقائق الرسمية للشركة داخلها وخارجها. هذه النقص من</p>

			شأنها أن تؤثر سلبا على عمليات الرقابة الداخلية والخارجية ولا تمكن من تحديد المسؤوليات في حالة حدوث أعطال أو تجاوزات. لذا فإننا نوصي بمسك قائمة مخارج إ�عفاءات المدبرين رؤساء المصالح على ضوء المعطيات التنظيمية الحالية والحرص على تحسينها وتوزيعها بصفة دورية ومنظمة.
X			إعداد عقد برنامج: في إطار الحرص على تحسين التوجهات والأهداف القطاعية الكمية والرتبوية الوارثة بمحظوظات التسمية الاقتصادية والاجتماعية لتولى المنشآت العمومية إعداد عقود برامج تتضمن إجراءات تحسين التصرف داخل المؤسسة ومؤشرات حسن الأداء وتخضع إلى مصادقة سلطة الإشراف القطعي. وقد لوحظ أنه خلافا لأحكام الفصل 22 مكرر من القانون عدد 9 لسنة 1989 المؤرخ في 07 فيفري 1989 المتعلق بالمساهمات والمنشآت العمومية وأحكام الفصل 21 من الأمر عدد 2197-2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002، لم تقم الشركة بإعداد لعدد برامج بالنسبة للحسابية الحالية، ونظرا لأهمية هذه الوثيقة فإننا نوصي بالإسراع في إعداد عقد برنامج للشركة بالنسبة للحسابية العامة والاستراتيجية الإدارية العامة وتكون بمثابة إطار لإعداد الميزانيات السنوية للشركة.
X			الإسراع في تحسين الهيكل التنظيمي للشركة: يمثل الهيكل التنظيمي الأداة الرئيسية الأساسية التي يستند عليها في إحكام التصرف في توزيع المسؤوليات وضبط الوظائف بين مختلف هيكل ومصالح الشركة، ويحدر الإشارة أنه تم الوتوف في هذا الإطار على عدم تطابق التنظيمي الفعلي للشركة مع ما تم تضمينه بالهيكل التنظيمي المقترح عليه بالأمر عدد 177 لسنة 2005 المؤرخ في 26 جاني 2005 على غرار إحدات العديد من الأقسام غير الضمنية بالهيكل التنظيمي، وظلية الحكمة الرشيدة. هذا وأقارنا مصالح الشركة أنه في طور تحسين الهيكل التنظيمي بالتنسيق مع سلطة الإشراف. ونحن ندعو إلى الإسراع في تحسين الهيكل التنظيمي لغرض تأمين تأمين موكمة التنظيم الداخلي للمؤسسة إلى الخصوصيات والتغيرات 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 جدرى الإبقاء عليها أو تخفيضها لالامتها 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 الرجعة بالنظر لكل هيكل وحالات عدم التوافق.
X			مزيد العناية بمعايير العمل الصادرة عن الإدارة العامة للشركة: في إطار تحسين إجراءات التصرف بالشركة، تقوم الإدارة العامة بإصدار مذكرات عمل ومناشير وفي هذا المجال نوصي بضرورة تحسين إجراءات إعداد ونشر ومتابعة مذكرات العمل والمناشير وذلك بعرض مذكره العمل أو المنشور بصفة مسبقة قبل إصداره على الهيكل المكلف بالتنظيم قصد دراسته وإيائه الرأي وقام الهيكل المكلف بالتنظيم بتابعة عملية توزيع ونشر مذكره العمل أو المنشور لكافة المساح المعنية بالشركة كالاتعماد على وسائل التواصل الإلكتروني وحفظ وتوثيق 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 لمرحل المتابعة والتقييم.

التدقيق الداخلي والتفقد:

الإيجاز		التعليقات
لم ينجح	أنجح	
X		تخطيط مهمات التدقيق الداخلي: بالإلاصنا على برنامج تدخل وحدة التدقيق الداخلي يتضح أن مجال تطبيق هذا البرنامج يشمل ستة واحدة. إن هذه الطريقة في إعداد برنامج مهمات التدقيق لا يمكن من تغطية شاملة لنظام الرقابة الداخلية المطبق داخل الشركة. ولذا أكد 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، تحسين البرنامج عند غاية كل سنة وذلك بتأجيل المهمات الغير منجزة إلى السنوات المقبلة من البرنامج. إن في اعتماد هذه الطريقة في برجة مهمات التدقيق يمكن التأكد من تغطية كاملة لنظام الرقابة الداخلية وخاصة النواحي التي تكمن وراءها المخاطر العنصرية، وبالتالي يجب اعتماد مثل هذه الطريقة وعرضها على مجلس الإدارة للمتابعة.
X		إيجاز مهمات التدقيق الداخلي المبرمجة: تقوم وحدة التدقيق الداخلي بإعداد برنامج سنوي لمهمات التدقيق المبرمجة بما، إلا أن هذا العمل يبقى متوقفا اعتبارا أنه: لم يقع التقيد بكامل محتوى البرنامج وإيجاز كافة المهام المبرمجة، كما لا يتم متابعة اللدة الرتبوية 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 نفيديكم بأن هذه الرضعية تقل جمعا لمهام متناثرة. ونظرا لعدم شمولية تدخلات وحدة التدقيق الداخلي مقارنة بأهمية القطاع الذي تنشيط فيه المنشأة، نوصي بضرورة الحرص على تدعيم هذا الهيكل بالوسائل المادية والبشرية والإجرائية اللازمة كما تقص عليه الهيكل التنظيمي للشركة وذلك عبر تدعيمه بالاتسيات اللازمة حتى يضمن له تأمين المهام المنتظرة منه في أفضل الظروف، كما ندعو إلى تفعيل دوره من حيث

			مخرؤية رؤاه برنامج التدخل المدق للتدقيق الداخلي حتى يعطي الأنشطة العامة والغورية للمؤسسة وخاصة منها أنشطة الصيانة والاستغلال وحركة المخزون وبالتالي يساهم في ضمان حسن التصرف وترشيده واحكام السيطرة على المخاطر الخطيرة
X			العمل على تفعيل دور اللجنة الدائمة للتدقيق: لم يقع مدنا محاضر أعمال اللجنة الدائمة للتدقيق بالنسبة لسنة 2017 ونظر الأهمية دور هذه اللجنة في متابعة مختلف تقارير الرقابة والتوصيات الصادرة عنها والتي الأعمال المناطة به، نوصي بضرورة تفعيل دور اللجنة الدائمة للتدقيق واعتماد محاضر للتحليل اجتماعاتها وعرضها على أقطار مجلس الإدارة لأخذ القرارات والتدابير الضرورية في الغرض.
X			تفعيل دور مصلحة التدقيق الداخلي: باطلاعنا على البرنامج السنوي لهجات التدقيق لسنة 2017 لاحظنا ما يلي: لم يشمل برنامج مصلحة التدقيق الداخلي كافة أنشطة الآلية لادور مصلحة التدقيق الداخلي من في عدد الهجات المبرجة والسجرة بالإضافة إلى أنه لا يتم وضع آجال لإحيات المصالح المعنية ووضع جدول زمني لمتابعة تنفيذ توصيات المدق الداخلي. إن عدم إيلاء العناية الآلية لدور مصلحة التدقيق الداخلي من شأنه أن يجد من جماعة تدخل هذه المصلحة ويحكم الشركة من العديد من الآليات لتحسين إجراءاتها الداخلية. ونحن ندعو إلى مزيد تدعيم هذه المصلحة بالإمكانيات البشرية الضرورية.
X			إعداد خارطة مخاطر: تعتبر خارطة المخاطر وثيقة تحدد فيها المخاطر الرئيسية المتعلقة بنشاط الشركة حسب الأولوية وتهدف إلى: نشر رؤية مشتركة صلب الشركة للمخاطر التي ينظر إليها على أنها المخاطر الرئيسية؛ تحديد الإجراءات حسب الأولوية للسيطرة على المخاطر المهمة، نشر ثقافة إدارة المخاطر لدى الإدارة العامة واللمدين التنفيذيين الرئيسيين. إن عدم وجود خارطة مخاطر لا يساهم في توجيه مهمات التدقيق الداخلي مباشرة إلى المصادر الرئيسية للخطأ أو للتحازات. لذا فإننا نوصي بوضع خارطة مخاطر لأنشطة الشركة استنادا إلى تقييم موضوعي للمخاطر والنظر في ترتيب أولويات المخاطر وأحداها بعين الاعتبار عند إعداد برنامج مهمات التدقيق لعدة سنوات.
X			تحسين إجراءات متابعة أعمال التدقيق بالشركة: يتضح من مراسلة صادرة عن الإدارة العامة للشركة إلى التنفيذية العامة بوزارة التقل بتاريخ 10 مارس 2017 وما يليها بيانات حول مهمات التدقيق خلال السداسي الثاني لسنة 2016 تتضمن الإجراءات التصحيحية للإحالات المتارة مع الإشارة أن بعض الإحالات على غرار عدم إضفاء آخر تذكرة أو عدم تسليم تذكرة تجربة أو عند صمود المراقبين أو العمل بزي مدني تكل الإجراءات التصحيحية للمصوص عليه بالوثيقة أنه تم استفسار العون في الغرض دون بيان ما ترتب عنه. وفي فناء السياق نوصي بضرورة وضع إجراءات واضحة وموضوعية حول مختلف الإجراءات التصحيحية حسب طبيعة الإحالات وأعلام مختلف المراكز ذات الصلة بذلك.

مراقبة التصرف

سنة الملاحظة		التعليقات	
في التطور	لم يتجز		أجر
X			تفعيل دور إدارة التخطيط مراقبة التصرف: من خلال إطلاعننا على نشاط وحدة مراقبة التصرف تبين لنا أنه يقتصر خاصة على إعداد وتابعة ميزانيات الشركة. وتعتبر هذه الوضعية حصر نخال تدخل نشاط مراقبة التصرف التي يجب أن يكون لها دور هام على مستوى متابعة التصرف داخل الشركة، ومن مهامها التعرف عليها نذكر خاصة: إعداد الآليات ومؤشرات متابعة مختلف أنشطة الشركة بالإضافة إلى مراقبة مختلف الجداول وتقارير إدارات الشركة، المساهمة في عملية تطوير النظام المعلوماتي ومراقبة تحركات مخزون قطع الخيار وأنشطة الصيانة، متابعة التصرف في الموارد البشرية من الوضعية الإدارية للأحوان إلى إعداد دفاتر الخلاص... وتم عملية المتابعة عن طريق جداول متجددة معدة للغرض. ونظر الأهمية وحدة مراقبة التصرف في مراقبة وتابعة أنشطة الشركة، فإننا ندعو إلى تفعيل دورها لتقوم بالمهام الموكولة إليها.
X			إعداد لوحات قيادة: لا تقوم مصالح الشركة بإعداد وتطوير لوحات قيادة تمكن الإدارة العامة من متابعة تطور مؤشرات النشاط بطريقة إستباقية ومتوازنة. وبالغاية من إعداد وتطوير لوحات القيادة يكمن في المتابعة الوفاقية لجملة أعمال التصرف ومختلف المراحل التي تمر بها صياغة القرارات والنظر في مختلف الانكسارات والسيناريوهات المنتظرة بشكل يجعل الإدارة العامة وكذلك هيكل الدائرة على يئته من مختلف الوضيعات الختمة بالبيانات المعروضة عليها، على غرار إبراز وتحليل جملة تعهدات الشركة ومقارنة التعهدات بالإجراءات وحساب الفوارق وتزويرها ومتابعة مؤشرات التصرف. وعلى صعيد آخر، تلفت انتباه الشركة بأن لوحة القيادة لا يجب أن تقتصر على متابعة لاحقة للنشاط المالي والحاسبي، بل يجب القيام بتصوير شمولي لمختلف المقاربات الدورية على غرار مقارنة الأرصدة الحاسبية مع معطيات الميزانية والوقوف على الأسباب التي تكمن وراء الفوارق ومعالجتها في الإبان. كما يجب على الشركة إعداد مؤشرات النشاط تشمل جميع أنشطتها وتحديد مستوياته بما يمكن من قياس نسبة بلوغها وإعطاه نظرة شاملة لإنتاجيته ومدى تحقيق الاستغلال الأمثل لمورده.

X	<p>إعداد تقارير دورية للمشاط: لا تقوم مصالح الشركة بمد وحدة مراقبة التصرف بتقارير دورية (كل ثلاث أشهر) حول مختلف أنشطتها قصد دراستها ومقارنتها مع الإجازات السابقة والتوقعه واقترح الحلول اللازمة وذلك قبل عرضها على الإدارة العامة ومجلس الإدارة. هنا 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 انتاجية الشركة. في هذا الإطار يجب على مختلف ادارات الشركة اعداد تقارير دورية تفصيلية خاصة الأنشطة الفنية والإدارية والمالية ويتم جمعها من قبل وحدة مراقبة التصرف التي يعنى إليها مسألة درستها ومقارنتها مع الإجازات السابقة والتوقعه واقترح الحلول اللازمة لتدارك النقص إن وجدت وذلك للوصول إلى الأهداف المنشورة. ويجب أن تعرض هذه التقارير على الإدارة العامة وذلك قصد اتخاذ التدابير اللازمة ومجلس الإدارة لتناقشة المسائل ذات الأهمية. كما نوصي بالعمل على إعداد تقارير شهرية يتم إرسالها إلى وحدة مراقبة التصرف قصد متابعة نشاط الشركة بصفة جدية.</p>
X	<p>تركيز لجنة خاصة بمرجعة ومتابعة ميزانية الشركة: لاحظنا أثناء تدقيقنا في أساليب وإجراءات اعداد ومتابعة الميزانية عمودية بجماعة منظومة التنسيق بين مختلف الإدارات والمصاحبة المكلفة بإعداد الميزانية وذلك بالأساس فيما يخص عمليات إنجاز متابعة وتكوين بود الميزانية. وفي هذا الصدد نشير إلى أن بود الميزانية في إطار الاستغلال في أدوات الاستغلال في إطار برجة ناجحة للأهداف المرسومة بالنسبة لمختلف إدارات وأقسام الشركة وفي إطار تحسب لإستراتيجية المؤسسة ككل، فإننا نوصي بالنظر في إحداث لجنة خاصة بالميزانية يكون من مهامها بالأساس: النظر في البرجة الأولية لميزانية التصرف والتسيير في الجانب دراسة جدوى ومرودية كل مشروع أو استثمار يتم القيام به، التنسيق مع مصلحة الميزانية في كافة مراحل إعداد الميزانية مع الحرص على توثيق التناقضات والتبجحات على بود الميزانية في محاضر في العرض، متابعة نسق تنفيذ بود الميزانية وتحليل أسباب عدم إنجاز بعض مكونات هذه البود أو تجاوز الميزانية بالنسبة لبعض الآخر، التنسيق بين مختلف المصاح والإدارات المعنية بإجاز العمليات المدرجة بالميزانية لتحديد أسباب التأخير في الإنجاز وسبل تلافيها والاحتياطات المستقبلية التي يجب اتخاذها لتلافي مثل هذه الحالات بالإضافة إلى النظر في تغيير بود الميزانية وتحويل التعمات من بند إلى آخر وإعداد محاضر دورية تبين بالتفصيل نسبة تقدم الإجازات مقارنة بالتوقعات لكل استثمار</p>
X	<p>تحسين إجراءات التصرف في مراقبة المداخيل: تشكل مصلحة مراقبة المصاريف والمداخيل على مستوى إجراءات مراقبة المداخيل العامة التالية: تتم مراقبة ومتابعة كتابات الدبوية على مستوى خلايا مراقبة تم إحداثها للعرض والتي تتولى عمليات مراقبة سلامة عمليات بيع التذاكر والتعريفات المطبقة والتحويلات إن وجدت (شطب)، إعادة كتابة ٢٠٠٠. كما تتولى هذه الخلايا عملية مقارنة بين كتابات التذاكر الدبوية المستعملة وحسب التفاضل لافراز الفوارق، إن وجدت. وبالتالي لا يوجد هيكل مكلف بمتابعة ومراقبة كتابات الدبوية بصفة شاملة في مختلف المراحل (من مرحلة تسلم الطلبة من البورد وتسليمها للدارات والتفاضل ومصاحبة مراقبة المصاريف والمداخيل إلى مرحلة الأرشيف) ويعتبر هذا النقص في الإجراءات ذات أهمية قصوى نظر لوجود محاطر على مستوى تقوية رقم العمليات والاستحلاص. هنا و يتولى المشرف على الغازة ومثل عن إدارة الاستغلال مراقبة ومعالجة سلامة كتابات التذاكر الدبوية عند تسلمها من البورد (الكم والكتيف) باعتماد مبدأ فحص عينات ونسب الإجراء يتعهد به رئيس الفرع والتفاضل عند تسلمها كتابات التذاكر الدبوية من الغازة. كما تتولى إدارة الإستغلال مد مصلحة مراقبة المداخيل بكمف عين عند تزويد أي فرع كتابات التذاكر الدبوية وبالتالي نلاحظ غياب لجنة لتسلم كتابات التذاكر الدبوية على مستوى الغازة لمراقبة كافة الكتبات ومعالجة أعطاه الطباخة وباقى التناقض المتعلقة بهذه الكتبات التي تمثل أحد أهم العناصر الأساسية لتحقيق ومراقبة واستحلاص رقم معاملات الشركة. علاوة على ذلك فإنه بالنسبة لتفريع أعمال مراقبة المداخيل على مستوى الخلايا بمراكز الاستغلال فقد لاحظنا تأخير على مستوى إرسال الوثائق وتداولها بين المصلحة بالإدارة ومختلف الخلايا بالإضافة إلى وجود محاطر على مستوى ضياع الوثائق وعدم توحيد أساليب العمل والمراقبة. بالإضافة إلى غياب تطبيقه إعلامية لتابعة جذور كتبات التذاكر الراجعة للإدارة والإعداد الببوي وعدم التزم المسبق لكشوفات أعطاه التذاكر. هذه الرضعية تحول دون المراقبة الضرورية للمداخيل الشركة من حيث تقوية رقم المعاملات والاستحلاص ونح نوصي بضرورة تحسين إجراءات التصرف في مراقبة المداخيل لتفادي المحاطر هذه التناقض.</p>
X	<p>تحليل تطور نسق مداخيل الشركة: بالرجوع إلى الدراسة التحليلية للمداخيل الشركة لسنة 2016 بالمقارنة مع سنة 2015، لاحظنا وجود نقص في مداخيل الشركة المتعلقة بالاستراكت المدينة والاستراكت المدرسية ومداخيل مركز التكوين. وفي هذا السياق، نوصي بضرورة تحليل أسباب هذا التدهور واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها قصد تأمين مداخيل إضافية للشركة.</p>
X	<p>إرساء مراقبة آلية لكشوفات الأجر قبل صرفها: لاحظنا من خلال متابعتنا لأساليب أجراء أكون واطلعتنا على القوائم الشهرية المفصلة والإجالية للأجور أننا لا تخضع لأعمال المراقبة من طرف مصلحة مراقبة المصاريف بالرغم من أن أسماء الأجر تمثل أهم أعباء الشركة. إن في غياب المراقبة الآلية للقوائم الشهرية للأجور يمكن أن يحدث أعطاه لا يمكن التفضل إليها في الإبان وبالتالي يجب أن تكون القوائم الشهرية للأجور المفصلة بحاسبة الشركة حاملة لإمضاء: المسؤول على إدارة الشؤون الإدارية وإدارة الشؤون المالية، المسؤول على إدارة الاعلامية، 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 التغيرات الحاصلة في الأجر. ونجد الإشارة إلى أن غياب إعداد هذه البيانات يمكن أن يعنى أعطاه أو تقاض. وفي هذا الصدد، ندعو إلى تدعيم وتضمين الملفات الشهرية لأجر الأكون بوثائق تمت مرافقتها وتحتوي على كافة التفاصيل الضرورية.</p>

المحاسبة التحليلية

سنة الملاحظة		في الظور
لم ينجح	انجح	
X		<p>تحسين منظومة المحاسبة التحليلية: لا تعتمد الشركة على دليل المحاسبة التحليلية بيز طريقة توزيع الإيرادات والأعباء على مختلف الوحدات المسؤولة والأسس والفرضيات التي تم الاستناد عليها لاختيار هذه الطرق. ولا تمكن هذه الرضمية من ضمان استمرارية الطرق في إعداد وتقديم البيانات لم تكن مختلف المصاح المعنية من المقارنة بين النتائج المسجلة لغرض فهمها وتحليلها. لذا فإننا ندعو إلى تحسين النظام المعلوماتي الحالي للشركة وذلك بإعداد دليل متطور للمحاسبة التحليلية للتحليلية المحاسبية العامة، توزيع مقاييس التوزيع، تحديد مقاييس التوزيع، تجميع الأقسام التحليلية، قياس مؤشرات الإنتاجية، تأمين المعالجة التحليلية للعمليات، تحديد التكاليف والنتائج لكل مركز نشاط، التنبؤ من مدى مطابقة المحاسبة التحليلية للمحاسبة العامة، توفير البيانات التحليلية للإدارات والمصاح وأنها تكلفة الخدمات المسداة من قبل الشركة والمواضع المحققة (هامش على التكاليف المباشرة والمعمرة والخاصة)، علاوة على ذلك، فقد لاحظنا من خلال تقييمنا لأعمال مصلحة المحاسبة التحليلية ما يلي: لا تقوم مصلحة المحاسبة التحليلية بالمساهمة في عملية تقييم أعمال الصيانة والإصلاحات الكبرى في غياب إجراءات واضحة تكم من جمع المعلومات اللازمة، كما لا تمتلك مصلحة المحاسبة التحليلية جميع المعلومات اللازمة للقيام بالأكزولة إليها وحساب أعباء الصيانة الكبرى التي يتم إدارتها مع معدات النقل محاسبياً. هذه الرضمية لا تمكن الشركة من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية كما تقوم مختلف المتدخلين من عدة معطيات ضرورية (كافة مختلف عناصر الإنتاج، الاستهلاكات... هامش الربح...) لذا ندعو إلى العمل على تفعيل المحاسبة التحليلية وإعادة تدوير بعض طرق وإجراءات احتساب مختلف العناصر الضرورية لإحكام التصرف بالشركة.</p>
X		<p>تحسين إجراءات منظومة المحاسبة التحليلية: لا تعتمد الشركة على تطبيق إعلامية للمحاسبة التحليلية ونظر الأهمية دور المحاسبة التحليلية في اتخاذ القرارات خاصة على مستوى مرودية الخطوط نوصي بضرورة إرساء تطبيق للمحاسبة التحليلية توفر البيانات الضرورية في الإبان وتعتمد على مختلف المعلومات والمعطيات الموجودة من حيث رقم المعاملات وأعباء الأعباء وبناني الأعباء المباشرة وغير المباشرة لتحديد سعر كافة خطوط بعمة تحليلية. هذا لا حظنا غياب متابعة تحليلية للخطوط المدرسية قصد تحديد كلفتها الفعلية. ونوصي بضرورة توسيع منظومة المحاسبة التحليلية لتشمل مختلف أنشطة الشركة وإعداد جداول قيادة في العرض لاعتمادها في مختلف المناقشات والقرارات.</p>

التصرف في الوثائق والأرشيف

سنة الملاحظة		في الظور
لم ينجح	انجح	
X		<p>تحسين إجراءات التصرف في الوثائق والأرشيف: تمكنا من خلال قياسنا بنحس إجراءات وتواعد التصرف في الوثائق والأرشيف، من الوقوف على النقاط التالية: غياب منهجية وإجراءات موثقة لكيفية التصرف في الأرشيف على غرار تجميع وحفظ الوثائق والملفات وترتيبها والإطلاع عليها، عدم مدنا بنظام تصنيف الوثائق المكونة لأرشيف الديوان (صنف رئيسي، فرعي، قسم وقسم فرعي) وعدم تحديد طريقة التصنيف، التصنيف العددي، التصنيف الزمني، والتصنيف الوطني، يقع ضغط برنامج لصيانة الوثائق والأرشيف، لم يقع مدنا بما يثبت القيام بالجرد المادي لأرشيف الشركة وذلك وفقاً للمشور الوزير الأول عدد 8 المؤرخ في 9 فبروري 1996، لا يستجيب المتر المخصص للأرشيف إلى مقومات السلامة والحفظ الضرورية كغيب كارتات مراقبة، غيب كاشف للحرائق، أبواب غير موصدة، وغيب التهوية اللازمة، عدم برجة دورات تدريبية وتكوينية لعائلة الأعباء في مجال الوثائق والأرشيف. وذلك فإننا نوصي الشركة بتخصيص عجلات لحفظ الأرشيف تكون مطابقة للمواصفات المعمول بها في المجال وتجهيزها بالمعدات اللازمة مع ضرورة التنسيق المسبق مع المصاح المختصة مؤسسه الأرشيف الوطني عند القيام بأشغال تحمية عجلات الحفظ وإرسال مثال النسخة إلى مصاح الأرشيف الوطني للحصول على رأيها قبل بداية أعمال النسخة وذلك لتأكد من مدى إيجابيته لشروط الحفظ السليم وذلك تطبيقاً لأحكام الفصل 10 من القانون عدد 95 المؤرخ في 2 أوت 1988 والمتعلق بالأرشيف واقتضيات منشور الوزير الأول عدد 30 لسنة 2000 كما يجب القيام بالجرد المادي للأرشيف مع إعداد دليل الإجراءات خاص بالتصرف في وثائق الأرشيف وأعمال الوثائق.</p>

الملاحظات

الإعلامية ونظام المعلومات

الملاحظات

في الطور	الإيجاب	أبخر
X	X	
X		X
X	X	
		X
X		
	X	

وضع خطة عمل خاصة بتطوير أنظمة المعلومات والاتصال: لاحظنا أثناء تدخنا أن الشركة لم يتم بوضع خطة عمل خاصة بتطوير نظم المعلومات والاتصال على المدى القريب والمتوسط وذلك وفقا لمتطلبات مشور الوزير الأول عدد 10 المؤرخ في 20 ماي 2011، ويتذكر في هذا الصدد أن هذه الخطة يجب أن تطرق للمسائل التالية: النتائج المرجوة من المشاريع والبرامج المدرجة ونسبة مساهمتها في تطوير مؤشرات الصرف والمردودية والقيمة المضافة للشركة، العمل على إمكانية استغلال وإنتاج موارد مفتوحة المصدر يمكن تفاسيها وتبادلها والحرس على إنتاج المواصفات والبرمجيات المفتوحة، العناية بالجوانب المرتبطة بسلامة نظام المعلومات واستغلال التكنولوجيات المتصلة بالمصادرة الإلكترونية والإمضاء الإلكترونية.

وكن ندعو المسالخ المعنية بالشركة إلى مزيد إحكام وضعية تركيز النظم المندجة للصرف بما يكفل الإسراع في تكيدها في أفضل الأحوال مع أعداد تقارير دورية في مدى تطور إنجازها، كما نوصي بتكيز هيكل مكلف بنظم المعلومات والاتصال، ووضعه تحت الإشراف المباشر للإدارة العامة للشركة بما يضمن إبرازه الفعلي على كل ما يتعلق بتخطيط الاستراتيجية والبرامج والمشاريع ذات العلاقة.

النظر في هيكلية مصلحة الإعلامية وسلامة تدخلاتها: من خلال متابعنا لأساليب عمل مصلحة الإعلامية لاحظنا ما يلي:

- خلال للفترة الثالثة من مشور الوزير الأول عدد 10 المؤرخ في 20 ماي 2011 لا تخضع مصلحة الإعلامية للإشراف المباشر للمدير العام للشركة.
- قيام الإطار المكلف بمصلحة الإعلامية بمهام رئيس خلية السلامة المعلوماتية بالشركة ويتذكر في هذا الصدد أن مهام المكلف بالسلامة المعلوماتية يجب أن تكون مستقلة عن كل الوظائف الأخرى المتعلقة بالنظم المعلوماتية داخل المؤسسة وباعتبار المهام العادية لرئيسة هذه اللجنة ضمن مصلحة الإعلامية فإن هذه الوضعية تشكل جمعا لمهام متنافرة ويجب فصلها في أقرب الأحوال. هنا لم نتحصل على المحاضر الشهرية لهذه اللجنة وبالتالي لم نتكمن من متابعة أعمالها بالنسبة لسنة 2016 ولضمان النجاعة المثلّي لمصلحة الإعلامية فإننا نوصي على تحسين هيكلية مصلحة الإعلامية وسلامة تدخلاتها.

إعداد ميثاق خاص بالأنشطة الإعلامية:

مزيد العناية بسلامة المنظومة المعلوماتية المستقلة من طرف الشركة: لاحظنا أثناء متابعنا الإجراءات المعمدة من قبل مصالح الشركة في ضمان سلامة نظامها المعلوماتي ما يلي: عدم قيام الشركة في سنة 2014 بتطبيق لسلامة نظامها المعلوماتية وذلك طبقا للقانون عدد 5 لسنة 2004 المؤرخ في 3 فيفري 2004، عدم إعداد سياسة أمنية ومصادق عليها للسلامة المعلوماتية بالشركة وذلك وفقا لمعيار الجودة عدد 27002 لسنة 2013، عدم تفعيل لجنة السلامة المعلوماتية وذلك وفقا لمشور السيد الوزير الأول عدد 19 لسنة 2007، غياب وثيقة المسؤولية عن سلامة النظم المعلوماتية، غياب إجراءات موقفة لتنظيم استغلال الوسائط المتحركة غياب محط موقف لتابعة بنود عقود صيانة (مدة صلاحية العقود، الأصول المدرجة، رزمة الصيانة الوقائية، معالم وكيفية الخلاص...)، عدم توثيق الشركة خارطة لمختلف المخاطر التي قد تد المنظومة الإعلامية المستغلة وذلك وفقا لنظام الجودة ISO 27005، وانحجب المخاطر التي يمكن ان تنتج عن هذه الوضعيات فإن نوصي بمزيد العناية بسلامة المنظومة المعلوماتية المستغلة من طرف الشركة وتقييم الإجراءات الخاصة بها.

التقويت في المعاهدات الإعلامية التي زال الانتفاع التي: يتوزر لدى الشركة العديد من التجهيزات الإعلامية التي زال الانتفاع بها. ولشمين التجهيزات التي مازالت قابلة للإستغلال يجب العمل على التقويت فيها في أقرب الأحوال طبقا للإجراءات الجاري بها العمل في هذا المجال. أما بالنسبة للتجهيزات الغير قابلة للإستغلال فقد تمش مشور رئاسة الحكومة عدد 4 لسنة 2013 على ضرورة مزيد ترشيح الصرف في هذه التجهيزات بما يراعي متطلبات المحافظة على المجال البيئي وتفادي الأضرار المعنويي لها وذلك بالتقويت فيها لفائدة الشركات المتخصصة والمؤهلة للصرف في التفايات الكهربائية والإلكترونية المرخص لها من قبل وزارة البيئة. وبالتالي يجب على مصالح الشركة العمل على تطبيق مقتضيات المنشور المذكور أعلاه.

توثيق عمليات تدخل وحدة الصيانة: لا تقوم الشركة بتوثيق مختلف عمليات تدخل صيانة المعدات داخليا وخارجيا حيث لا يتم توثيق طلبات المستخدمين كما لا يتم تجسيد عمليات تدخل مصلحة الإعلامية بطلبات تدخل فيها تاريخ ووقت التدخل، الإدارة أو المصلحة المعنية وتشخيص العطب والإصلاحات المنجزة وتاريخ التسليم... إضافة إلى عدم مسك سجل متابعة كافة عمليات التدخل والصيانة. وفي هذا الصدد وفي إطار ضمان النجاعة اللازمة لتدخلات وحدة الصيانة وتلافيا لكل التقاعس التي يمكن أن تنتج عن هذه الوضعيات، فإننا نوصي بتحسين أساليب عمل مصلحة بالإعلامية مع العمل على تطبيق برنامج

X				<p>للصيانة الروتينية للراسع والمعدات الاعلانية الموجودة بالشركة.</p> <p><u>الإسراع بتوكيز منظومة اقتطاع تذاكر أوتوماتيكية</u>: قامت الشركة بإحداث لجنة إعداد كراس شروط الخاص باقتناء منظومة اقتطاع التذاكر منذ سنة 2014 وتم خلال سنة 2015 إعداد مذكرة عمل قصد القيام باختصاصات في إطار هذه اللجنة لتشريك مختلف أصناف الأيون لإبداء الرأي والتفاعل وادخال الإضافات من ناحية ولتثبيت من الحاجيات الفعلية للأيون بخصوص هذه الآلات من ناحية أخرى، غير أنه وإلى غاية تاريخ إعداد التقارير لم يقع مدنا بما يفيد إعداد كراس الشروط والقيام بطلب عروض في الغرض لاقتناء منظومة اقتطاع تذاكر أوتوماتيكية.</p> <p>مع الإشارة أن مصاخ الشركة أفادت بأن المنظومة المعتمدة حاليا تتكون من العديد من النقص والأعطاب خاصة عند اقتطاع البيار الأكترواني بصفة فحمة وعدم خروج كمنومات غاية الخدمة في بعض الأحيان و أعطاب عند معالجة حازن المعلومات أم 2000.</p> <p>وفي السياق نوصي بضرورة الإسراع بتوكيز منظومة اقتطاع التذاكر الأوتوماتيكية وذلك بعد دراسة حاجيات الشركة في مجال التذاكر و اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة نظرا لما توفره من عديد الامتيازات على غرار تحسين رقم المعاملات وسهولة الرقابة والتابعة والقيام بالحجز المسبق.....</p>
X				<p><u>توكيز منظومة متابعة أسطول الحافلات عبر الأقمار الصناعية</u>: لم يتم إلى حد تدخنا توكيز المنظومة الاعلانية الخاصة بالمتابعة الجنبية لأسطول الحافلات عبر الأقمار الاصطناعية وتم تخصيص ميزانية فلما المشروع، وفه الوضعية لا تمكن من مساعدة المشرفين على متابعة خطوط الحافلات وتحديد موقعا لتحسين الرجة وسهولة التدخل لدى حدوث عطب. لذا فإننا ندعو الشركة لضرورة توكيز هذه المنظومة نظرا لخاصيتها.</p>
X				<p><u>متابعة تقديم إنجاز النظام المعلوماتي المدمج</u>: نظرا لما شهدته النظام المعلوماتي المدمج من تأخير على مستوى الإنجاز، قامت الشركة باستدعاء المورد والإطلاع على الإشكاليات والحلول الالوية وتم الاتفاق على تغيير رئاسة المشروع وإعادة هيكلة لجان المصادقة على المشروع ودمج المرحلتين الرمة والمخاسمة دون تعهدات مالية للمورد خارج نطاق العقد. وإعداد وثيقة الأنظمة والالوية للمشروع مع تجزئة الجرار إلى أربع دفعات مع إعطاء الأوية للمحاور ذات الأروية. وفي هذا السياق، نوصي بضرورة القيام بتدقيق حول كيفية تنفيذ هذه الصيغة على مستوى الإحرائي والترتبي و عرضها على أنظار الدياركل المختصة لإبداء الرأي.</p>
X				<p><u>الإجراءات بالمنظومة الوطنية لمتابعة وتقييم المشاريع والبرامج العمومية "إنجاز"</u>: قامت الشركة بتاريخ 23 جوان 2017 بمراسلة المركز الوطني للإعلامية قصد عقد جلسة عمل بمقر الشركة لعرض المنظومة الوطنية لمتابعة وتقييم المشاريع والبرامج العمومية "إنجاز" ودراسة الإجراءات و الترتيب الإدارية والعتبة الضرورية للاختراط.</p> <p>وفي هذا الجمل نوصي بالإسراع بانخراط الشركة بالمنظومة الوطنية وتضمن البيانات والمعلومات التي توفرها من حيث المتابعة وتقييم المشاريع والبرامج العمومية.</p>
X				<p><u>تحسين موقع الوب الخاص بالشركة</u>: لاحظنا أثناء متابعتنا الأنشطة الاعلانية بالشركة عدم قيام الشركة بالتحسين الدوري لموقع الوب الخاص بها، وفي هذا الصدد ونوصي بأحكام منشور الوزير الأول عدد 29 المؤرخ في 9 أكتوبر 2008، فإن الشركة مدعوة إلى الإسراع بتطوير موقع الوب الخاص بها والذي يجب أن يكون مواكبا للمواصفات العالمية خاصة من حيث التفاعلية وذلك من خلال إبراز الخدمات الإدارية المتوفرة على الخط والحرص على جعلها تفاعلية وتوفير المطبوعات المتعلقة بالخدمات الإدارية والسعي إلى توفير إمكانية إرسالها إلكترونيا عبر الموقع والحرص على استقاء آراء المحسنين من خلال تخصيص كرن بالموقع للعرض وتوفير عنوان إلكتروني لتقبل الآراء ومعالجتها وادماج المواقع العمومية الراجعة بالنظر إلى القطاع مع توفير كرن للأئلة التواترة وتعهدها بالصحةين.</p> <p>ونظرا لما يمكن أن تمثله التكنولوجيا الحديثة كوسيلة لتجرب الشركة من حوزاتها ولتحقيق أكثر نجاعة للخدمات المقدمة، وفي إطار تطبيق منشور رئاسة الحكومة عدد 25 المتعلق بالانفاذ إلى الوثائق الإدارية للمهاكل العمومية، فإننا نوصي بالشركة بالتحسين الدوري لموقع الوب.</p>

التصرف في الصيانة والمعلمات

التصرف في الصيانة:

سنة الملاحظة	الملاحظات	
	لم يتجر	أجر
X		<p>توثيق إجراءات التصرف في مكونات المحافلات التي تم تحصيلها: لاحظنا أثناء قيامنا بعملنا غياب إجراءات واضحة ووثيقة معتمدة في استعمال مكونات المحافلات التي تم تحصيلها أثناء عملية تفكيك المحافلات العطلة وغير صالحة للاستعمال وفي هذا السياق فإننا نوصي بإعداد محضر إثر كل عملية تفكيك للمحافلات يتم مد مصاح الحاسبة والمالية بنسخة منه ويضم بالأساس المعلومات التالية: أسماء ووظائف أعضاء اللجنة التي يعنى لها القيام بعملية متابعة ومراقبة تفكيك المحافلات، قائمة في العناصر والأعضاء التي يمكن استغلالها في الجين دون إصلاحات وتفرز تذكر والعناصر الأخرى التي يستلزم استغلالها مكونات قديمة أو جديدة مخزنة أو يجب شراءها، ترقم المكونات بما في ذلك عمليات المحافلات مع الأرقام التي يتم اعتمادها عند الإدراج بتطبيقية التصرف في المخزون.</p>
X		<p><u>العمل على إعداد برنامج سنوي للصيانة:</u> أبرزت أعمال التدقيق عن غياب برجة مستمعة تتضمن جميع أعمال الصيانة الوقائية والتهئية التي يجب القيام بها وفقا لميزانية الشركة وذلك لمختلف بنات الشركة حسب جدول زمني يتم ضبطه والتفقد به على مستوى التدخلات. في غياب برجة لأعمال الصيانة والتهئية لا يمكن التأكد من أن كافة الأشغال التي تتطلبها البنات تم القيام بها في أجالها ووفقا للمتطلبات العامة للسلامة، ولتفادي أي طارئ يمكن أن نمنس من السر العادي لنشاط الشركة فإنه من الضروري إعداد برجة سنوية لمختلف أعمال الصيانة اللازمة والتهئية والتفقد بما على مستوى الأجال نظرا لما يكسبه من صيغة وقائية تهدف إلى الحفاظ على الممتلكات.</p>
X		<p><u>احساس كافة جميع التدخلات على المحافلات:</u> لا يتم مسك خنازات يدوية أو ما شابه ذلك تمكن لكل حافلة من معرفة الكلفة الحقيقية لعمليات الإصلاح بالصيانة الوقائية، المضاريف الخاصة بصفة مجمعة. هذه الوضعية لا تمكن من معرفة المحم الحقيقي للتدخلات المنجزة لكل حافلة وبالتالي لا تمكن، بطريقة علمية من معرفة حدود المحافظة على الحافلة من عددها برجة تعويضها مثالا. لذا فإننا ندعو لمسك خنازاة تحتوي على كل التدخلات لكل حافلة مع الحرص على وضع الكلفة لكل تدخل.</p>
X		<p><u>تحسين طريقة احتساب اعباء الإصلاحات الكبرى:</u> بعض معدات و عربات الشركة بالإضافة إلى أعمال الصيانة العادية فهي تتطلب القيام دوريا بعملية إصلاحات كبرى وعندما تستجيب هذه الأعباء لقياس التئوب كأصول ثابتة فإن الشركة يجب أن تقوم بالتقدير الصحيح لقيمة هذه الأعباء حتى تتمكن من إدراجها ضمن أصولها الثابتة. وفي هذا الصدد ويتفقنا في قيمة الأعباء المدرجة في الإصلاحات الكبرى فقد لاحظنا عدم إدراج الأعباء الغير مباشرة والمتضمنة خاصة في المضاريف العامة بما في ذلك أجور أسيان وإطارات إدارة الصيانة. وفي هذا السياق وإحكاما لأساليب تقسيم الأعباء المدرجة في الإصلاحات الكبرى فإننا نوصي بإعداد نظام تحليلي فعال يستند إلى معايير توزيع نسبة النفقات العامة الواجب إدراجها في كلفة الإصلاحات الكبرى</p>
X		<p><u>متابعة مطالب الإصلاح:</u> تبين لنا من خلال متابعتنا لمطالب الإصلاح وجود العديد منها التي لم يتم في شأنها القيام بالإشغال اللازمة. ومن شأن هذه الوضعية أن تأخر من جاهزية بعض المحافلات وبالتالي التسبب في إخراج بعض السمرات المبرجة. ونحن ندعو إلى إعداد بصفة دورية لقائمة في مطالب الإصلاح الغير منجزة ومعالجة أسباب التأخير المسجل في الإصلاح و اتخاذ الإجراءات اللازمة في شأنها.</p>
X	X	<p><u>تنظيم العمل بالدائرة الفنية:</u> تبين لنا في هذا المجال أن الإمكانيات البشرية الحالية الموفرة لدى الدائرة الفنية وطريقة تنظيمها لا تمكن من متابعة جميع المهام الموكولة إليها في أفضل الأحوال. حيث تفتقر هذه الدائرة إلى مصالحة الأشغال الجديدة التي توكل إليها متابعة تنفيذ مشاريع الصيانة الكبرى وتحديد الحركات وخاصة على مستوى حصر الحاجيات بكل دقة و اقتراح طرق العمل والبرجة وإعداد كراسات الشروط الخاصة بالاستشارات في أفضل الأحوال. ولزبد إحكام العمل بالدائرة الفنية وخاصة على مستوى تنفيذ البرامج ومتابعة أعمال الصيانة والتحديد فإنه من الضروري تدعيمه بالإمكانيات البشرية اللازمة وإعادة تنظيمها ومكانها واحداث وحدة للأشغال الجديدة.</p>
X	X	<p><u>تقارير النشاط بالدائرة الفنية:</u> يعتبر تقرير النشاط حول أعمال الصيانة وثيقة مهمة تحتوي على العديد من المؤشرات والبيانات المهمة التي تخص جميع أعمال الصيانة بكل أنواعها، عدد ساعات العمل حسب المصلحة، وحسب الأقاليم غير أنه وبالتدخل لدى إدارة الصيانة تبين لنا وجود بعض الإشكاليات التي تحول دون إنجاز التقارير الشهرية في أجالها المقرولة... ولضمان النجاعة المرجوة والاستفادة من النتائج الموجودة في</p>

			تلك التقارير ، ندعو لضرورة الإسراع في إصدارها وإرسالها للأداة العامة لأخذ الإجراءات المناسبة.
	X		التحكم في الطاقة : خلال قيام أعمال التدقيق، لاحظنا وجود بعض النقاط على مستوى مصلحة التحكم في الطاقة، ومن بين هذه النقاط ما يلي: عدم إعداد قائمة متابعة بالنسبة لاستهلاك زبوت الحافلات، غياب تقارير التدقيق الطاقى بالنسبة لسنوات 2015 و 2016 ، وجود أعطاء في مستوى التطبيق الخاصة بالصيانة الوقائية، حيث لاحظنا أن قائمة الحافلات التي ستجرى عليها إصلاحات وصيانة المستخرجة من التطبيق تنص على معطيات كجولومترية خاطئة ما يضطر المسؤول على معالجة هذه المطالب بصفة يدرية دورية، عدم إعداد محاضر عند نقل الإطارات المطاطية الحالة على عدم الاستعمال، حيث تحتوي هذه المحاضر على أسماء الأشخاص الذين سوف يؤمنون عملية نقل الإطارات المستعملة وعدد الإطارات المتوفرة، حيث لاحظنا عدم إعداد وتسجيل الإطارات الحالة على عدم الاستعمال وتم نقلها بصفة عشوائية إلى المستودع الخردة لإضفاء مبرر من الناحية في التعرف في موارد الشركة، نوصي بمزيد تحسين الأساليب المعتمدة في التحكم في الطاقة، كما نوصي بمزيد تحسين الإجراءات المتبعة في التعرف في اطارات المطاطية الحالة على عدم الاستعمال .

التصرف في المعطيات:

الإنجاز	الملاحظات		
	لم يتجز	أنجز	
X			توفير تطبيق إعلانية للتصرف في أصول الشركة: لا تمتلك الشركة تطبيق إعلانية للتصرف في مختلف أصول. هذه الوضعية لا تمكن من حسن متابعة أصول الشركة ابتداءً من تسلمها إلى غاية التفتوت فيها أو وضعها خارج الخدمة. لذا فإننا ندعو لضرورة وضع تطبيقات إعلانية متطورة تمكن من التعرف في مختلف معادلات الشركة كما هو معمول به في ميدان التعرف تمكن من: تسجيل كل الأصول، إعطائها معرف، استخراج محاضر أول استعمال، احتساب الاستهلاكات، إمكانية دمجها بتطبيق المحاسبة، توفير حوار استهلاكات دقيقة ...
	X		إعداد محاضر أول استعمال للمجهيزات: من خلال تقييمنا للإجراءات المتبعة في كيفية احتساب استهلاك الممتلكات والمجهيزات المادية، تبين لنا عدم قيام مصالح الشركة بإعداد محاضر بمناسبة أول استعمال للمجهيزات بصفة آلية وذلك بالنسبة لجميع المجهيزات، وتعتبر صياغة هذا المحضر وثائقه مرجعا قانونيا وحاسبا هاما يعتمد في احتساب بداية الاستهلاك، خاصة في الوضعية التي يكون فيها تاريخ الاستعمال مخالفا لتاريخ استلام المعاد والمجهيزات من قبل مصالح المنشأة. ولغرض تمكن الشركة من ضمان دقة المعلومة المحاسبية في ما يخص احتساب مخصمات الاستهلاكات. المقترح دعوة المصالح المعنية إلى الحرص على إعداد محاضر في خصوص تاريخ أول استعمال وصفة آلية وذلك بالنسبة لجميع المجهيزات المنتجة أو التي تم وضعها حيز الاستغلال من قبل المنشأة وذلك وفقا للدليل الإجراءات الجاري به العمل.
X			تحسين إجراءات مراقبة تخصيص الأصول الثابتة: لاحظنا أن تخصيص الأصول أو نقلها لا يزال غير مدعم بوثائق داخلية تمكن من معرفة آتيا مكان تواجد المجهيزات بكل مركز عمل. وفي غياب إعداد بطاقات تحويل الأصول لا يمكن لمصالح الشركة من معرفة مكان كل المجهيزات حسب أماكن تخصيصها الأولى في حالة نقلها. لذا فإننا نؤكد على ضرورة تدوين عمليات تخصيص ونقل المعادات ببطاقات داخلية تقع إرسال نسخ منها بصفة آلية إلى الإدارة الفرعية للمعادات وذلك قصد تحيين المعطيات المدونة بتطبيقية التعرف في الأصول.
X			التصرف في أسطول السيارات: لدى قيامنا بتدقيق إجراءات التعرف في أسطول سيارات الشركة، لاحظنا بعض النقاط التالية: - غياب تطبيق إعلانية لمدة للتعرف في السيارات، وفي ظل غياب تطبيق لاحتفاظ أن المسؤول عن التعرف في السيارات يقوم بصفة يدرية بإعداد بعض القوائم منها بطاقات متابعة استهلاك الوقود والزيوت ووصول الوقود وطاقات متابعة للصيانة الوقائية، وما يتجر عنها من أعطاء أو سهو. - غياب جداول متابعة لكل سيارة، والتي تحتوي على جميع المعلومات حول السيارة كعمق السيارة، الرزم المنحني، تاريخ أول استعمال ، قمى الشراء، تواريخ الفحص الفني، جميع الإصلاحات التي طرأت عليها وتكلفة هذه الإصلاحات. ونظرا لهذه الوضعية، نوصي بالعمل على توفير تطبيق إعلانية خاصة بالتعرف في أصول السيارات، والعمل على مسك جداولات السيارات وتحيين المعطيات الواردة فيها.
X			احترام آجال الفحص الفني للمحافلات: يتضح من ملحوظة عمل صادرة عن إدارة الاستغلال بتاريخ 27 جويلية 2017 إلى رئيس فرع قرية عدم احترام آجال الفحص الفني لبعض المحافلات. ونظرا للاعتمادات

			السلبية لهذه الوضعية خاصة على مستوى سلامة الحافلات وقانونية استغلالها وتقاديا للخطايا الناجمة عنها، نوصي بإحرام آجال الفحص الفني للحافلات وإرسال قوائم تذكيرية بصفة مستمرة لكافة رؤساء الفرع ومراكز الاستغلال بالشركة.
X			<u>تركيز الودقيات الضرورية</u> : لا تزال العديد من محطات الحافلات بدون واقبات تحمي حوزاء الشركة من قاطل الأمطار وأشعة الشمس. وهذه الوضعية يمكن أن تساهم في عدم رضا الحوزاء من الخدمات المسداة . ونحن ندعو إلى الحرص على تركيز الودقيات.
X			<u>العمل على تحسين مختلف المؤثرات الفنية للحافلات</u> : يتضح من محضر لجنة الجارية للأسطول بتاريخ 27 ديسمبر 2017 ، وجود العديد من الحافلات التي هي في طور أعمال الصيانة والإصلاح وبالرجوع إلى التاريخ الافتراضية لخروج الحافلات من الودقيات، لاحظنا أن البعض منها غير محدد في انتظار توفير قطع غيار وتذكر على سبيل المثال الأعطاب المتعلقة بسرب العواء ومراجعة الحرك لبعض الحافلات. وفي هذا السياق، نوصي بالعمل على تحسين مختلف المؤثرات الفنية للحافلات على غرار نسب جوهزية الحافلات لتفادي الاحتمالات السلبية لعدم استغلال الحافلات الناتجة عن عدم توفر قطع الغيار على مستوى ما نأجل الشركة ونشاطها.
	X		<u>إعداد محاضر أول استعمال للتهيزات</u> : من خلال تقييمنا للإجراءات المتبعة في كيفية احتساب استهلاك الممتلكات والتهيزات المادية، تبين لنا عدم قيام مصانع المنشأة بإعداد محاضر بمناسبة أول استعمال للتهيزات بصفة آلية وذلك بالنسبة لجميع التهيزات. وتعتبر صياغة هذا المحضر وتأريخه مرجعا قانونيا وحاسبا هاما يعتمد في احتساب بداية الاستهلاك، خاصة في الوضعية التي يكون فيها تاريخ الاستعمال مخالفا لتاريخ استلام المعدات والتهيزات من قبل مصانع المنشأة. ولغرض تمكين الشركة من ضمان دقة المعلومة المحاسبية في ما يخص احتساب مخصمات الاستهلاك، المقترح دعوة المصالح الفنية إلى الحرص على إعداد محاضر في خصوص تاريخ أول استعمال وصفة آلية وذلك بالنسبة لجميع التهيزات الفتنة أو التي تم وضعها حيز الاستغلال من قبل المنشأة وذلك وفقا للدليل الإجراءات الجاري به العمل.
X			<u>توثيق إجراءات التصرف في مكونات الحافلات التي تم تحصيلها</u> : لاحظنا أثناء قيامنا بمهامنا غياب إجراءات واضحة وموثقة معتمدة في استغلال مكونات الحافلات التي تم تحصيلها أثناء عملية تفكيك الحافلات المعطية وغير صالحة للاستغلال. وفي هذا السياق، فإننا نوصي بإعداد محضر إثر كل عملية تفكيك للحافلات يتم مد مصانع المحاسبة والالية بسجحة منه وبقسم بالأساس المعلومات التالية: أسماء ووظائف أعضاء اللجنة التي يعنى لها القيام بعملية صيانة ومراقبة تفكيك الحافلات، قائمة في العناصر والأعضاء التي يمكن استغلالها في الحين دون إصلاحات وتعديلات وتذكر والعناصر الأخرى التي يستلزم استغلالها مكونات قائمة أو جديدة مخزنة أو يجب شراءها، تزقيم الككونات بما في ذلك عمليات الحافلات مع الأركان التي يتم اعتمادها عند الإدراج بتطبيقية التصرف في المحزون.

التصرف في السلامة

الإجراءات		الملاحظات
في الطور	أجر	
X		<p>العمل على مسك دفتر السلامة: لا حفظنا من خلال قيامنا بأعمالنا أن الشركة لا تقوم بتعميم مسك وتحسين دفتر السلامة والذي يتضمن العديد من الإجراءات التي تخص حفظ السلامة داخل البناءات والمنظمة خاصة في:</p> <ul style="list-style-type: none"> - وجوب توفير نظام السلامة يتضمن القواعد والشاير الوقائية الواجب اتخاذها للحماية خاصة من أخطار الحرائق وكل أخطار المشاة ويتم إخبار نظام السلامة بالتهارن والتنسيق مع مصالح الحماية المدنية وسلك دفتر سلامة خاص لكل ناية تتضمن الإيضاحات الضرورية حول التحجيرات والمعدات النجدة وبنات حول الشبكات الفنية المارة بها وأعمال الصيانة الدورية المجرأة والقيام بمراجعة دورية لتحجيرات استعمال الحريق ووسائل ومعدات النجدة والإطفاء، نتأكد من حسن اشتغالها وتدعيم هذه العملية بتغيير في الفرش. - القيام بأعمال الصيانة الدورية لمختلف الشبكات الفنية الكركة بالبنائية (شبكة الكهرباء والفاز، شبكة الماء الصالح للشرب، شبكة التسخين والتبريد، ...) والتأكد من اشتغالها طبقا لمتطلبات السلامة. <p>ونظرا لأهمية هذه الإجراءات فإنه يجب إبلاغ مريد من الأهمية لتحسين دفتر السلامة وفقا لقرار وزير الداخلية المورخ في 16 سبتمبر 2013 والتماق بعبط محوي هذا الدقر، وشكله كما يجب مريد الحرص على تطبيق مقتضيات منشور السيد الوزير الأول عدد 19 المورخ في 19 جويلية 2003 والتماق بإجراءات السلامة والوقاية بالبناءات التابعة للولايات والمصاحات المعلقة والمؤسسات والبنات العمومية.</p>
X		<p>المراقبة الفنية والقانونية للتحجيرات والشبكات: من خلال اطلاقنا على إجراءات السلامة المعمدة داخل الشركة، لاحظنا وجود العديد من التعاقص تشمل خاصة في عدم قيام الشركة بتدقيق سلامة الشبكة الكهربائية لمختلف البناءات ومراقبة مختلف الأجهزة التي تعمل تحت الضغط بالإضافة إلى مراقبة دورية حالة الصمد بالتر الكركي ومراقبة تجهيزات السلامة والوقاية من الحرائق. وذلك من طرف مكاتب المراقبة الخارجية المصداق عليهم من طرف الجهات المعنية. ولقد توفر وسائل الحماية للتحجيرات والأشخاص داخل الشركة، يجب العمل على تالاق مختلف هذه التناقص.</p>
X		<p>التعمير الدوري لمعدات القيس: لاحظنا أثناء تدخولنا أن مصاح شركة الجهوية للنقل لولاية تابل لم يتم تغيير أدوات القيس المعتمدة في قيس كميات الوقود المستهلكة والموجودة بمحطات وقود الشركة وذلك وفقا لأحكام الفصل السادس من القانون عدد 40 لسنة 1999 المورخ في 10 ماي 1999 التماق بالتدوير القانوني. وفي هذا الصدد ونظرا لما يحمله التغيير الدوري لأدوات القيس من مخافة على مستوى احتساب الكميات المخزنة والجزءة بالنسبة للوقود ومقارنتها بالتالي مع الكميات الحقيقية المستهلكة فإننا نوصي بالقيام بتغيير دوري للمعدات المستعملة من طرف الشركة في قيس كميات الوقود المستهلكة.</p>
X		<p>متابعة توصيات مجمع طب الشغل بولاية تابل: قام مجمع طب الشغل بولاية تابل بزيارة متابعة وتنفذ لمختلف أماكن العمل بالشركة بتاريخ 28-12-2015 قام على إثرها بإعداد تقرير حول إجراءات السلامة والحماية من حوادث الشغل داخل الشركة و معاربتنا فلذا التقرير يتضح وجود العديد من الأخطار التي تهدد العمال أثناء القيام بمهامهم وخاصة فيما يتعلق بهياب معدات الحماية الشخصية وتكوين الأعران وتوزيعهم بالمخاطر الموجودة بمسودعات الصيانة. كما يتبين أن الشركة لم تقوم بإجراءات من شأنها رفع المخاطر المسجلة وذلك خلال سنة 2016 وأن هذه الملاحظات المسجلة بقيت على حالها منذ سنة 2015. وبالتالي يجب على مصاح الشركة العمل على رفع هذه الملاحظات وذلك بتطبيق التوصيات المضمنة بهذا التقرير ومتابعتها بعناية دورية.</p>
X		<p>إجراءات لجنة الصحة والسلامة المهنية بالشركة: تبين لنا في هذا المجال انتقال الشركة للجنة للصحة والسلامة المهنية وفقا للترتيب الجاري بها العمل، حيث من مهام هذه اللجنة: مراقبة أماكن العمل لكشف مواطن الخطر، متابعة تنفيذ توصيات مجمع طب الشغل، تشخيص أسباب حوادث الشغل وتقدم المقترحات المأداة إلى تحجيتها، 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>
X		<p>تعزيز 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 الجلات التالية: متابعة الشبكات الصادرة عن الحرفاء ومعالجتها، متابعة تركيز علامة مرجحة بمختلف الفضايات التابعة للشركة، متابعة عدد السيارات المظطرة ومعالجة أسبابها، متابعة إجراءات العناية بمحركات الشركة، متابعة كافة الإجراءات المتعلقة ببرامج الجودة.</p> <p>فإننا نوصي بضرورة تفعيل هذه اللجنة وإبلاغ نتائج أعمالها الأهمية المرجوة للتفويض بالجودة صلب المؤسسة.</p>

X		<p>تدعيم وتعزيز إجراءات السلامة على مستوى وسائل نقل المسافرين: يتضح من الوثيقة المرسله إلى الإدارة العامة للنقل البري المؤرخة في 11 أكتوبر 2017 وموضوعها إحصائيات حوادث المرور وحدات الطرق على شبكة خطوط النقل الخاصي على الطرقات بالنسبة للثلاثية الثالثة لسنة 2017 أن حوادث المرور البلدية بلغت ثمانية حوادث وحوادث المرور البلدية 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 القاطن في هذا المجال كما تؤكد على ضرورة تركيب أفراس مراقبة السرعة وإرسالها إلى قسم السلامة قصد تحليلها ومتابعة الإخلالات المسجلة أثناء السياقة.</p>
X		<p>تحسين دقات السلامة: لاحظنا من خلال قيامنا بأعمالنا أن الشركة لا تقوم بتحسين دقات السلامة التي تتضمن العديد من الأجزاء التي تخص حفظ السلامة داخل البناء والمحافظة خاصة في: - وجوب توفير نظام السلامة يتضمن القواعد والتدابير الوقائية الواجبة اتخاذها للحماية خاصة من أخطار الحرائق وكل أخطار المشاهدة ويتم إنجاز نظام السلامة بالتعاون والتسسيق مع مصالح الحماية المدنية وسلك دفر سلامة خاص بكل بناية يتضمن الإرشادات الضرورية حول التجهيزات والعدادات النجدة وبيانات حول الشبكات الفنية المركزية وما وأعمال الصيانة الدورية المجرى والقيام بمراجعة دورية لتجهيزات الحريق وسائل وعدادات النجدة والإطفاء لتأكد من حسن اشتغالها وتدعيم هذه العملية بتقارير في الغرض.</p> <p>- القيام بأعمال الصيانة الدورية لمختلف الشبكات الفنية المركزية (شبكة الكهرباء والغاز، شبكة الماء الصالح للشرب، شبكة التسخين والتبريد،...) والتأكد من اشتغالها طبقا لمتطلبات السلامة.</p> <p>وتظل لأهمية هذه الإجراءات على مستوى حماية ممتلكات الشركة وسلامة أفرانها، فإنه يجب إبلاء مزيد من الأهمية لأعمال السلامة ومزيد الحرس على تطبيق مقتضيات منشور السيد الوزير الأول عدد 19 المؤرخ في 19 جويلية 2003 والمتعلق بإجراءات السلامة والوقاية بالبنائات التابعة للوزارات والمصاعف المحلية والمؤسسات والمنشآت العمومية.</p>
X		<p>القيام بعملية تدقيق دوري في المخاطر التي يمكن أن تفس مشآت الشركة: لاحظنا أثناء تدقيقنا في برامج صيانة المعدات والمقرات، عدم قيام الشركة بتدقيق دوري في المخاطر التي يمكن أن تفس منشآتها وذلك على مراجعة الشبكة الكهربائية للمؤسسة وأعداد محضر في التقايف 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 بمراتبات الوفود مع النظر في حاجتها مجدداً وافية لمنع تسرب المادة المذكورة إلى الساحات المجاورة، إحداث فريق سلامة من بين إطارات وصلة المؤسسة وكونه في مجال الإسعافات الأولية والإطفاء.</p>

الاصحاح	الاصحاح	لم يتغير	انجر	الملاحظات
X				تحسين أعمال إدارة الاستغلال: لاحظنا أثناء تدخنا على مستوى إدارة الاستغلال بالشركة الجوية للنقل لولاية نابل بعض التفاصيل نذكر منها: عدم توفر إدارة الاستغلال التطبيقية مطبوعة وسداجة مع بقية المنظومات المستغلة من طرف الشركة، عدم تخمين العقود والاتفاقيات الأصلية إثر تغيير أحد البنود وبالأخص بنود الأسعار مع الخبراء، غياب العدد الكافي من المحضرين الفنيين بورشات الشركة مع الحرص على مزيد تفعيل وظائفهم بالطريقة التي تكفل إرساء إجراءات ناهضة لعملية صيانة وصلاح حافلات الشركة، تجارز حوالة البعض من الحافلات خاصة تلك الخاصة بقفل الطلبة والناقليين لطاقة الاستيعاب القصوى، مما من شأنه أن يسع في الحراك الحافلات وأن يضع الشركة في إشكاليات حول تأمين المسؤولية المدنية بخصوص تجارز الحوالة القانونية المسموح بها في حالة تعرض إحدى الحافلات إلى حادث مرور. وبالنظر لما سبق فإننا نوصي بتزيد تحسين أعمال إدارة الاستغلال
X				النظر في وضعية أسطول حافلات الشركة: لاحظنا أثناء معاينة أسطول حافلات الشركة تطور معدل أعمارها ليعمل في موفى سنة 2015 إلى أكثر من 10 سنوات . هذا وقد ساهمت هذه الوضعية بالأساس في تراجع مناخيل الشركة في سنة 2015 بما قدره 602 ألف دينار يعود 337 ألف دينار منها لتفرض في مناخيل الكراءات.
X				الحرص على دمج تطبيقية الاستغلال بالتطبيقية الخاصة بالصيانة: لاحظنا أثناء تدخنا غياب الترابط بين التطبيقية المعتمدة من قبل مصالح الصيانة والسجلات لكافة البيانات المتعلقة بالحافلات وبالخصوص تلك المتعلقة بالحافلات المطبوعة و التطبيقية الخاصة بالاستغلال مما يصعب عملية الرجوع اليومية وتحديد الحافلات الجاهزة للاستغلال. هذا وفي سياق آخر، لا يمكن التطبيقية الإعلامية المستعملة حالياً من ربط عمليات خروج الحافلات بحدود أوراق الطرود الواردة على مصلحة مراقبة المناخيل وعمليات التدقيق الدورية للمناخيل. كما لا يمكن التطبيقية من متابعة تحركات وتغيرات أرصدة القماش فيما يخص التناكر من استخراج الحافلات التي تشهد ببطء في الدوران أو الحافلات الغير منحركة. وفي هذا الصدد واحكاما للعمليات اليومية لإدارة الاستغلال وضمانا لنجاحة عملية الرجوع بما يكفل التوزيع الأمثل لموارد الشركة، فإننا نوصي بالعمل على تجارز التفاتن التي تعرفها تطبيقية الاستغلال مع الحرص على بالتطبيقية الخاصة بالصيانة.
X				معالجة الأسباب الناتجة عنها اضطراب في السموات الشركة: سجلت الشركة في الفترة الممتدة من جانفي إلى سبتمبر 2016 جملة من الاضطرابات في برنامج سير حافلاتها انجر عنه نقص في مناخيلها قدر باكثر من 560 ألف دينار والتي تعود في أغلبها إلى تحول في المعدات وقدم أسطول حافلات الشركة أو إلى نقص في الأعران للتوفين بالشركة عندما تبين ذلك الجداول التالية: - اضطرابات متعاقبة بقدم أسطول حافلات الشركة: وفي هذا السياق تقل نسبة الأعطال والصيانة المختلفة أكثر من 80% من الاضطرابات الناتجة عن تحول معدات المؤسسة، - اضطرابات متعاقبة بنقص في الأعران: وينتج عن النقص الدائم في عدد الأعران ما قدره 680% من الاضطرابات الجميلة المتعلقة بالموارد البشرية وحسن تنظيمها وتوزيعها. وفي هذا الصدد وضمان نجاحة عمليات الشركة وتحقيق تعهداتها فإننا نوصي بإعداد دراسة تفصّل التفويض في تأثير الاضطرابات في السموات على مناخيل الشركة.
	X			تربيد أعباء الخطوط الطويلة للشركة: في إطار تحليل أعباء ومناخيل مختلف الخطوط المستغلة من قبل الشركة وفي سياق تحقيق النجاعة التلي لمراد الشركة وخاصة مواردها البشرية، فإننا نوصي بتحليل الأعباء والمصاريف المتعلقة بالخطوط العميقة، قيمة الساعات الإضافية المسماة للسائقين إلى جانب النظر في إعداد برنامج مريحة بين السائقين ضمن نجاعة الحظ ولحد من الأعباء التي تتحملها الشركة خلاص ذوي الأقدمية في الشركة والحرص على تمكين السائقين من مدة الراحة اللازمة بما يتضمن احزام الفصل الثاني والثالث من الأمر عدد 145 لسنة 2000 موجه في 24 جانفي 2000 (مدة السبائة ومدة الراحة).
	X			معاينة الحافلات عند خروجها من مستودعات الشركة: لاحظنا أثناء معاينة لعملية خروج الحافلات لتتبد سفارحا المريحة ما يلي: - لا تقوم مصالخ الصيانة والاستغلال بالمعاينة الآلية لحالة جهاز الProdara قبل خروج الحافلات من محطات الاطلاق. كما لا تقوم بتوثيق عملية تفقد حالتها بعد استكمال سفارحا وعودها إلى المستودع. هذا وتوجد حاليا بعض هذه الأجهزة في حالة عطب مما استوجب اللجوء إلى التفتيد اليدوي للعمليات اليومية بالنسبة لعدد الحافلات. - عدم توفر كافة الحافلات على الوثائق اللازمة والمعدات الضرورية على عرل: سجلنا الاحتياط، حقبة التماري، منطك السلامة، وشهادة الرقم المنحى.

			وبالتالي نوصي بضرورة العمل على معالجة أسباب الاضطرابات والتفويض من السفيرات المقطوعة حفاظا على سمعة الشركة وتحقيق مناخ عمل إضافي تمكن من تحسين المردودية. كما نوصي بضرورة تهادي إلغاء سفيرات دون أسباب موضوعية حسب ما يتضح من ملحوظة عمل موزجة في 04 جانفي 2017 إلى السيد رئيس فرع سليمان بالنسبة للسفرة على الساعة الحادية عشر صباحا بين تونس ونبي خلال والذي تم تسيبه رئيس الفرع بضرورة تأمين كافة السفيرات المرجحة للفرع وتهادي هذه الاعانات وضمان نقل المسافرين في أحسن الظروف.
X			تهادي الأخطاء في تعريف النقل: يتضح من ملحوظة عمل إلى كافة التفويض والسوق التفويض بفرع قلبية بتاريخ 24 فيفري 2017 أن الإدارة العامة لاحظت عند مرافقتها لحالات الخط رقم 641 اعتماد التفويض للتعريف 3950 ملزم عند اقتطاع التالكا للركاب المتقاربين بين مدينة المينة وتونس العاصمة، عوضا عن التعريف الأصلية والعمدة بالخط رقم 441 المينة تونس وهي 3900 ملزم الأمر الذي تسبب في عديد المشاكل بين التفويض والركاب.
X			وفي هذا السياق نوصي بضرورة توضيح كافة تعريفات النقل وتأمين تطبيقها بصفة دورية وإعادة تداري يتم عرضها على أقطار الإدارة العامة للشركة.
			الحرص على توفر وثائق المحافظة قبل استغلالها: يتضح من منشور إلى كافة السوق رؤساء الفرع موزجة في 04 جانفي 2017 أن الإدارة العامة لاحظت تكرر تسجل محاضر من طرف مرابي الإدارات الجوية للنقل وغيرها بسبب عدم توفر الوثائق الضرورية للحالة لدى السوق عند تأمين السفيرات خاصة البطاقة المهمة للسائق.
			وفي هذا السياق نوصي بضرورة وضع إجراءات مؤقتة قبل استغلال المحافظة يتم إيفائها من قبل السائق ورئيس الفرع حول توفر كافة الشروط الإدارية واتخاذ التدابير والقرارات الضرورية في العرض.
X			تحسين إجراءات التصرف في الكراءات التعاقدية والنقل العرضي: في إطار متابعة مردودية الكراءات التعاقدية، تم عقد جلسة عمل بالشركة تحت إشراف الإدارة العامة بتاريخ 14 ديسمبر 2016 تم اقتراح مراجعة وتقييم بوند جميع الاتفاقيات وخاصة المتعلقة ببدء الزيادة في التعريف وتبديل فسخ الاتفاقية بالتنسيق مع مصلحة الشؤون القانونية. و في هذا السياق نوصي بالإسراع في إجراءات تقييم عقود الكراءات ضمانا لحقوق كافة الأطراف ولتحسين مردودية الكراءات التعاقدية. هنا وفي إطار النقل العرضي أوصت الإدارة العامة كافة رؤساء الفرع بالتنسيق مع المصلحة التجارية قبل قبول المطالب والحرض على توفر كافة الوثائق المطلوبة وتعمير رخصة النقل العرضي مع ضرورة إيفائها وختمها من قبل الخريف. وفي هذا السياق، نوصي بضرورة احترام ما جاء بملحوظة العمل الصادرة عن الإدارة العامة والمؤرخة في 06 جانفي 2017.
X			تحسين إجراءات حفظ كاشفات التالكا: يتضح من منشوري الرئيس المدير العام إلى كافة المتقاربين والمرافقين والإعلام العامة وإدارة الاستغلال على الفور. الإدارة العامة أوصت بإبلاغ هذا الموضوع الأهمية القصوى وفي حالة العثور على الكاشفي المتقاربين وإعلام الإدارة العامة وإدارة الاستغلال على الفور.
			وفي هذا السياق نوصي بضرورة تحسين إجراءات حفظ كاشفات التالكا ووضع آليات للحد من قفائها وتحديد ما يترتب عنها ذلك لكونها تعتبر من أسس مناخ العمل للشركة.
X			ترشيح أعضاء الخطوط الجوية للشركة: في إطار تحليل أخطاء ومناخيل مختلف الخطوط المستقلة من قبل الشركة وفي سياق تحقيق الشراكة المثلى لمورد الشركة وخاصة موردها البشرية، فإننا نوصي بتحليل الأخطاء والمصاريف المتعلقة بالخطوط العمدة، قيمة الساعات الإضافية المسددة للمسافرين إلى جانب النظر في إعداد برنامج مروحة بين المسافقين بضمن مجاعة الخط والمجد من الأعضاء التي تحصلها الشركة بخلاف الأقدمية في الشركة بالإضافة إلى ترشيح المسافرات المقطوعة من طرف المحافظات مع النظر في مردوديتها وكذلك الحرض على تمكن المسافقين من مدة الرحلة اللازمة بما يضمن احترام أحكام الفصل الثاني والثالث من الأمر عدد 145 لسنة 2000 مؤرخ في 24 جانفي 2000 يتعلق بتبسيط مدة السياحة ومدى الراحة لسائقي بعض أصناف من العربات.

			<p>النهائي للطلبات موضوع الصنفه. كما أنها تؤدي إلى تحميل الضمانات المالية المقدمة من قبل المتعاقدين مع الشركة وعدم القيام بإعادة توظيف هذه الضمانات في الدورة الاقتصادية. لذا فإننا نوصي بالضغط على أجال الختم النهائي للطلبات.</p>
X			<p>تحسين إجراءات التصرف في الصفقات: لا حظنا خلال أعمال التدقيق في إجراءات التصرف في الصفقات التناقض التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تأخير على مستوى إنجاز الصفقات البرجة صلب المخطط التقديري حيث لاحظنا أن بعض الصفقات لم يتم إنجازها خلال سنة 2017 بالرغم من إدراجها صلب المخطط التقديري على عرل اقتناء منظومة قطع التذاكر وبناء ورشة عصرية بنابل، بالإضافة إلى تأخير على مستوى إعلام مكتب مراقبة الأدوات بإتمام الصفقات، وغياب تطبيقية معلوماتية لتابعة مراحل إبرام الصفقات والإجراءات المتعلقة بها، - عدم احترام أجال تقديم الضمانات النهائية حيث لاحظنا على سبيل المثال أنه تم تقديم الضمان النهائي لمؤسسات محمد لوكل وشركائه بعد 45 يوما وذلك خلافا للمتخصيات أحكام الفصل 76 من الأمر عدد 1039 لسنة 2014 والذي حدد ب 20 يوما من تاريخ تليغ الصنفه، - عدم تطهير العديد من الضمانات النهائية حيث أن الشركة لا تزال تحتفظ بحملة من الضمانات البكية النهائية المتعلقة بمجموعة صفقات يعود البعض منها إلى سنوات سابقة مع الإغارة 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 الصنفه بجميع تعهداته، - عدم قيام لجنة المزم بدراسة تحليلية للأسعار بالرجوع إلى التقديرات العينية حيث أن اللجنة تستند على مبالغ غير معينة تم توظيفها ضمن المخطط التقديري السنوي، - العمل على احترام آخر أجل لتقول العروض حيث أنه بالنسبة لطلب العروض عدد 2016/06 الخاصة باقتناء معدات ورشات تم قبول عرضين جاء بتأخير 20 دقيقة و 25 دقيقة مع الإغارة 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 الحملات تمت بحضور عضوين خلافا للفصل 58 من الأمر عدد 1039 لسنة 2014 والذي نص على أن اللجنة القارة لفتح العروض تضمن ثلاثة أعضاء رئيسها، - تجاوزت نسبة تغير حجم الطلبات في بعض الأحيان نسبة 20 بالمائة دون عرض ذلك بصفة مسبقة على لجنة مراقبة الصفقات صلب مشروع سلق في العرض وذلك خلافا للفصل 85 من الأمر عدد 1039 لسنة 2014 المنظم للصفقات العمومية. بالإضافة إلى عدم استغلال منظومة الشراءات العمومية على الخط "توبس" التي توفرها مصالح رئاسة الحكومة. <p>ولغضدي الانعكاسات السلبية هذه الوضعات نوصي بضرورة التقيد بما جاء به الأمر المنظم للصفقات العمومية والحرص على أخذ التدابير والقرارات في العرض وإعمال تطبيقية معلوماتية للتصرف في الصفقات مع العمل على استغلال منظومة الشراءات العمومية على الخط لضمان السرعة الكافية ومزيد الشفافية في مختلف مراحل إنجاز الصفقات.</p>
X			<p>إعداد وثيقة "كشف الحساب المقارن": يتضح من عغير جلسة لجنة الإدارة العامة الخاصة بإرجاع الضمانات المالية المؤرخ في 14 فيفري 2017 تأكيد الإدارة العامة على استحقاق نسق ختم الصفقات ودعوة المتدخلين فيها إلى وجود توفير المعلومات 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 المدخرة والمبالغ المدفوعة والكميات والمدافع التقديرية والذي يتكون من بيانات تبين أعداد وأسماء الفصول والكميات التقديرية العدة بالصفقة الأصلية والكمية النهائية لكل فصل والنسب الفردي التعاقدية لكل فصل والمبلغ المحلى التقديري والمبلغ النهائي المحلى ونسبة التغير التي شهدتها كمية كل فصل وملاحظات المشتري العمومي وتبريراته للفرق. وفي هذا السياق نوصي بالإسراع على إعداد وثيقة كشف الحساب المقارن وبيان الفوارق واتخاذ التدابير والقرارات الضرورية في العرض.</p>
X			<p>الإسراع بإعداد الختم النهائي للصفقات: لاحظنا خلال تدخنا وجود العديد من الصفقات التي يعود بعضها إلى سنوات قارطة لم يقع ختمها على معنى الفصل 104 من الأمر 1039 المنظم للصفقات العمومية والذي ينص على عرض ملفات الختم النهائي على لجنة الصفقات للبت فيها في أجل 90 يوما ابتداء من تاريخ التبول النهائي للطلبات موضوع الصنفه. كما تبين أن العديد من هذه الصفقات لم يقع في نتائجها إعداد عناصر قبول نهائية. ونظرا هذه الوضعية عدم احترام للفصل المذكور أملاه 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 التبول النهائي للطلبات موضوع الصنفه. كما أنها تؤدي إلى تحميل الضمانات المالية المقدمة من قبل المتعاقدين مع الشركة وعدم القيام بإعادة توظيف هذه الضمانات في الدورة الاقتصادية. لذا فإننا نوصي بالضغط على أجال الختم النهائي للصفقات.</p>

X		توثيق عملية مراقبة تحركات المخزون : تبين لنا أثناء تدخنا عدم قيام الشركة باستخراج قائمة في تحركات المخزون اليومية من الطبيعة الإحصائية وامتثالها من طرف المسؤولين عن المغازات. ولا تمكن هذه الوثيقة من ضمان متابعة ومراقبة شاملة ودقيقة لتحركات المخزون ويمكن ذلك أن تؤدي إلى ظهور فوارق بين المخزون النظري والواقعي. لذا فإننا نوصي باستخراج قائمة يومية ورصد جميع تحركات المخزون والعمل على مقارنتها مع وصولات التسليم وأذن الطلب الداخلي قصد التأكد من صحتها، مع الحرص على التأشير عليها من طرف المسؤول على عاسبة المواد.
X	<p>وضع إجراءات واضحة لتصفية مخزون المحلات المطاطية الغير صالحة للاستعمال : لم تتم الشركة بإعداد إجراءات واضحة وموثقة تعتمد في القوت في مخزون المحلات المطاطية الغير الصالحة للاستعمال بما يؤدي إلى تراكم هذا المخزون وفي هذا الصدد ونظر للحظر البيئي الذي يمكن أن ينجر عن تراكم أو بيع الإطارات فإننا نوصي بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تطبيق القانون عدد 41 لسنة 1996 المؤرخ في 10 جوان 1996 المتعلق بالقبائات ومراقبة التصريف فيها، - تحسين عملية متابعة المحلات الغير قابلة للاستعمال بترقيتها وجردها دوريا مع مسك قائمة في المحلات التي يتم تحصيلها من المحلات الغير صالحة للاستعمال، - مسك بطاقة محلات بالنسبة لكل حافلة تبين بالتفصيل دورية تغير المحلات، - حفظ المحلات الغير الصالحة في مكان معد للعرض مع النظر في إمكانية إبرام اتفاقية مع شركة مختصة بتكامل بالتصريف فيها. 	<p>تحسين ظروف التخزين بمغازات الشركة : تبين لنا أثناء تدخنا بمغازة الشركة وجود الملاحظات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - لا تستجيب الإجراءات المتبعة للتخزين على مستوى بعض مغازات الشركة لتقويات السلامة والحفظ العمومية هذا كما لاحظنا أيضا وجود نقص في عدد قوائم الإطفاء المستعملة. - ضيق فضاءات بعض مغازات التخزين، - تضمن بعض المغازات على العديد من قطع النجار الغير صالحة للاستعمال والتي لم يتم في شأنها ضبط إجراءات الاستغلال أو التطهير وهو ما يتأسس الأماكن المخصصة للجن. <p>لذا فإننا نوصي بتحسين ظروف التخزين على مستوى المغازة والعمل على توفير مقومات السلامة والحفظ الضرورية، كما ندعو إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة للتصريف في مخزون قطع النجار الغير صالحة للاستعمال</p>
X		<p>تحسين إجراءات جرد مخزونات الشركة: لاحظنا أثناء متابعتنا لعملية جرد مخزونات الشركة ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم قيام مصالغ الشركة بالجرد الدوري لمخزوناتنا كما لا يتم توثيق عملية المقارنة الدورية للمخزون الفعلي والمخزون المدون بمخازنات المخزون بالإضافة إلى عدم توثيق الإجراءات المعتمدة في تصفية المخزونات الغير صالحة للاستعمال، - غياب إجراءات واضحة للتطهير الدوري للعتيق بما يضمن حذف رموز بعض المخزونات التي لم تعد مستعملة منذ فترة طويلة. - غياب تقرير سنوي في المخزونات الطيفية الحركة وبالتالي عدم تخصيص مدخرات في شأنها عند اعداد القوائم المالية للشركة، - ونظرا لما يمكن ان تحمله هذه الأوضاع من سلبيات، فإننا نوصي بتحسين أساليب وإجراءات جرد مخزونات الشركة.
X		

التصرف في الموارد البشرية

الإجراءات		الملاحظات
في الظور	لم يتجزأ	أبجز
X		إعداد قانون الإطار: من خلال مراجعة أدوات التنظيم لسير العمل بالشركة تبين لنا أن قانون الإطار الذي تم إعداده لم يتم مجلس الإدارة كما لم يتم مدنا بما يفيد المصادقة عليه من قبل سلطة الإشراف طبقاً للترتيب التعاونية المعمول بها وخاصة الفصل 10 من القانون عدد 96-74 المؤرخ في 29 جويلية 1996، والمفتح والنظم القانون عدد 89-9 المؤرخ في 01 فيفري 1989، والتعلق بالشركات والمؤسسات العمومية. من ناحية أخرى تبين أن قانون الإطار المعد من طرف المصلحة الموارد البشرية يمتد على 3 سنوات، ونظراً إلى أن قانون الإطار يعد وثيقة تقديرية تكن من تحديد المخارج الفعلية من الموارد البشرية اللازمة لتأمين النشاط العادي للشركة وإبراز التكليف المترتبة عن سداد الشفورات أو تدعيم الموارد البشرية المتوفرة، فإننا نوصي بإعداد قانون إطار وفقاً للقوانين الجاري بها العمل ونحتميه بما يتضمن تدعيم التصرف التقديري في الموارد البشرية المتاحة للشركة والمصادقة عليه.
X		تحسين إجراءات مسك ملفات الأعدان: من خلال اطلاعنا على مضمون ملفات أعدان الشركة وطريقة مسكها تبين لنا أن بعض منها يشكو نقصاً على مستوى الوثائق الأساسية المضمنة في الملف الفني على غرار نسخة من بطاقة تعريف، صورة، عند الزواج، مضمون ولادة، بطاقة عدد3، الشهادة الطبية، السيرة الذاتية. وأمام هذا النقص الذي يعرّي الملفات لا تتمكن إدارة الموارد البشرية بالشركة من التصرف في الحياة المهنية للأعدان بالذلة المطلوبة. لذا فإننا نوصي بالحرص على تعادي النفاض وإتمام ملفات الأعدان بالوثائق المطلوبة ونحتميه هذه الملفات كلما طرأ عليها تغيير طبقاً لتفسيه الترتيب الجاري بها.
X		تأمين متابعة ملفي لعضو الأعدان: لاحظنا من خلال فحصنا لإجراءات مرئية حضور الأعدان ما يلي: عدم قيام العديد من الأعدان بعملية الضبط في الدخول والخروج، غياب إبقاء المسؤول المباشر على بطاقات الحضور، عدم قيام مصلحة الحضور في الموارد البشرية بإعداد قائمة شهرية معوصلة للتأخير والغيابات، غياب إجراءات واضحة لتابعة التأخير والقيام بالعمليات اللازمة عند إعداد الأعدان لتلاقي النفاض المذكورة أعلاه ندعو الشركة لتحسين إجراءات متابعة دخول وخروج الأعدان وذلك بتركيز آلة تقيط. كما يجب إعداد بيانات أسبوعية لتابعة حضور الأعدان وحتمهم على احترام التوقيت الإداري وإعداد بيانات شهرية في التأخير لضمان ما للشركة من حقوق إزاء أعضائها مع العمل على حفظ هذه البيانات وتوثيق البيانات المتاحة.
X		تحسين إجراءات التصرف في عطل الأعدان: بإرجعتنا لضمون مطالب العطل بالشركة تبين لنا ما يلي: بعض المطالب لا يتضمن رقم الوعدان ورقم هاتفه كما لا يقع تبين الخطأ الوظيفي، الميكل الإداري والمصلحة، بعض مطالب العطل يقع تعميمها بتاريخ الانتفاع الفعلي، بالمعطل وبتأدية سببها، عدم اعتماد بطاقات في استئناف العمل. هذه النفاض يمكن أن تتسبب في تعطيل سير العمل ببعض المصالح نتيجة غياب الموارد البشرية العمومية كما لا يسمح لمصلحة الحضور في الأعدان بالثبات من رصيد العطل لكل عون قبل التمتع بها. كما لاحظنا وجود تأخير في تسجيل العطل المستهلكة بالدقاتر البشرية التي تعمدتها الشركة لتأدية رصيد كل عون من عطل وذلك لغياب المنظومة المعوماتية. وإزاء كل ما تقدم فإننا نوصي على إتباع إجراءات تصريف في العطل تقوم على طريقة تسمح بالثبات من رصيد الأعدان ونسند إلى برجة مسبقة في خصوص تسبق إسناد العطل بالكيفية التي تحتفظ وترعى حسن سير العمل بمصالح الشركة.
X		تحسين إجراءات إعداد منح الساعات الإضافية: ثبت من خلال متابعتنا للتصرف في الساعات الإضافية بتجاوز حجم الساعات الإضافية المستدة لبعض الأعدان الحد الأقصى المنصوص عليه بالنظام الأساسي للأعدان والحد ب 2 ساعات في اليوم كإقصى تقدير. كما تبين أن الشركة أسندت لبعض الأعدان ساعات إضافية دون الاعتماد على مذكرات عمل في الغرض، حيث تم إسناد مبالغ جزافية لبعض الأعدان بدون الاستناد إلى مرجعية تزيينية خاصة في أيام العطل الرسمية والوطنية بالنسبة لأعدان الاستغلال من تعيين وسائقين إلى غيره.
X		ونظراً لما يكتنف هذه العملية في انعكاسات مالية سلبية، فإننا نوصي بتعديل إسناد هذه المنح بما يثبت القيام الفعلي بهذه الساعات الإضافية على غرار حاضرس عمل أو قوائم حضور مصادق عليها من قبل الرؤساء المباشرين طبقاً لمطالب عمل مسبقه يقع ضبطها عمقياً بمذكرات داخلية في إطار النصوص القانونية والترتيبية المعمول بها ووفقاً لتفسيه مصلحة العمل بالشركة.
X		مزيد إحكام متابعة برنامج التكوين السنوي: من خلال متابعتنا لبرنامج التكوين السنوي لاحظنا ما يلي: - عدم قيام بعض الأعدان بإعداد التقارير التقييمية للحلقات التكوينية التي وقعت الاستغادة منها، إلى جانب عدم إعداد الرئيس المباشر لتقارير تبين التحسين النوعي المتأق من القيام هذه الدورات

X			عمل مجوي أساسا على إعادة توزيع الخطوط وتطبيق التداول بين الأعوان بما يمكن من تقليص 16 ساعة في اليوم، تكليف فريق مراقبة وزيارات النشاط، تكوين رؤس الفرع في كيفية إعداد و متابعة لوحة القيادة وحسن التصرف في الموارد البشرية الموضوعة على ذمتها. وفي هذا السياق لم يقع منا عدى تنفيذ هذه الاتفاقيات وبيان حدودها وتحليل نتائجها خاصة وأن كتلة الأجر بما في ذلك الساعات الإضافية شهدت ارتفاعا سنويا بالرغم من الاتفاقيات 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 حدود الخطوط مدى مطابقتها لوقت النشاط الأسبوعية.
X			رقمنة ملفات الأعوان وتخصيصها لإجراءات مسك ملفات الأعوان لاحطاط التعاضن التالية: يقع مسك ملفات الأعوان بصيغة يدوية، لا يتم في بعض الأحيان تخمين الملفات بصيغة آية على غرار عدم تخمين بطاقة المتابعة الهيئية، لم يقع تخمين ملفات نسخة السيارة بصيغة يدوية (آخر تخمين ملف نسخة السيارة يرجع إلى سنة 2011). وفي هذا السياق ونظر لأهمية الملفات الأعوان في مختلف إجراءات التصرف في الموارد البشرية والنسبت من التأخير والتي مكونات الحياة المهنية، نوصي بضرورة رقمنة ملفات الأعوان واعتماد تطبيقية معلوماتية في الغرض تمكن من المراقبة والمتابعة الآلية لمكونات ملفات الأعوان.
X			الحرص على اعتماد وحمل الشارة من قبل أعوان الشركة: خلالا لشهور السيد الوزير الأول عدد 9 لسنة 2008 ومراسلة السيد وزير النقل واتخاذ التدابير العمومية في الغرض.
X			إعداد جدول متابعة المتطلبات المتعلقة بالتأمين الجماعي: لم يقع منا بما يفيد قيام الشركة بإعداد جدول متابعة مختلف التغطيات المالية المتعلقة بالتأمين الجماعي موضوع عقد التأمين قصد اعتماده عند القيام بعملية الحياصة مع شركة التأمين. ونظر لأهمية متابعة عمليات التأمين الجماعي من حيث دفع أقساط التأمين والاسترجاع والتي التغطيات المالية المتعلقة بها، نوصي بضرورة إعداد جدول متابعة ومراقبة لمختلف التغطيات التقديية المتعلقة بالتأمين الجماعي. هذا مع الإشارة أن مجلس الإدارة المنعقد ب 29 ديسمبر 2016 تفضل أن الشركة تلتج مكوبا بتاريخ 15 أكتوبر 2016 للفرع من نسبة التأمين للمحافظ على التوازنات المالية بعد أن بلغت الضمانات إلى غاية 30 سبتمبر 2016، 247 ألف دينار. وفي هذا الصدد ننبهكم، أنه لم يقع منا بكتابة نتائج مفصلة لتنفيذ عقد التأمين الجماعي، هذا وأرادنا مصاح الشركة أنه تم إضفاء ملحق لعقد التأمين الجماعي خلال سنة 2017 لم يقع منا بعد بسجته منه وكذلك أفادنا بأنه تمت عملية تقفد من طرف تقفدية وزارة النقل حول موضوع التأمين الجماعي ولم يقع بعد مد الشركة بتقرير في الغرض. لذا نوصي بضرورة القيام بتدقيق قانوني ومالي لمختلف بنود عقود التأمين وأخذ التدابير والقرارات الضرورية لمعالجة مختلف النقائص إن وجدت في الإبان.
X			دراسة الوضعية القانونية والمالية للصندوق الاجتماعي: شهد الصندوق الاجتماعي للجمعية الخيرية للتأمين الاجتماعي (منح العودة المدرسية...) مستقبلا وذلك برصد مساهمة بقيمة المنح السنوية للعودة المدرسية على ميزانية الشركة بداية من سنة 2017 لفائدة وادارية إمارات وأعووان الشركة التي يعهد لها مهمة توزيع هذه المنح بالتنسيق مع إدارة الشركة والاستناد إلى اتفاقية خاصة في الغرض.
X			وفي هذا السياق، نوصي بضرورة احترام التشريع الجاري به العمل في ما يتعلق بالنموذج العمومي للحصصيات والقيام بدراسة هذا التمشي من الناحية الرتبئية والقانونية والمالية.
X			تحسين إجراءات مراقبة حضور الأعوان: لاحظنا خلال أعمال التدقيق في إجراءات مراقبة حضور الأعوان المتفانص التالية: غياب إضفاء بعض الأعوان على ورقة الحضور على مستوى الإدارة المركزية، غياب في بعض الأحيان إضفاء المسؤول على مراقبة ورقة الحضور المركزية، متابعة حضور الأعوان من طرف المسؤول عن المصلحة أو الفرع دون الإضفاء الفعلي للورن (المغازة، مصلحة المسائنة،...)، صعوبة مراقبة ومقارنة وقات النشاط المسسوكة بدويا قصد إدماجها بتطبيقية الأجر، غياب تطبيقية معلوماتية مبنية لفائدة حضور الأعوان وإدماجها بتطبيقية الأجر.
			وفي هذا السياق، ننبهكم بأن الإدارة العامة أعدت ملحوظة عمل بتاريخ 25 ماي 2017 إلى كافة أعوان وإمارات الشركة وتضمنت التذكير بضرورة احترام التوقيت الإداري والالتزام بالترتيب القانونية المتعلقة بالحضور بمرآكر العمال وخاصة منها الإضفاء على وقات الحضور والنشاط أثناء بداية وغاية 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.

		طبيعة المنح القيد، طبيعة المساعدات العمومية الأخرى الممنوحة للمؤسسة وماها... غياب إيفاح حول طبيعة المنح
		وفي هذا الصدد فإننا نوصي بربيد الغاية بالإيضاحات حول القوائم المالية ضمانا لتوفير المعلومة المحاسبية الضرورية والعمل على تقديم تفاصيل إضافية حول الحسابات والمبالغ المضمنة بالقوائم المالية حتى نستطيع البيانات المحاسبية فهم وأخذ القرار حسب ما يقتضيه الإطار الرجعي للمحاسبة.

التصرف المالي:

الإيجاز		الملاحظات
في التطور	لم يتغير	
	X	تحسين إجراءات إعداد جداول المقارنة البنكية: لاحظنا من خلال تدخلنا أن جداول المقارنة بين الرصيد البنكي بحسابات الشركة والرصيد البارز بالكمبيوترات البنكية يتم إعدادها يدويا وذلك في ظل غياب تطبيقية إعلامية في العرض. هذا وتبرز جداول المقارنة البنكية سببها عالقة تتمثل في مبالغ مقبوضة ومبالغ مدفوعة لم يقع تدعيمها وتطهيرها كما لا تحمل هذه الجداول إضفاء المسؤول المالي. ونحذر الإشارة إلى أن غياب إعضانات على جداول المقاربات البنكية يمكن أن يخفي وراءه أعطاه أو تقاضى لا يمكن تحديدها الجهة أو العون المسؤول عنها. ومن جهة أخرى، تبين لنا أن جداول المقاربة البنكية لسنة 2016 تم إعدادها من طرف مصلحة المحاسبة وهو ما يعتبر جمعا لمهام متنافرة. كما لاحظنا وجود تأخير في إعداد جداول المقاربة البنكية بل الحسابات ونحن نوصي بتأجيل هذا التأخير قصد تأمين متابعة مئلى المبالغ العالقة في الإبان. وفي ظل ما تقدم ذكره فإننا نوصي بتحسين إجراءات إعداد جداول المقاربة البنكية مع ضرورة القيام بتطهير المبالغ القيدية والعالقة بجداول المقاربة منذ عدة سنوات.
X		إحكام إجراءات التصرف في الجزئية: لقد أفضى فحصنا لإجراءات السلاطة في جزئية الشركة والفرع وجود بعض التقاضى على غرار: عدم تقسيم الدفتر الوصفي للجزئية لإعضانات المسؤول المالي المبنية لصحة الرصيد الوصفي للجزئية، تم عملية الإيداع في عديد الأحيان بصيغة فردية من قبل القاطن، عدم القيام بمقاربة دورية بين رصيد وصحفات الجزئية مع ما هو مدرج بالمحاسبة... ونظرا للمخاطر التي قد تتجمع عما تقدم فإننا نوصي بإحكام إجراءات التصرف في الجزئية بما يكفل التصرف الساجع في السويولة الموجودة بالشركة.
X		تحسين إجراءات الاستخلاص بالإدارة المالية: من خلال تدقيقنا للإجراءات المعمدة في مصلحة الاستخلاص وملفات التقاضي بالنسبة إلى الخوارة المتقاضين عن الدفع، كما لا يتم تكوين ملفات الاستخلاص وإرسالها إلى إدارة الشؤون القانونية بعد انتهاء الأجال القانونية دقيقة على غرار إجراءات سلك ملفات الاستخلاص وملفات التقاضي بالنسبة إلى الخوارة المتقاضين ونتم خاصة ديون وزارة المالية، العدل والمداخلية. وتعتبر هذه الوضعية مخالفة لتقواعد حسن التصرف ولا تمكن من توفير قاعدة معطيات تسهل خلاص المستحقات بالإضافة إلى وجود العديد من المستحقات الغير مستحقة وتم خاصة ديون وزارة المالية، العدل والمداخلية. ونعتبر هذه الوضعية مخالفة لتقواعد حسن التصرف ولا تمكن من توفير قاعدة معطيات تسهل خاصة عملية المتابعة والمقاربة مع المغطيات المحاسبية وتضمن متابعة ناجحة لمستحقات الشركة. ونحن نوصي بالعمل على تفادي هذه التقاضى والقيام بمتابعة مئلى الاستخلاص كافة مستحقات الشركة.
X		تالفي التقاضى الموجودة في تطبيقية الفوترة: لاحظنا أثناء تدقيقنا في تطبيقية الفوترة غير مدبجة مع التطبيقية المالية والمحاسبية، التطبيقية لا تمكن من استخراج توام في البيانات والمعلومات المسجلة بالنسبة لفترة معينة مما يصعب عملية المتابعة والمقاربة مع المعطيات المحاسبية، التطبيقية لا تمكن من تحديد الفواتير التي تم استخلاصها، كما لا تمكن من استخراج ميزان لأرصدة الخوارة حسب القدم، الإدراج اليدوي لأنما الخدمات المسندة من قبل الشركة. ولتفادي الاتعكسات السلبية فلهذا الوضعات فإننا نوصي بالعمل على تحسين تطبيقية الفوترة المستغلة من طرف الشركة.
	X	تحسين إجراءات إعداد جداول المقاربة البنكية: لاحظنا من خلال تدخلنا أن جداول المقاربة بين الرصيد البنكي بحسابات الشركة والرصيد البارز بالكشورات البنكية يتم إعدادها يدويا وذلك في ظل غياب تطبيقية إعلامية في العرض. هذا و تبرز جداول المقاربة البنكية بعض المبالغ العالقة. كما لا تحمل هذه الجداول في أغلبها إضفاء اللبشر. ونحذر الإشارة إلى أن غياب إعضانات على جداول المقاربات البنكية يمكن أن يخفي وراءه أعطاه أو تقاضى لا يمكن تحديدها الجهة أو العون المسؤول عنها. وفي ظل ما تقدم ذكره فإننا نوصي بتحسين إجراءات إعداد جداول المقاربة البنكية مع ضرورة القيام بتطهير المبالغ القيدية والعالقة.
X		تحسين إجراءات احصاء حسابات خطايا التأخير: لاحظنا أن الشركة قامت بإعداد فواتير خصم إثر احتساب خطاي التأخير كما يتضح على سبل المثال من فاتورة الخصم عدد 2017/007 للمورد شركة المتوسطية للطباعة بمبلغ قدره 1475 دت. لذا نوصي بضرورة متابعة كافة الفواتير وإعداد جدول قيادة لكل صفحة تتضمن كافة البيانات الضرورية لمتابعة تنفيذ وإكاز الصفقة بما في ذلك احتساب خطايا التأخير والاعتماد على تطبيقية إعلامية في الفرض مع رقمنة الوثائق اللازمة. كما نوصي بضرورة تمكن مصلحة مراقبة المصاريف والمداخل من كافة البيانات حول الصفقات والاستنارات لتمكين هذه الصلحة بالقيام بأعمالها على الوجه الأكمل.

التصرف الجبائي:

الإيجاز		الملاحظات
في الظور	لم يبحر	
X		إعداد دليل جبائي: تبين لنا أن الشركة لا تمتلك دليلا جبائيا يعيظ ويفصل النظام الجبائي الذي تخضع له في الأدوات والضرائب وذلك من حيث حصر الأدوات والضرائب التي تخضع له وسيط واجباها الجبائية وطرق احتساب الأدوات والضرائب و رزامة التصاريح الجبائية وطرق واجراءات إسترجاع فواتير الضرائب وإفصاح حول الامتيازات الجبائية للنفور وغيرها من البنات الجبائية. وهذه الوضعية تخم الشركة من أداة فعالة تضمن تصورا جبائيا ناجحا . ونحن نوصي بالعمل على تالفي هذه الوضعية وذلك بصياغة دليل جبائي يتضمن كافة المعطيات المبينة أعلاه
X		احترام التشريع الجبائي الشركة: من خلال متابعتنا لتطبيق أحكام التشريع الجبائي الجاري به العمل لا حظنا التقاوض التالية : عدم قيام الشركة بإدراج الاتعاب للنفع ضمن تصريح الموتر، عدم مدنا بما يفيد إبلاغ نسخة من برنامج الإعلانية المعتمد في المحاسبة لدى مكتب مراقبة الأدوات تطبيقا لما جاء بالفصل 62 من مجلة الضريبة على دخل الأشخاص الطبيعيين والأداء على الشركات.
		لما فإننا نوصي بتسمية هذه الوضيحات واحترام التشريع الجبائي الجاري به العمل لتفادي أية عتاط الجبائية.
X		تركيز وحدة للجبائية: لا تخوي هيئة المؤسسة على وحدة تعني بالجانب الجبائي للشركة تكون مسؤولة على التأكد من مدى احترام الشركة لواجباتها الجبائية في ما يخص إبعاد التصريح بمختلف أنواعها وتكوين مختلف الملغات للتمتع بالامتيازات الجبائية ومراتبه شهادات الخصم من المورد لصالح الشركة. لا يمكن هذا التقص من تركيز إستراتيجية جبائية سليمة كما هو معمول به في عدة شركات في حرم الشركة الجهوية للنفط لولاية نابل.
		لما فإننا ندعو الإدارة العامة لضرورة التفكير في تركيز وحدة جبائية صلب الشركة تتميز بالكفاءة في الملبات الجبائي.
X		التقيد بالتشريع الجبائي الخاص بتأجيل توظيف الأداء على القيمة المضافة: تقوم الشركة بإصدار فواتير بتوقيف العمل بالأداء على القيمة المضافة إلا أن هذه الفواتير لا تتضمن التخصيمات الضرورية على غرار عدد وتاريخ التراز الإداري المتعلق بعملية البيع بتأجيل توظيف الأداء. ونعتبر هذه الوضعية عتالة لما جاء به الفصل 11 من مجلة الأداء على القيمة المضافة الذي أوجب على ضرورة تضمن فواتير البوعات بتأجيل الأداء على القيمة المضافة العتارة التالية: " بيع بتأجيل توظيف الأداء على القسمة المضافة حسب قرار رقم..... بتاريخ....." ونحن ندعو الشركة إلى مزيد الحرص على تطبيق مقتضيات التشريع الخاص بتأجيل توظيف الأداء على القيمة المضافة.
	X	إعداد دليل جبائي واجراء تائق للوضعية الجبائية للشركة: تبين لنا أن الشركة لا تمتلك دليلا جبائيا يعيظ ويفصل النظام الجبائي الذي تخضع له في الأدوات والضرائب وذلك من حيث حصر الأدوات والضرائب وطرق وسيط واجباها الجبائية وطرق احتساب الأدوات والضرائب و رزامة التصاريح الجبائية وطرق واجراءات إسترجاع فواتير الضرائب وإفصاح حول الامتيازات الجبائية للنفور وغيرها من البنات الجبائية. وهذه الوضعية تخم الشركة من أداة فعالة تضمن تصورا جبائيا ناجحا. و في هذا الصدد، فإننا نوصي بصياغة دليل جبائي معين، كما ندعو لإجراء تدقيق دوري للوضعية الجبائية للشركة وذلك حتى يتسنى للمؤسسة تقسيم مختلف المخاطر الجبائية ومعالجتها في الإبان.

التصرف في الشؤون القانونية

الإجراءات			الملاحظات
الطور	لم ينجح	انجح	
X			تحسين أساليب متابعة القضايا المرفوعة لدى المحاكم: لاحظ أثناء تدخلنا معصمة الشؤون القانونية عدم قيام الشركة باستشارة لا اختيار مكاتب محاماة التي وقع كليفها بمتابعة قضايا الشركة وفي هذا السياق وتطر لأضواء التي يمكن أن تتحملها المؤسسة في حالة خسارتنا لقضاياها فإننا نوصي بالقيام بمتابعة دورية لتقديم أطوار القضايا المشورة وتوثيقها صلب محاضر في النظر في اعتماد محور متابعة القضايا التي تكون الشركة فيها كحرف كـتصير قار من جدول أعمال مجلس الإدارة؛ إعداد جداول قيادة تحدد مختلف مراحل التقاضي من بداية النزاع إلى الإغلاق النهائي للتقصية والتنسيق مع مصلحة المحاسبة لتقدير الأضواء التي يمكن أن تتحملها الشركة في حالة خسارتنا للقضايا المرفوعة ضدها وإعداد قوائم في القضايا في طور التقاضي تجوي على المخاطر المحتملة لكي تعتمد كقاعدة لتكوين مدخرات للمخاطر والأضواء.
X			القيام باستشارة لا اختيار شركة التأمين: تبين لنا من خلال الاطلاع على ملف التأمين معها عدم قيام الشركة باستشارة في الغرض لا اختيار شركة التأمين الأقل ثمنًا. وفي هذا السياق وتطبيقا لمقتضى المرسوم رقم 1974 المؤرخ في 4 سبتمبر 1974 والذي نص على أن مبدأ المنافسة يبقى للمبدأ الأول لا اختيار مؤسسة التأمين التعامل معها فإننا نوصي بالقيام سنويا باستشارة لا اختيار شركة التأمين الأقل ثمنًا واحكام إعداد كراس الشروط الخاص باختيار شركة التأمين.
X		X	تحسين إجراءات إسناد المصح القائمة الجماعات: خلال الفصل العاشر من الأمر عدد 5183 لسنة 2013 والمتعلق بضبط معايير وإجراءات وشروط إسناد التمويل العمومي، قامت الشركة [بإسناد بعض المصح والمهام المالية خلال سنة 2016 دون عرضها على اللجنة الفنية المختصة بالنظر في مطالب الحصول على التمويل العمومي. كما تبين من خلال متابعتنا لدى اجراء شروط واجراءات الحصول على التمويل العمومي للمعروض عليها بالأمر المذكور أعلاه تبين أنه لا يتم مسك الوثائق المتعلقة بالتصرف لبعض الجماعات المنتمية بالتمويل على غرار تقارير مراقب الحسابات والوثائق المثبتة لسلامة وضعية الجمعية تجاه إدارة الجباية والسداد في الاحصائية. وبالتالي يجب على الشركة العمل على التيقن بالأمر المذكور أعلاه عند إسناد المصح والمهام.
X			العمل على تسوية الوضعية العقارية لبعض الأراضي: ان المقارنة بين شهادات الملكية الاراضي المسجلة بالقوائم المالية افضت الي وجود قطع اراضي على ملك الشركة لا تملك فيها شهادات ملكية وحيث لازالت إجراءات التسوية في طور الإنجاز. لذا فإننا نوصي بتسوية هذه الوضعية في أقرب الاحال.
X	X		تركيز منظومة للقيظة القانونية بالشركة: لاحظنا أثناء تدخلنا أن الشركة تفتقد إلى نظام للقيظة القانونية يحكمها من ضمان ضبط وتعيين أجهزة القانوني إلى جانب حصص حملة الالتزامات القانونية الموضوعة على كاملها في مختلف المجالات (الوزار البشرية والتأجير، المحاسبة، الجباية، المشتريات، التأمين، السلامة المعلوماتية...). ويمكن هذه الوضعية أن تحم الشركة من أداة فاعلة وصالحة لإيجابها بالترافعا القانونية مع عدم تكتيها في نفس الوقت من تركيز قاعدة معلومات قانونية هامة بالنسبة لمختلف مصالحها ومؤطرة وداعمة بالخصوص لأعمال التدقيق ورقابية التصرف.
X			وفي هذا الصدد فنحن نوصي بضرورة تركيز نظام للقيظة القانونية يوفر جزوا جزيا لجميع الالتزامات القانونية الموضوعة على كامل الشركة في مختلف المجالات.
X			تحسين الملف القانوني للشركات: من خلال اطلاعا على الملفات القانونية للشركات موضع مساهمات الشركة، أفصح انه لا يتم الحرص على تحيين بصفة دورية للوثائق المكونة هذه الملفات وتذكر خاصة: القانون الأساسي للشركات، مضمون من السجل التجاري للشركة، شهادة في ملكية الأسهم. ونزيد بجماعة التصرف في مساهمات الشركة، فإننا نوصي بالاسعي إلى استكمال الملفات القانونية للشركات موضع المساهمات وتوثيق متابعة نشاط الشركات بصفة دورية وعرضها على الإدارة العامة للمتابعة واتخاذ الإجراءات اللازمة.
X			استكمال تقرير الجرد المادي السنوي لجميع مساهمات الشركة بكافة البيانات الضرورية: لاحظنا من خلال تدخلنا انه لا يقع مراسلة سواها جميع الشركات التي تساهم فيها الشركة وذلك قصد الحصول على شهادات مساهمة في رأس المال. ونحن نوصي باستكمال تقرير الجرد المادي السنوي لجميع مساهمات الشركة بكافة البيانات الضرورية وفقا لأحكام القانون عدد 112 لسنة 1996 المؤرخ في 30 ديسمبر 1996 المتعلق بالنظام المحاسبي للمؤسسات والذي يشترط القيام بجرد مادي لجميع عناصر الأصول والخصوم. كما نوصي بمواصلة الجهود للحصول على شهادات المساهمة في رأس المال لكافة مساهمات الشركة

X			مساهمة السيد الرئيس المدير العام في مجلة الفصل 208 من مجلة الشركات التجارية الشروط الواجب توفرها في منصب الرئيس المدير العام لشركة خفية الاسم، وهي: أن يكون مستجيبا من بين أعضاء مجلس الإدارة وأن يكون شجعنا طبيعيا وأن يكون مساهما في الشركة. لذا واحتراما للالتزام القانونية الجاري بها العمل، نوصي بمراسلة المالك الممنعة و ذلك لتوضيح هذه الوضعية.
	X		توكية اللجنة الفنية الخاصة بالنظر في مطالب الحصول على التمويل العمومي:
X			تحسين إجراءات التعامل مع المصاعين: لم تتم الشركة خلال سنة 2017 بتطبيق مقتضيات مشروع السيد الوزير الأول عدد 4 لسنة 2011 و ذلك بغية تحديد الحامين الذين سيتولون تغطية المؤسسة أمام المحاكم وتكريس مبدأ اللجوء إلى المنافسة على أساس طلب عروض وطني. وفي نفس السياق، لم تتم الشركة بإبرام اتفاقيات مع الحامين تحدد واجبات وحقوق كل طرف منها فترة التخل، قيمة الأتعاب حسب المهمات... لذا ندعو لضرورة القيام بطلب عروض لإختيار الحامين إعداد اتفاقية مع الحامين تضمن حقوق وواجبات جميع الأطراف.
X			استكمال ملف طلب العروض المعلق بالتأمين: يتضح من محضر مجلس إدارة الشركة المنعقد بتاريخ 29 أوت 2017، بإعلام الرئيس المدير العام أعضاء مجلس الإدارة إلتزام الشركة بالقيام بطلب عروض لجميع خدمات التأمين وإعادة التأمين كإحدى شروط تخفيضات التأمين في جميع أنواعها (مرض، حافلات، مسؤولية مدنية، سرقه وحرائق) وأنه سيتم التنسيق مع وزارة الاشراف قبل الإعلان عن طلب العروض وإعلام المجلس لاحقا بما حال هذا الملف. وفي هذا السياق، نوصي باستكمال ملف طلب العروض المعلق بالتأمين في أفضل الأحوال.

أوجه مختلفة من التصرف

الملاحظات

الإيجاز			
في التطور	لم يتحرر	أبحر	
X			ملف الإشهار: قامت الشركة بفتح عقد الإشهار مع شركة "فيتيون + " خلال سنة 2017 واللجوء إلى كراء فضاءات الإشهار مباشرة للمؤسسات الراغبة في ذلك ودراسة كل طلب استغلال فضاءات الإشهار يرد على الشركة في إطار التكلفة المأكلية خلف الإشهار. وفي هذا السياق، نوصي بضرورة العمل على تحديد أسباب عروف المشركين في طلب عروض عقد الإشهار والعمل على تجاوزه والاتصال بالجهات المعنية لدراسة الإطار القانوني الملزم فله العملية مع ضرورة احترام مبدأ المنافسة ضمانا لحقوق الشركة.
X			معالجة توصيات لجنة الإدارة العامة بالشركة: يتضح من محضر جلسة لجنة الإدارة العامة المؤرخة في 05 ديسمبر 2017 بعض النقاط الأساسية التي تستوجب إبلاغها الأهمية المرجوة من حيث المتابعة والتفعيل ونذكر على سبيل المثال التوصيات التالية: تتعمل لجنة الصحة والسلامة المهنية، دراسة مدى جدوى بعض الخطوط، تطوير أساليب عمل إدارة الاستغلال، دراسة جدوى الاستثمارات الجديدة، متابعة الوضعية العقارية والقانونية للشركة، متابعة تقديم مشروع المخطط التنظيمي للشركة.
	X		وفي هذا المجال نوصي بضرورة متابعة توصيات لجنة الإدارة العامة بالشركة والحفاظة على دوريتها والقيام ببرنامج عمل منفصلة قصد تحقيق مختلف التوصيات وتقديم النتائج وتحليل النوازل إن وجدت.
		X	معالجة الوضعية المبرجة بمحضر نقل المهام: بالرجوع إلى محضر نقل المهام بين الرئيس المدير العام السابق والحالي للشركة، لاحظنا تضمنه العديد من الوضعية التي تستوجب المتابعة ونذكر منها: عدم إضفاء عقد التأمين منذ سنة 2004، عدم القيام بإجراءات الدعوة للمناقشة في مادة التأمين، تخضع الشركة لعملية تدقيق من طرف التفتيش العامة لوزارة العدل ووزارة الدفاع. الصفقات والبعض منها يرجع إلى سنة 2001، ارتفاع متخللات الخفاء وخاصة وزارة الداخلية ووزارة العدل ووزارة الدفاع. و نحن نوصي بضرورة معالجة هذه الوضعية بأخذ التدابير والقرارات الضرورية تأمينا لحسن سير العمل وتحسين أسلوب التصرف بالشركة.