

الوكالة الوطنية للمصادقة الالكترونية



# تقرير حول نظام الرقابة الداخلية للسنة المالية 2021

جويلية 2022



بروجاكتا قروب  
مكتب خيرة في المحاسبة مسجل بهيئة الخبراء المحاسبين بالبلاد التونسية  
معرفنا وحيد: 1464855B  
م.ج: 1464855B/A/M/000  
الهاتف: (+216) 70 253 380 / (+216) 31 402 500  
الفاكس: (+216) 32 402 500  
المقر الاجتماعي: عمارة كلرطافو الاقنق شقة ب 23 نهج بحيرة هوران ضفاف البحيرة 1053 تونس



## السادة أعضاء مجلس مؤسسة الوكالة الوطنية للمصادقة الالكترونية تقرير مراجع الحسابات حول نظام الرقابة الداخلية لسنة 2021

تونس في 21 جويلية 2022

سيدي،

تنفيذا لمهمة المراجعة القانونية لحسابات الوكالة الوطنية للمصادقة الالكترونية والتي تفضلتم بتكليفنا بها،  
قمنا بتقييم نظام الرقابة الداخلية للوكالة وذلك بالنسبة للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر 2021.

وقد شملت عملية التقييم :

- ✓ التنظيم العام ونظام المعلومات للتصرف،
- ✓ نظام رقابة التصرف وإجراءات إعداد وتنفيذ ومتابعة ميزانيتي التصرف والاستثمار،
- ✓ التدقيق الداخلي،
- ✓ التصرف في الأرشيف،
- ✓ إجراءات التصرف في الموارد البشرية ،
- ✓ إجراءات إبرام الصفقات وتنفيذها وختمها،
- ✓ التصرف المالي والتصرف في الخزينة،
- ✓ التصرف المحاسبي والتصرف الجبائي،
- ✓ التصرف في الفوترة واستخلاص المستحقات،
- ✓ التصرف في الممتلكات والمخزونات.

ويهدف تدخلنا إلى:

- التأكد من أن نظام الرقابة الداخلية يمكن من تحديد طبيعة وأهمية أعمال المراجعة اللازمة لإبداء الرأي حول القوائم المالية للوكالة،
- ضبط النقائص المهمة التي يتم التأكد من وجودها من خلال نظام الرقابة الداخلية.

ويعد هذا التقرير نقديا نظرا إلى أنه يركز على النقائص التي يحتويها نظام الرقابة الداخلية والتي من شأنها أن تؤثر على القوائم المالية للوكالة.



بروجاكت قروب  
مكتب خبرة في المحاسبة مسجل بهيئة الخبراء  
المحاسبين بالبلاد التونسية  
المعرف الوحيد: 1464855B  
م.ج: 1464855B/A/M/000

لذا فان التوصيات الواردة بتقريرنا والخاصة بهذه النقائص لا تتطرق بالضرورة إلى جميع التحسينات التي يمكن أن تطرأ على نظام الرقابة الداخلية والتي يمكن أن تتبلور من خلال دراسات معمقة للأنظمة والإجراءات المتبعة من طرف الوكالة.

ونبقى على ذمتكم لإيضاح محتوى هذا التقرير وتقديم أي معلومة اضافية يمكن أن تثيركم لاتخاذ ما ترونه صالحا.

بروجاكت قروب



بروجاكت قروب  
مكتب خبرة في المحاسبة  
المعرف الوحيد : 1464855B  
الهاتف : (+216) 70 253 380 / (+216) 31 402 500  
الفاكس : (+216) 32 402 500  
المقر الاجتماعي : عمارة كارطافوا الأفق شقة ب 23 نهج بحيرة هوران ضفاف البحيرة 1053 تونس

## الفهرس

المرجع	الملاحظات	الصفحة
	<b>التصرف في الفوترة</b>	
1	تفادي التأخير الحاصل في فوترة خدمات الوكالة	10
	<b>التصرف المحاسبي</b>	
2	تفادي التأخير الحاصل في اعداد جداول المقاربة البنكية	11
3	توحيد المرجعية عند تحديد نسب العملة الأجنبية	11
	<b>التصرف المالي</b>	
4	ترشيد توظيف فائض السيولة	12
	<b>التصرف في الأصول الثابتة</b>	
5	التحيين الدوري للجرد المادي للأصول الثابتة	13
6	مراجعة نسب استهلاك الأصول الثابتة المادية و غير المادية	13
	<b>التنظيم العام</b>	
7	تحيين الهيكل التنظيمي و استكمال الاجراءات لاستصدار الامر المتعلق به	15
8	إعداد عقد البرامج وعرضه على المصادقة	15
	<b>النظام المعلوماتي للتصرف</b>	
9	تركيز منظومة إعلامية مندمجة ERP	16
10	تركيز الفوترة الإلكترونية لخدمات الوكالة	16
	<b>مراقبة التصرف</b>	
11	إعداد دليل إجراءات خاص بمراقبة التصرف	17
12	اعداد لوحات القيادة	17
13	تركيز منظومة المحاسبة التحليلية	17
14	تركيز منظومة اعلامية لمتابعة الميزانية	18
15	وضع إجراءات لضمان التناسق بين التقيدات المحاسبية و التبويب المعتمد في الميزانية	18
	<b>التصرف في الأصول الثابتة</b>	
16	معالجة بعض النقائص على مستوى منظومة التصرف في الأصول	19
17	تحسين إجراءات التصرف في اسطول السيارات	20

الصفحة	الملاحظات	المرجع
	<b>التصرف المالي</b>	
21	تبرير أرصدة الحرفاء في منظومة SAGE COMMERCIAL (FIABILISATION DES DONNES)	18
21	تحسين إجراءات استخلاص مستحقات الوكالة	19
22	ترشيد استعمال منظومة التصرف المالي والمحاسبي SAGE	20
22	مراقبة تطبيق الشروط البنكية	21
	<b>التصرف المحاسبي</b>	
23	متابعة المداخل مجهولة المصدر وحسابات الحرفاء	22
23	التسجيل المحاسبي للأرصدة المقومة بالعملة الأجنبية	23
23	العمل على تطهير الأرصدة العالقة و القديمة	24
24	توثيق السياسة المعتمدة في تكوين المدخرات	25
	<b>التصرف الجبائي</b>	
25	متابعة الأداء على القيمة المضافة المستوجب على المقايض	26
25	اعداد دليل الإجراءات الجبائية	27
	<b>التصرف في الموارد البشرية</b>	
26	تحسين إجراءات متابعة حضور الاعوان	28
26	توسيع استغلال المنظومة الاعلامية للتصرف في الموارد البشرية	29
26	ادخال بعض التحسينات على منظومة التصرف في الموارد البشرية	30
27	الرقمنة و الحفظ الالكتروني للملفات الادارية للأعوان	31
27	تركيز منظومة للتوزيع الآلي لبطاقات خلاص الأجور	32
	<b>التصرف في الأرشيف</b>	
28	صياغة دليل إجراءات للتصرف في الأرشيف	33
28	تحويل الوثائق الى الأرشيف حسب جداول مدد الإستبقاء	34
28	استكمال مشروع التصرف الإلكتروني في الوثائق	35

## أهم النقائص والتوصيات المرافقة

إن نظام الرقابة الداخلية المعتمد من طرف الوكالة الوطنية للمصادقة الالكترونية لا يشكو من إخلالات هامة من شأنها أن تؤثر على تنفيذ العمليات وتسجيلها بالسرعة المناسبة وبالقيمة الصحيحة، كما لاحظنا حرص الإدارة العامة على دعم نظام الرقابة الداخلية والتدرج به إلى الأفضل.

وتجدر الإشارة الى أنه خلال تدخلنا بالوكالة برزت لنا بعض الملاحظات التي رأينا أنها تتطلب التدارس قصد إدخال بعض التحسينات على الاجراءات المتبعة من خلالها.

ويمكن تبويب الملاحظات التي برزت من خلال فحصنا لنظام الرقابة الداخلية حسب الأهمية (هام جدا، هام أو مفيد) وقد تم ضبط هذا التبويب اعتمادا على ما يمكن ان ينجر عن كل وضعية حسب التصنيف التالي:

الأهمية	الترتيب حسب الأولوية	الوضعية
هام جدا	1	وضعية غير مسموح بها والواجب تجاوزها حفاظا على سلامة نظام الرقابة الداخلية.
هام	2	وضعية وجب أخذها بعين الاعتبار لما يمكن أن ينجر عنها.
مفيد	3	وضعية من المستحسن تجاوزها وذلك تدعيما لنظام الرقابة الداخلية.

الترتيب حسب الأولوية			الملاحظات	المرجع	الصفحة
3	2	1			
<b>أهم النقائص والتوصيات للسنة الحالية</b>					
			التصرف في الفوترة		
		<input checked="" type="checkbox"/>	تفادي التأخير الحاصل في فوترة خدمات الوكالة	1	10
			التصرف المحاسبي		
	<input checked="" type="checkbox"/>		تفادي التأخير الحاصل في اعداد جداول المقاربة البنكية	2	11
	<input checked="" type="checkbox"/>		توحيد المرجعية عند تحديد نسب العملة الأجنبية	3	11
			التصرف المالي		
	<input checked="" type="checkbox"/>		ترشيد توظيف فائض السيولة	4	12
			التصرف في الأصول الثابتة		
		<input checked="" type="checkbox"/>	التحيين الدوري للجرد المادي للأصول الثابتة	5	13
	<input checked="" type="checkbox"/>		مراجعة نسب استهلاك الأصول الثابتة المادية و غير المادية	6	13
<b>أهم النقائص والتوصيات للسنوات الفارطة والمتواصلة في السنة الحالية</b>					
			التنظيم العام		
	<input checked="" type="checkbox"/>		تحيين الهيكل التنظيمي و استكمال الاجراءات لاستصدار الامر المتعلق به	7	15
	<input checked="" type="checkbox"/>		إعداد عقد البرامج وعرضه على المصادقة	8	15
			النظام المعلوماتي للتصرف		
		<input checked="" type="checkbox"/>	تركيز منظومة إعلامية مندمجة ERP	9	16
		<input checked="" type="checkbox"/>	تركيز الفوترة الإلكترونية لخدمات الوكالة	10	16
			مراقبة التصرف		
	<input checked="" type="checkbox"/>		إعداد دليل إجراءات خاص بمراقبة التصرف	11	17
	<input checked="" type="checkbox"/>		اعداد لوحات القيادة	12	17
	<input checked="" type="checkbox"/>		تركيز منظومة المحاسبة التحليلية	13	17
	<input checked="" type="checkbox"/>		تركيز منظومة اعلامية لمتابعة الميزانية	14	18
	<input checked="" type="checkbox"/>		وضع إجراءات لضمان التناسق بين التقيدات المحاسبية و التبويب المعتمد في الميزانية	15	18
			التصرف في الأصول الثابتة		
	<input checked="" type="checkbox"/>		معالجة بعض النقائص على مستوى منظومة التصرف في الأصول	16	19
	<input checked="" type="checkbox"/>		تحسين إجراءات التصرف في اسطول السيارات	17	20

الترتيب حسب الأولوية			الملاحظات	المرجع	الصفحة
3	2	1			
			<b>التصرف المالي</b>		
		<input checked="" type="checkbox"/>	تبرير أرصدة الحرفاء في منظومة SAGE FIABILISATION DES ) COMMERCIAL (DONNES	18	21
		<input checked="" type="checkbox"/>	تحسين إجراءات استخلاص مستحقات الوكالة	19	21
	<input checked="" type="checkbox"/>		ترشيد استعمال منظومة التصرف المالي والمحاسبي SAGE	20	22
	<input checked="" type="checkbox"/>		مراقبة تطبيق الشروط البنكية	21	22
			<b>التصرف المحاسبي</b>		
		<input checked="" type="checkbox"/>	متابعة المداخل مجهزة المصدر وحسابات الحرفاء	22	23
	<input checked="" type="checkbox"/>		التسجيل المحاسبي للأرصدة المقومة بالعملة الأجنبية	23	23
	<input checked="" type="checkbox"/>		العمل على تطهير الأرصدة العالقة و القديمة	24	23
	<input checked="" type="checkbox"/>		توثيق السياسة المعتمدة في تكوين المدخرات	25	24
			<b>التصرف الجبائي</b>		
	<input checked="" type="checkbox"/>		متابعة الأداء على القيمة المضافة المستوجب على المقاييس	26	25
<input checked="" type="checkbox"/>			اعداد دليل الإجراءات الجبائية	27	25
			<b>التصرف في الموارد البشرية</b>		
	<input checked="" type="checkbox"/>		تحسين إجراءات متابعة حضور الاعوان	28	26
	<input checked="" type="checkbox"/>		توسيع استغلال المنظومة الاعلامية للتصرف في الموارد البشرية	29	26
	<input checked="" type="checkbox"/>		ادخال بعض التحسينات على منظومة التصرف في الموارد البشرية	30	26
	<input checked="" type="checkbox"/>		الرقمنة و الحفظ الالكتروني للملفات الادارية للأعوان	31	27
	<input checked="" type="checkbox"/>		تركيز منظومة للتوزيع الآلي لبطاقات خلاص الأجور	32	27
			<b>التصرف في الأرشفة</b>		
		<input checked="" type="checkbox"/>	صياغة دليل إجراءات للتصرف في الأرشفة	33	28
		<input checked="" type="checkbox"/>	تحويل الوثائق الى الأرشفة حسب جداول مدد الإستبقاء	34	28
	<input checked="" type="checkbox"/>		استكمال مشروع التصرف الإلكتروني في الوثائق	35	28



## I. أهم النقائص والتوصيات للسنة الحالية

## التصرف في الفوترة

### 1. تفادي التأخير الحاصل في فوترة خدمات الوكالة

لاحظنا وجود تأخير كبير في فوترة خدمات الوكالة خاصة لسنوات 2020 و 2021 نظرا لغياب مسار آلي مندمج أنيا مع المقابيض مع التأخير في المعالجة اليدوية البعدية . و قد نتج عن هذه الوضعية فوترة شهرية للخدمات (عوضا عن الفوترة اليومية) و فوترة بعض الخدمات المسداة في 2020 و 2021 في أواخر سنة 2021 و خلال سنة 2022.

لا تمكن هذه الوضعية من معلومة محاسبية أنية و دقيقة كما لا تضمن استخلاص المعاليم الموظفة على رقم المعاملات في الأجل.

نوصي بتلافي التأخير الحاصل في فوترة خدمات الوكالة و وضع مسار آلي لفوترة خدمات الوكالة مندمج أنيا مع المقابيض .

## التصرف المحاسبي

### 2. تفادي التأخير الحاصل في اعداد جداول المقاربة البنكية

لاحظنا وجود تأخير كبير في اعداد جداول المقاربة البنكية لسنة 2021 نظرا للتأخير في الحصول على الكشوفات البنكية التفصيلية مع غياب مقاربة بنكية آلية مندمجة مع المحاسبة.

لا تمكن هذه الوضعية من التفتن الى الأخطاء و الاخلالات و معالجتها في الوقت المناسب.

نوصي بتلافي التأخير الحاصل في اعداد جداول المقاربة البنكية و وضع مسار آلي مندمج لاعداد هذه الجداول.

### 3. توحيد المرجعية عند تحديد نسب العملة الأجنبية

لا حظنا ان الوكالة لا تعتمد على مراجع موحدة لتحديد نسب العملة الأجنبية المعتمد عن التسجيل المحاسبي لاقتناءاتها بالعملة الأجنبية حيث يتم الرجوع الي عدة مصادر (الموقع الرسمي للبنك المركزي ، مواقع بنوك تونسية).

لا تمكن هذه الوضعية من حسن التصرف المحاسبي للشراءات الأجنبية كما لا تسهل عملية التدقيق في الشراءات و حسابات المزودين الأجانب.

نوصي باعتماد مرجع واحد عند التسجيل المحاسبي لاقتناءات الوكالة بالعملة الأجنبية و توثيق ذلك كتابيا في مذكرة عمل في الغرض.

## التصرف المالي

### 4. ترشيد توظيف فائض السيولة

لاحظنا ان الوكالة لا تقوم بتوظيف السيولة المتوفرة بالشكل الناجع لتحقيق مداخيل مالية من هذه التوظيفات.

لا تمكن هذه الوضعية من حسن التصرف في الموارد المالية.

نوصي بوضع إجراءات لتوظيف فائض السيولة المتوفر لدي الوكالة.

## التصرف في الأصول الثابتة

### 5. التحيين الدوري للجرد المادي للأصول الثابتة

قامت الوكالة بجرد مادي لكافة أصولها الثابتة في 31 ديسمبر 2018 غير انه لم تقم بمدنا بما يثبت قيامها بتحيين هذا الجرد في 31 ديسمبر 2021 و مقارنة نتائج الجرد مع المعطيات المحاسبية مما يتعارض مع التشريع الجاري به العمل لاسيما الفقرة 17 من القانون عدد 112 لسنة 1996 المتعلق بالنظام المحاسبي للمؤسسات.

هذا و نذكر بان القانون عدد 112 لسنة 1996 المتعلق بنظام المحاسبة للمؤسسات اوجب القيام بالجرد المادي للأصول الثابتة عند ختم كل سنة محاسبية إضافة الى ذلك فان عملية الجرد تمكن من حصر أصول الوكالة و القيام بالتعديلات المحاسبية الضرورية بعد تحليل الفوارق المحتملة. لذا فإننا نوصي بالقيام بالتحيين السنوي لجرد أصول الوكالة و القيام بمقارنة نتائج الجرد المادي لأصولها من و تجهيزات و معدات مع المعطيات المدونة بالمحاسبة و القيام بالتعديلات المحاسبية عند الغرض.

### 6. مراجعة نسب استهلاك الأصول الثابتة المادية و غير المادية

لاحظنا من خلال التدقيق في نسب استهلاك للأصول Taux d'amortissement المستعملة حاليا من قبل الوكالة وجود بعض الفوارق مع النسب المعتمدة بالنسبة لبعض الأصول. مع العلم ان النسب المعتمدة جباثيا بالرجوع الى الامر 492 لسنة 2008 المؤرخ في 25 فيفري 2008 هي نسب قصوي يمكن للوكالة تطبيق نسب اقل منها اذا كانت مدة الانتفاع الحقيقي من الأصول تسمح بذلك عملا بالمعيار المحاسبي عدد 05 و 06، فإننا نوصي بمراجعة شاملة لنسب الاستهلاك المستعملة لتثبيتها او للقيام ببعض التعديلات فيها ان لزم الامر.

## II. أهم النقائص والتوصيات للسنوات الفارطة والمتواصلة في السنة الحالية

## التنظيم العام

### 7. تحيين الهيكل التنظيمي و استكمال الاجراءات لاستصدار الامر المتعلق به

تم ضبط الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للمصادقة الإلكترونية حسب الأمر عدد 1094 لسنة 2011 والرسم البياني والملحق المصاحبين لهذا الأمر. و قد شهد نشاط الوكالة منذ ذلك التاريخ تطورات عديدة لعل اخرها التخلي عن نشاط المطابقة و المصادقة على وسائل التشفير و تطور الخدمات على الخط منذ مارس 2020 مما انتج بعض التباين بين التنظيم الإداري الحالي و نص الأمر سالف الذكر. يمكن ان يؤثر غياب هيكل تنظيمية مصادق عليها ومستقرة على المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة و على النجاعة المطلوبة لانجاز المهام الموكولة للوكالة و المقدرات البشرية المتوفرة لديها. لذا نوصي بإعداد مشروع هيكل تنظيمي جديد يتلاءم مع تطور النشاط بالمؤسسة و ذلك بالتنسيق مع وزارة الإشراف كما نوصي باستكمال الإجراءات القانونية لاستصدار الأمر المتعلق بضبطه.

### 8. إعداد عقد الأهداف وعرضه على المصادقة

لم تقم الوكالة إلى تاريخ تدخّلنا بإعداد عقد الأهداف لسنوات 2022، و 2023 و 2024. كما لا حظنا غياب مخطط خماسي يبلور استراتيجية الوكالة للخمس سنوات القادمة، ينبثق منه عقد الأهداف و الميزانيات السنوية. لا تمكن هذه الوضعية من متابعة انجاز الأهداف المبرمجة و الإنجازات الفعلية و من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الإبان. لذا فإننا نوصي بإعداد مخطط خماسي 2022-2026 و عقد الأهداف لسنوات 2022، و 2023 و 2024 و ترجمة الأهداف المزمع انجازها إلى مؤشرات قابلة للقياس.

## النظام المعلوماتي للتصرف

### 9. تركيز منظومة إعلامية مندمجة ERP

تفتقد الوكالة لمنظومة مندمجة للتصرف تشمل النظم المعلوماتية لمسارات المساعدة و المساندة Les métiers de support لتحقيق النجاعة المطلوبة لهذه المسارات حسب الموارد المتوفرة مع تحديد الأولويات و ضبط الأجل.

و تجدر الإشارة ان الوكالة تستعمل حاليا منظومة إعلامية للتصرف المالي و المحاسبي Sage تظم أيضا التصرف التجاري (البيع , الشراء و المخزون) الى جانب محاور أخرى كالتصرف في الأصول و منظومة الأجور و تبقى بعض المسارات كمتابعة الميزانية و المحاسبة التحليلية و التصرف في الخزينة و العمليات البنكية تدار بصفة يدوية مع ضعف الدمج الالي بين المنظومات و غياب المساندة و الصيانة و التطوير المستمر لهاته المنظومات.

لا تمكن هذه الوضعية من التصرف الناجع في المسارات و التحكم في الأولويات كما لا تضمن التناسق بين الأهداف المرسومة لاسيما اثر تطور نشاط الوكالة الحالي و المستقبل.

و نظرا لأهمية النظام المعلوماتي للتصرف و اثره الإيجابي على كل المسارات المتعلقة به و على نظام الرقابة الداخلي بصفة عامة ، نوصي بتركيز منظومة مندمجة للتصرف تتلاءم مع حجم أنشطة الوكالة و تطورها المنتظر.

### 10. تركيز الفوترة الإلكترونية لخدمات الوكالة

لاحظنا وجود إخلالات جوهرية في إصدار الفواتير المتعلقة بخدمات الوكالة نظرا للاعتماد على مسار يدوي غير مندمج حيث يتم إساءة الخدمة (المصادقة الإلكترونية) و قبض المعاليم و تسليم مفاتيح الاستعمال للحريف دون تمكينه أنيا بفاتورة تستجيب للتشريع الجبائي المعمول به.

وقد نتجت عن هذه الوضعية ، إلى جانب المس من صورة الوكالة لدى الحرفاء ، وجود صعوبات كبيرة في الإصدار اللاحق للفواتير وربطها محاسبيا بالمقايض المتعلقة بها علاوة عن التأخير الحاصل في جميع المسارات المرتبطة بذلك (التسجيل المحاسبي للمداخل، التصريح الجبائي للأداء على القيمة المضافة، المقاربة البنكية، تبرير الأرصدة المحاسبية ذات الصلة ، فارق ب155 وحدة بين الجرد المادي و قوائم مخزون مفاتيح TOKEN في محضر الجرد بتاريخ 31 ديسمبر 2020).

لذا نوصي بالعمل على التسريع في تركيز الفوترة الآلية للخدمات و تدارك التأخير الحاصل في جميع المسارات المرتبطة بها.



## مراقبة التصرف

### 11. إعداد دليل إجراءات خاص بمراقبة التصرف

لاحظنا من خلال تدخلنا غياب دليل إجراءات خاص بمراقبة التصرف ينظم العمليات التالية :

- مناقشة وإعداد ومتابعة إنجاز الميزانية تصرفا وتجهيزا وطريقة تقديمها.
- تحليل للفوارق والتجاوزات بينود الميزانية.
- إعداد لوائح وجداول القيادة الرئيسية والفرعية.
- إعداد مؤشرات الأنشطة بصفة دورية.

ويمكن لهذه الوضعية أن تحد من عملية تقييم النتائج المحققة من طرف مختلف مراكز المسؤولية. لذا فإننا نوصي بإعداد دليل إجراءات خاص بمراقبة التصرف يمكن اعتماده كمرجع لمختلف أشغال مصلحة مراقبة التصرف.

### 12. إعداد لوحات القيادة

تقتصر لوحات القيادة التي يتم إعدادها حاليا على تقارير دورية حول تقدم إنجاز الميزانية حيث لاحظنا غياب لوحات قيادة دورية تبرز البيانات اللازمة التي تعكس تطورات مختلف أنشطة الوكالة حتى يتسنى القيام بتقييم حقيقي لمؤشرات أنشطة الوكالة والتدخل في الإبان لتصحيح المسار. لا تمكن هذه الوضعية من متابعة تطور مختلف مؤشرات النشاط بطريقة استباقية و متواترة و اتخاذ القرارات المناسبة لبلوغ الأهداف المرسومة. لذا نوصي بصياغة لوحات قيادة و عرضها على الإدارة العامة للمصادقة عليها و إعدادها بطريقة دورية.

### 13. استكمال تركيز منظومة المحاسبة التحليلية

قامت الوكالة في السنوات الأخيرة بوضع خطة عمل لتركيز منظومة محاسبة تحليلي و قد تم إنجاز المراحل الأولى من الخطة (جمع المعطيات، الاستبيان و تشريك المصالح المعنية، تحديد مراكز الكلفة ومفاتيح التقسيم...). كما قامت الوكالة بإعداد وثيقة مرجعية Procédure de comptabilité analytique يوثق نظام المحاسبة التحليلية المتبع و يبين التمشي والطرق المعتمدة. غير ان التفعيل الآلي للنتائج المتوصل إليها على المنظومة المعلوماتية « SAGE » لم يتم بعد و لم تدخل المنظومة بالتالي حيز التطبيق.

لا تمكن هذه الوضعية الوكالة من قاعدة معلومات تحليلية كفيلة بأن تكون الأساس لإعداد توقعات الأعباء والإيرادات وتحليل الفوارق بالنظر للإنجازات بصفة دقيقة، الى جانب تحديد كلفة الخدمات وتحيينها بصفة دورية وبالتالي ضبط مقترحات موضوعية لثمن بيعها النهائي.

لذا نوصي بضرورة الإسراع باستكمال تركيز منظومة محاسبة تحليلية تمكن من متابعة و تقييم الأداء و تحديد كلفة الخدمات و الثمن النظري الذي يضمن التوازن المالي للوكالة.

#### **14. تركيز منظومة اعلامية لمتابعة الميزانية**

لاحظنا من خلال فحصنا لطرق إعداد و متابعة إنجاز الميزانيات المعتمدة أن وحدة مراقبة التصرف تفتقد لنظام معلومات مندمج مع المحاسبة و الشراءات يمكنها من الإدراج الآلي لمعطيات متابعة و المقاربة الآلية لمعطيات مراقبة الميزانية مع معطيات المحاسبة المالية و الحصول الآلي على تقارير دورية للمقاربة بين التوقعات و الإنجازات و الفوارق بينها

ولإضفاء الفعالية و النجاعة المرجوة على إجراءات إعداد و مراقبة الميزانية نوصي بتركيز منظومة إعلامية لمتابعة الميزانية مندمجة مع تطبيق المحاسبة و الشراءات.

#### **15. وضع إجراءات لضمان التناسق بين التقيدات المحاسبية و التبويب المعتمد في الميزانية**

لاحظنا وجود فوارق بين التبويب المعتمد في الميزانية والتسجيل المحاسبي للأعباء والأصول نظرا لغياب إجراءات تنظم التنسيق بين الهياكل المعنية وتضمن التناسق في التسجيل على مستوى المحاسبة ومتابعة الميزانية مع الاخذ بعين الاعتبار خصوصية كل مسار.

لذا نوصي بالقيام بمقاربة دورية لضمان الانسجام بين المعطيات المحاسبية وتقارير متابعة الميزانية و تبرير و توثيق الاختلافات.

## التصرف في الأصول الثابتة

### 16. معالجة بعض النقائص على مستوى منظومة التصرف في الأصول

تشكو التطبيقية الحالية للتصرف في الأصول من عدة نقائص أهمها:

- وجود فوارق بين حسابات الأصول و ما يقابلها على مستوى التطبيقية يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

الحساب	اسم الحساب	القيمة حسب جدول الاستهلاك	القيمة حسب المعطيات المحاسبية	الفارق
22200000	بناءات	2 538 868	2 497 891	-40 978
21300000	تطبيقات	3 134 052	2 913 251	-220 801
22810000	اشغال مختلفة	604 779	604 279	-500

- يتم ادراج اقتناء الاصول في مرحلة أولى على مستوى تطبيقية التصرف في الأصول و في مرحلة ثانية على مستوى تطبيقية المحاسبة العامة علما ان التطبيقيتين ينحدران من نفس المنظومة SAGE مما يعني تعدد عمليات الرقن اليدوي لنفس المعطيات إلى جانب إهدار الوقت و الموارد.
- لا تمكن التطبيقية من التدوين الألي لاستهلاكات الأصول التي تم التفويت فيها أو زال الانتفاع بها خلال السنة المعنية بالتفويت مع تطبيق القاعدة النسبية Prorata .
- غياب أثر على مستوى جدول الاستهلاكات للأصول التي تم التفويت فيها أو زال الانتفاع بها مما يؤثر على متابعة الإحصائيات بشأنها و التدقيق فيها و مراجعتها من ناحية أخرى.
- وجود أخطاء BUG تمنع من احتساب الاستهلاكات لبعض الأصول
- و نظرا لأهمية الأصول الثابتة للوكالة نوصي بتدارك هذه النقائص و التدخل على مستوى التطبيقية بتدارك هذه النقائص و التدخل على مستوى التطبيقية لمعالجة هذه النقاط في أقرب الأجال.

**17. تحسين إجراءات التصرف في أسطول السيارات**

لدى تقييمنا للإجراءات المتعلقة بالتصرف في أسطول السيارات لاحظنا النقاط التالية:

- غياب ادراج كل البيانات في المنظومة الإعلامية للتصرف في أسطول السيارات.
- غياب منظومة إعلامية للمراقبة عن بعد بواسطة نظام "GPS".
- غياب متابعة تحليلية لاستهلاك الوقود لكل السيارات الإدارية وبصفة دورية.

لا تمكن هذه الوضعية من المتابعة الناجعة لأسطول السيارات و إعداد الإحصائيات و جداول القيادة الدورية.

لذا نوصي ب:

- تفعيل تطبيق إعلامية للتصرف في أسطول السيارات. و تدوين كل البيانات الضرورية لحسن إستغلالها
- تركيز منظومة إعلامية للمراقبة عن بعد بواسطة نظام "GPS".
- وضع متابعة تحليلية دورية لاستهلاك الوقود لكل السيارات الإدارية.

## التصرف المالي

### 18. تبيير أرصدة الحرفاء في منظومة SAGE COMMERCIAL (FIABILISATION DES DONNES)

لاحظنا وجود فوارق في أرصدة الحرفاء بين منظومة SAGE COMMERCIAL و منظومة SAGE COMPTABLE وتعود هذه الفوارق إلى عدم تسجيل خلاص بعض الفترات في منظومة SAGE COMMERCIAL و غياب الدمج الآلي للمقايض في المحاسبة مما جعل بعض أرصدة الحرفاء غير صحيحة و غير مطابقة للأرصدة المحاسبية. لا تمكن هذه الوضعية من حسن التصرف التجاري و المالي لحسابات الحرفاء.

لمعالجة هذه الوضعية نوصي باستكمال تبيير أرصدة الحرفاء في منظومة SAGE COMMERCIAL انطلاقا من الأرصدة المحاسبية في مرحلة أولى ثم التدقيق في الأرصدة من خلال كل المعلومات المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها إلى حين تصحيح كل الأرصدة في منظومة SAGE COMMERCIAL في انتظار تركيز الدمج الآلي للمقايض بين المنظومتين.

### 19. تحسين إجراءات استخلاص مستحقات الوكالة

- لاحظنا من خلال التدقيق في إجراءات الاستخلاص أن مصالح الوكالة:
- صعوبات في متابعة خلاص الفواتير خاصة الصادرة لحساب المؤسسات الجامعية، حيث تتعدد الأطراف الدافعة ( القابض البلدي، قابض الخزينة، المحاسب العمومي ...) كما أن الدفع الواحد يشمل عادة عديد الفواتير المتعلقة بأكثر من مؤسسة جامعية ...
  - صعوبات في متابعة خلاص الفواتير عندما يكون الدفع من قبل حريف لحساب عديد الحرفاء ( مثل الوسيط القمري، الخبير محاسب أو المحاسب ...).
  - عدم إجراء المقاربات الآلية بين المعطيات المبينة بالمحاسبة و المعطيات المتوفرة لدى المصالح التجارية وذلك حتى يتم الرصد الفوري للفوارق إن وجدت و حسن متابعتها و تسويتها.
  - لا تقوم مصلحة المالية بإعداد قوائم بالديون المخددة لدى الحرفاء.
  - لم تقم بصياغة سياسات كتابية تتعلق بإجراءات التصرف في ديون الحرفاء تضبط فيها الأسلوب الذي يجب أن تتوخاه الوكالة لإستخلاص مستحقاته حسب أهمية الحريف وقيمة الرصيد المتخلد بدمته و آجال إحالة ملفات الحرفاء إلى مسار النزاع القضائي.

لا تمكن هذه الوضعية من ضمان إستخلاص مستحقات الوكالة واللجوء إلى القضاء في الوقت المناسب. لذا فإننا نوصي ب:

- ✓ صياغة سياسات ثابتة تتعلق بإجراءات التصرف مع الحرفاء وتحديد آجال إحالة ملفاتهم عند الاقتضاء إلى إدارة الشؤون القانونية.
- ✓ الإسراع بالقيام بمقاربة بين المعطيات المستخرجة من المنظومة التجارية والملفات موضوع النزاعات وتحديد الملفات التي يجب إحالتها لمصلحة النزاعات.
- ✓ تطوير التطبيقات الإعلامية حتى تتمكن من إدراج كل المعطيات الهامة المتوفرة عن الحرفاء وتحيينها وحتى تكون وسيلة ناجعة لمتابعة الإجراءات المتخذة للإستخلاص.

## 20. ترشيد استعمال منظومة التصرف المالي والمحاسبي SAGE

تشكو منظومة التصرف المالي والمحاسبي SAGE من العديد من النقائص تعود بعضها الي محدودية هذه النسخة من المنظومة وبعضها الآخر الي غياب بعض التعديلات والتحسينات الممكنة والتي قد تضيف مزيد من النجاعة على العمليات المالية والمحاسبية في انتظار المرور الي نسخة متطورة او منظومة جديدة للتصرف المالي والمحاسبي ولعل من أبرز النقائص الواجب تداركها :

- عدم مطابقة حسابات الغير COMPTES AUXILIAIRES TIERS لأرصدة الحسابات العامة COMPTES GENERAUX
- غياب المقاربة البنكية الالية
- غياب استعمال لوحات القيادة وجداول متابعة المؤشرات الهامة VERSION PILOTEE
- غياب الختم الشهري للمعطيات المحاسبية مباشرة إثر اعداد التصاريح الجبائية لتتلاقى إمكانية تغيير المعطيات المصرح بها.

لذا نوصي بالقيام بإدخال تحسينات على المنظومة الحالية للتصرف المالية والمحاسبي لترشيد استعمالها كما نوصي بالقيام بدورات تكوينية لكافة المستعملين لضمان الاستغلال الانجع لهذه المنظومة

## 21. مراقبة تطبيق الشروط البنكية

لاحظنا أن الوكالة تفتقد إلى آليات لمراقبة سلم الفوائد و العمولات البنكية Agios bancaires مما لا يمكنها من ضبط الإخلالات والتجاوزات في حسابات الأعباء المالية. لذا نوصي بوضع آليات لمراقبة الشروط البنكية.

## التصرف المحاسبي

### 22. متابعة المداخل مجهولة المصدر وحسابات الحرفاء

لاحظنا ان بعض المداخل التي ترد في البيانات البنكية مجهولة المصدر ولم تتمكن الوكالة من ربطها بالحرفاء المعنيين مما نتج عنه وجود حسابات مدنية تتمثل بهذه المبالغ التي لم يعرف هوية الحرفاء الذين قاموا بالتحويل وأخرى دائنة في شكل حسابات الحرفاء واستخلاص مستحقات الوكالة. لا تمكن هذه الوضعية من المتابعة المحاسبية الناجعة لحسابات الحرفاء واستخلاص مستحقات الوكالة ممن لم يقوموا بالدفع. لذا نوصي بمعالجة هذه الوضعية وإيجاد حلول تقنية كفيلة بمعرفة هوية الحرفاء الذين قاموا بالتحويلات البنكية ليتم التدوين المحاسبي الدقيق لهذه المداخل.

### 23. التسجيل المحاسبي للأرصدة المقومة بالعملة الأجنبية

لاحظنا ان الوكالة لا تقوم بتقييم الأرصدة المقومة بالعملة الأجنبية بالاعتماد على نسبة العملة عند اقفال السنة. وتمثل هذه الوضعية خرقا لإحكام الفقرة من معيار المحاسبية عدد 15 لاسيما ان أسعار الصرف في السنوات الأخيرة تشهد تغيرات هامة. لذا نوصي بتدارك هذا الخلل لضمان صحة الارصدة المحاسبية المقومة بالعملة الأجنبية.

### 24. العمل على تطهير الأرصدة العالقة و القديمة

تبين لنا من خلال أعمال التدقيق التي قمنا بها، أن بعض حسابات الوكالة تحتوي على أرصدة قديمة (مزودون، حسابات حرفاء، حسابات أخرى دائنة أو مدينة....) لم تقع تصفيتها بعد مثل :

- أعباء مديرين عامين سابقين للوكالة
- بعض الفواتير التي لم يتم مسدي الخدمات فيها بتسوية وضعياتهم الجبائية أو حُلَّت مؤسساتهم

وبالنظر إلى ما تمثله تصفية هذه الحسابات من أهمية ، فإننا نوصي ببذل المزيد من الجهد قصد استيفاء هذه العملية في أحسن الأجال، كما نوصي بإحداث لجنة خاصة توكل إليها هذه المهمة وترفع أعمالها إلى مجلس المؤسسة قصد اتخاذ القرارات اللازمة في شأنها.

## 25. توثيق السياسة المعتمدة في تكوين المدخرات

تبين لنا من خلال تدخلنا أن الوكالة لم تقم بتحديد إجراءات كتابية واضحة مصادق عليها من طرف مجلس المؤسسة يقع اعتمادها لتحديد قيمة المدخرات الواجب تخصيصها لتغطية انخفاض قيمة حسابات الحرفاء. ويمكن أن ينجر عن هذه الوضعية سوء تقدير للقيمة الحقيقية لأرصدة الحرفاء لا يساعد على إعداد قوائم مالية تترجم بأمانة الوضعية المالية للوكالة.

لذا، فإننا نوصي بتحديد سياسة واضحة لتقييم المدخرات موثقة و مصادق عليها من قبل مجلس المؤسسة.



## التصرف الجبائي

### 26. متابعة الأداء على القيمة المضافة المستوجب على المقايض

لاحظنا أن الوكالة تصرح بالأداء على القيمة المضافة الموظفة على رقم المعاملات المنجز مع الدولة أو الجماعات المحلية العمومية أو المؤسسات والمنشآت العمومية عند فويرة خدماتها على غرار الحرفاء الخواص و ليس عند استخلاص المبالغ من الحرفاء العموميين كما ينص بذلك التشريع الجبائي الجاري به العمل.

لذا نوصي بفتح حسابات خاصة بالأداء على القيمة المضافة المستوجب على المقايض والتصريح بها عند استخلاص الديون من الحرفاء العموميين ثم متابعتها وإجراء المقاربة دوريا بين المعطيات المحاسبية و المعطيات الجبائية.

### 27. اعداد دليل الإجراءات الجبائية

لا تمتلك الوكالة دليل للإجراءات الجبائية يبين النظام الجبائي المعتمد بالنظر لمختلف الضرائب والأداءات والمعاليم والإجراءات الخاصة بإعداد التصاريح الجبائية والوثائق التي يجب إيداعها. وحيث أن هذا الدليل، الى جانب انه يمثل وثيقة مرجعية لكل المتدخلين في المسارات المتعلقة بالجبائية، فإنه يمكن من إضفاء الشفافية على التصاريح الجبائية للوكالة ويجعله في مأمن من أي تعديل جبائي في صورة إجراء مراجعة معمقة من طرف مصالح الإدارة الجبائية، فإننا ندعو إلى الإسراع بوضع هذا الدليل في أحسن الأجال ليشمل :

✓ قاعدة بيانات جبائية لمختلف الضرائب والأداءات والمعاليم والإمتميازات المتعلقة بأنشطة الوكالة

متضمنة لجملة التنقيحات التي طرأت على التشريع الجبائي الجاري به العمل

✓ دليل الإجراءات الجبائي متضمنا لجملة الإجراءات الخاصة بإعداد التصاريح الجبائية والوثائق

التي يجب إيداعها

كما نوصي بضرورة إرساء إجراءات تمكن من التحيين الدوري لقاعدة البيانات الجبائية ولدليل الإجراءات.

## التصرف في الموارد البشرية

### 28. تحسين إجراءات متابعة حضور الاعوان

تمتلك الوكالة منظومة لمراقبة الدخول و الخروج بمقره الاجتماعي إلا ان هذه المنظومة لا يتم استغلالها حالياً بشكل ناجع لمراقبة الحضور حيث يتطلب ذلك تحيين معطيات حركة الأعوان (إجازة سنوية، إجازة مرضية, تنقل لمهمة) كي يتسنى ضبط الغيابات غير المبررة التي يستوجب معالجتها (خصم من الأجر, إجراءات تأديبية....)

لا تمكن هذه الوضعية من التفطن للغيابات الغير مبررة و معالجتها حسب الإجراءات و الترتيب الجاري بها العمل .

لذا نوصي بحسن استغلال منظومة التسجيل الألي للحضور و ربطها بمنظومة التأجير و منظومة التقييم الوظيفي لكل عون.

### 29. توسيع استغلال المنظومة الاعلامية للتصرف في الموارد البشرية

تمتلك الوكالة منظومة إعلامية للتصرف في الموارد البشرية متطورة نسبياً تشمل جميع المسارات من انتداب وتكوين ومتابعة وحضور وتقييم وتدرج وتصرف إداري غير أنه يقع استغلالها لإعداد قوائم التأجير و خلاص الأعوان فحسب.

لا تمكن هذه الوضعية من الاستغلال هذه المنظومة على الوجه الأمثل.

نوصي بتوسيع استغلال منظومة التصرف في الموارد البشرية لتشمل جميع الأنشطة في هذه المجال وتمكين الوكالة من لوحات القيادة والمؤشرات المتعلقة بالتصرف في الموارد البشرية كما نوصي بتدارك النقائص المذكورة على مستوى التطبيق.

### 30. ادخال بعض التحسينات على منظومة التصرف في الموارد البشرية

لاحظنا ان مسارات التصرف في الموارد البشرية تشكو من بعض النقائص من بينها :

- احتساب يدوي للتذكير على الأجر باثر رجعي اثر صدور قرار الترقية
- التصرف في العطل خالصة الاجر بطريقة يدوية
- اعداد يدوي للتصاريح الاجتماعية
- غياب تذكير آلي عند تغيير الدرجة او السلم او عند قرب تاريخ التقاعد...

تعرض هذه الوضعية قوائم الأجر الى اخطار السهو و الأخطاء.

لذا نوصي بإدخال التعديلات اللازمة على منظومة التصرف في الموارد البشرية لتجاوز النقائص المذكورة.

### 31. الرقمنة و الحفظ الإلكتروني للملفات الإدارية للأعوان

لا تزال ملفات الأعوان والوثائق التي تحتويها ممسوكة بطريقة يدوية معرضة لمخاطر الضياع كما أن تبادل هذه الوثائق بين كل الأطراف المتدخلة يستند إلى نسخ ورقية مع ما تعنيه من إهدار الموارد وخاصة الوقت. لا تمكن هذه الوضعية من المتابعة الناجعة لملفات الأعوان. ونظرا لأهمية ملفات الاعوان في مختلف إجراءات التصرف في الموارد البشرية والتنشيت من عناصر التأجير وباقي مكونات الحياة المهنية، نوصي برقمتها.

### 32. تركيز منظومة للتوزيع الآلي لبطاقات خلاص الأجور

لا تزال بطاقات خلاص الأجور تطبع و توزع بطريقة يدوية في ظل غياب منظومة تمكن من رقمنة هذا المسار عبر الاستخراج الآلي للبطاقات و توزيعها على حساب البريد الإلكتروني لكل عون ثم ارسالها بالبريد الإلكتروني بطريقة تضمن سرية المعطيات وسلامتها. ينتج عن هذه الوضعية اهدار للوقت و الموارد . لذا نوصي بتركيز منظومة للتوزيع الآلي لبطاقات خلاص الأجور

## التصرف في الأرشيف

### 33. صياغة دليل إجراءات للتصرف في الأرشيف

لم تقم الوكالة بصياغة دليل إجراءات ينظم إجراءات و طرق التصرف في الوثائق العمومية منذ نشأتها إلى أن تنتهي صلاحيتها الإدارية على معنى الفصول 07 و 08 من قانون عدد 88-95 المؤرخ في 02 أوت 1988 المتعلق بالأرشيف لا سيما ان الوكالة تتصرف في أرشيف يحتوي على بيانات و معطيات شخصية ويمكن أن تؤدي هذه الوضعية إلى غياب النجاعة في حفظ و صيانة الوثائق التي تنشئها أو تتحصل عليها الوكالة أثناء ممارسة نشاطاتها.

لذا نوصي بصياغة دليل إجراءات للتصرف في الأرشيف ، والعمل على تحديثه على ضوء التطورات الحاصلة لوضعية الوكالة و نشاطها مع مراعاة خصوصية الأرشيف التي تتصرف فيه الوكالة.

### 34. تحويل الوثائق الى الأرشيف حسب جداول مدد الإستبقاء

لاحظنا انه لا يتم تحويل الوثائق التي تنتجها كافة مصالح الوكالة من مراكز العمل الى الأرشيف المركزي طبقا لبرنامج لفظ الأرشيف مصادق عليها بقرار من وزارة الاشراف وبمقرر من المدير العام للأرشيف الوطني.

تعرض هذه الوضعية ووثائق الوكالة إلى عديد من المخاطر تمس بسلامتها وترشيد التصرف فيها علاوة على أنها تمثل إخلالات جوهرية للتراتب و الإجراءات المعمول بها كما سلف ذكرها. لذا نوصي بالإسراع في تلافي هذه النقائص وإعداد رزمة دقيقة لتحويل الوثائق من مراكز العمل إلى الأرشيف المركزي وتوفير كامل معدات ومستلزمات حفظ الأرشيف.

### 35. استكمال مشروع التصرف الإلكتروني في الوثائق

لاحظنا أن الوكالة شرعت في دراسة وضع منظومة للتصرف الإلكتروني في الوثائق تشمل مختلف هياكل الوكالة ليتم معالجة الوثائق الراجعة لها بالنظر إلكترونيا منذ نشأتها لكي يتم استغلالها في بقية المسارات و النظم المعلوماتية المعنية بطريقة مرقمنة حتى ينتهي بها المطاف إلى حفظها إلكترونيا بالأرشيف. و نظرا لأهمية هذا المشروع على جميع المسارات فاننا نوصي باستكمال الدراسة من عديد الجوانب (الجانب التقني، الجانب التنظيمي، الجانب التشريعي، الموارد البشرية، جانب السلامة وحماية المعطيات...) لضبط المستلزمات و الموارد ولتحديد المراحل والأولويات التي يتطلبها الوضع التدريجي لهذه المنظومة على مختلف هياكل الوكالة طبقا لبرنامج محددة و الإسراع بوضعها و إدخالها حيز الاستغلال.