

التصرف في الميزانية حسب الأهداف الرقابة الداخلية



اعداد: رضا الدريدي- مراقب عام للمصاريف العمومية
22 اكتوبر 2019

الأمر الجديد المنظم لمراقبة المصاريف العمومية

إصدار الأمر الجديد المنظم لمراقبة المصاريف العمومية عدد 2878 بتاريخ 19 نوفمبر 2012 :

الإجراءات الرقابية الجديدة بالنسبة
للوزارات النموذجية

التأشير على البرمجة السنوية للنفقات

الرقابة المعدلة على النفقات

الإطار الترتيبي

الأمر عدد 2878 لسنة 2012 مؤرخ في
19/11/2012 يتعلق بمراقبة المصاريف
العمومية.

الفصل 2: ”

- يمكن اعتماد الرقابة المعدلة بالنسبة للوزارات التي
تستعمل ميزانيات مضبوطة حسب برامج على معنى الفصل
11 من القانون الأساسي للميزانية.

وتضبط شروط وقواعد هذه الرقابة بمقتضى قرار من
رئيس الحكومة بعد أخذ رأي الوزير المكلف بالمالية.
و يحدد مراقب المصاريف العمومية بالنسبة لكل وزارة
إجراءات الرقابة اللاحقة التي يقوم بها بناء على عينات من
التعهدات التي لم تخضع للتأشيرة المسبقة.“

قرار رئيس الحكومة مؤرخ
في 07 أفريل 2014
يتعلق بضبط شروط وقواعد الرقابة
المعدلة الممارسة من قبل مراقبي
المصاريف العمومية على الوزارات
المعنية بالتجارب النموذجية لنظام
التصرف في الميزانية حسب الأهداف.

← نظام الرقابة المعدلة هو آلية من
آليات تطوير منظومة الرقابة المسبقة.

مفهوم الرقابة المعدلة

تتمثل الرقابة المعدلة في ملائمة إجراءات الرقابة المسبقة على تعهدات الهياكل العمومية المعنية بما يتماشى مع مستوى مخاطر التصرف وجودة تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية للميزانية.

المفهوم العملي: يقصد بالرقابة المعدلة إرساء نظام

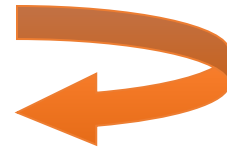
تخفيف إجراءات تنفيذ الميزانية خاص بكل وزارة

إعفاء التعهد بالنفقات من التأشيرة المسبقة و التي يقل مبلغها عن سقف معين

يتم إجراء رقابة لاحقة حسب منهجية سيتم شرحها

هدفه

الطريقة



مجالات تطبيق الرقابة المعدلة

استثناءات تطبيق الرقابة المعدلة

✚ نفقات التأجير

✚ النفقات المنجزة في إطار الصفقات العمومية

✚ النفقات المرتبطة بدرجة مخاطر مرتفعة

يتم تطبيق الرقابة المعدلة
على جميع فصول العنوان
الأول و الثاني.

شروط إعتدال منظومة الرقابة المعدلة

نص الفصل 3 من القرار على أنه يتعين على الوزارات التي تعتمد نظام الرقابة المعدلة التقيد بالشروط و الإجراءات التالية

2 - إرساء نظام رقابة داخلية

للميزانية بصفة تدريجية في أجل سنتين من تاريخ الانخراط في نظام الرقابة المعدلة.

يقصد **بالرقابة الداخلية للميزانية** على معنى هذا القرار مجموعة الإجراءات و الوسائل الموضوعة على مستوى كل وزارة قصد التصدي لمخاطر التصرف و تأمين مستوى معقولا لجودة محاسبة الميزانية و تسمح لتفادي مخالفة الترتيب الجاري بها العمل في ميدان الانفاق العمومي و المحافظة على ديمومة الميزانية.

1- تقديم مطلب من طرف الأمر بالصرف إلى الهيئة العامة لمراقبة المصاريف العمومية في أجل أدناه 3 أشهر قبل الانطلاق الفعلي للعمل بهذا النظام .

3- كما يتعين على الوزارات قبل الشروع في إنجاز ميزانياتها باعتماد الرقابة المعدلة التأشير على البرمجة السنوية للنفقات من قبل مراقب المصاريف العمومية.

المنهجية المعتمدة في تحديد أسقف التعهدات بالنفقة المعفاة من التأشيرة المسبقة

✓ الدراسات الاحصائية والتقييمية

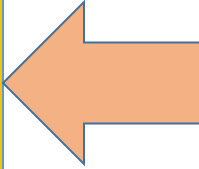
✓ تتناول مصالح مراقبة المصاريف العمومية بالدرس الاحصائيات المتعلقة بنفقات تصرف ميزانيات سابقة (عادة 3 سنوات الأخيرة) وذلك من خلال التعرض لعدد التعهدات المرفوضة ومبالغها وطبيعة النفقات المرتبطة بها.

✓تقدير جودة نظام الرقابة الداخلية للميزانية

يتم تحديد أسقف التعهد بالنفقات المزمع إعفاؤها من التأشيرة المسبقة كما يتم تحديد قائمة النفقات التي توجد تحت السقف المحدد ولكنها تبقى خاضعة للتأشيرة بالاعتماد على تقدير جودة نظام الرقابة الداخلية للميزانية من قبل مراقب المصاريف العمومية.

تتم هذه الدراسات والأعمال التقييمية وفقا لدليل منهجي داخلي مصادق عليه من طرف رئيس الحكومة.

- يتم تركيز الرقابة المسبقة على نفقات مرتبطة **بمستوى مخاطر مرتفع** وذلك بالاعتماد على **خارطة المخاطر**
- - ضبط المخاطر الكبرى
- وتبويبها حسب احتمال الحدوث والتأثير المحتمل والمستوى الحالي للتحكم في المخاطر.
- ويتم تقدير جودة نظام الرقابة الداخلية **بفحص وتحليل بعض المسالك والممارسات** وإجراء المقاربات الضرورية على **قاعدة البيانات بالأنظمة المعلوماتية** للهيكل المتصرف قصد متابعة إنجاز الميزانية.



تحيين الأسقف و الاستثناءات لقرار الرقابة المعدلة

يتم تحيين الأسقف واستثناءاتها بناءا على نتائج الأعمال التالية :

تقدير **جودة نظام الرقابة الداخلية** من خلال تنفيذ الميزانية والمحافظة على ديمومتها.

الرقابة اللاحقة على عينات من النفقات المعفاة من الرقابة المسبقة



يتم العمل بالأسقف والاستثناءات المحينة في أجل أقصاه شهرا بعد إعلام الوزارة المعنية و الإدارة العامة للمحاسبة العمومية والاستخلاص و مركز الإعلامية لوزارة المالية بمقرر صادر عن رئيس الهيئة العامة لمراقبة المصاريف العمومية.

الرقابة الداخلية

1- مفهوم الرقابة الداخلية

أهم التعاريف الحديثة والمعاصرة لنظام الرقابة الداخلية ما صدر عن المعاهد والمنظمات والهيئات الدولية المتخصصة في هذا الميدان منها:

➤ التعريف الأول :

عرفتها لجنة طرق التدقيق المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA على أنها تتمثل في الخطة التنظيمية والأساليب المتبعة من قبل الإدارة في المؤسسة بهدف حماية ممتلكاتها وضبط وتدقيق البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى إمكانية الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة.

➤ التعريف الثاني :

عرفها المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخلية IFACI على أنها نظام في المؤسسة محدد ومعرف ويضع تحت تصرفه مجموعة من الموارد والسلوكيات والإجراءات والأعمال والتي تتناسب مع خصائص كل مؤسسة كما أنه يساهم في السيطرة على أنشطتها بفعالية ويضمن كفاءة استخدام الموارد المتاحة من جهة ويمكنها من الأخذ بعين الاعتبار وبطريقة مناسبة كافة المخاطر المؤثرة عليها بما فيها التشغيلية والمالية من جهة أخرى.

➤ التعريف الثالث :

عرفها المعيار الدولي لممارسة أعمال التدقيق والتأكيد وقواعد أخلاقيات المهنة رقم 400، الصادر عن الإتحاد الدولي للمحاسبين IFAC على أنها كافة السياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى أهدافها مع ضمان إدارة منظمة وكفاءة عمل عالية بالإضافة إلى الالتزام بسياسات حماية الأموال، منع الغش، اكتشاف الأخطاء والتحقق من دقة وإكمال السجلات المحاسبية وتهيئة معلومات مالية موثقة في الوقت المناسب.

➤ التعريف الرابع :

عرفها COSO على أنها عمليات وضعت من قبل مجلس المؤسسة وموظفين آخرين لتأمين وتوفير الحماية الكافية والتأكد من إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها والمتمثلة في:

- كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية والحفاظ على الأصول

- الامتثال للقوانين واللوائح

- مصداقية التقارير المالية

- تطبيق التعليمات والتوجيهات المضبوطة

2- أهداف الرقابة الداخلية

- حماية ممتلكات الإدارة من أي تلاعب واختلاس أو استخدام
- الحد من وقوع الغش والأخطاء واكتشافها ودقة السجلات المحاسبية واكتمالها
- التأكد من صحة وسلامة إجراءات العمل طبقاً للأهداف المرسومة وللإطار التشريعي
- التقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات والسياسات التي تتبناها الإدارة لتحقيق أهدافها
- فاعلية ونجاعة جميع المصالح
- الرقابة على استخدام الموارد المتاحة
- حسن اختيار الأعوان للوظائف التي يشغلونها
- تحسين القدرة على الأداء

3- أسس نظام الرقابة الداخلية

للرقابة الداخلية أسس وقواعد تحكمها :

*المكونات

*المقومات

*الإجراءات

3-1- مكونات نظام الرقابة الداخلية

خمس مكونات رئيسية وهي تكون إطارا متكاملًا لهذا النظام.

تم وضعها من قبل COSO كما تبناها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA

- البيئة الرقابية

- تقييم المخاطر

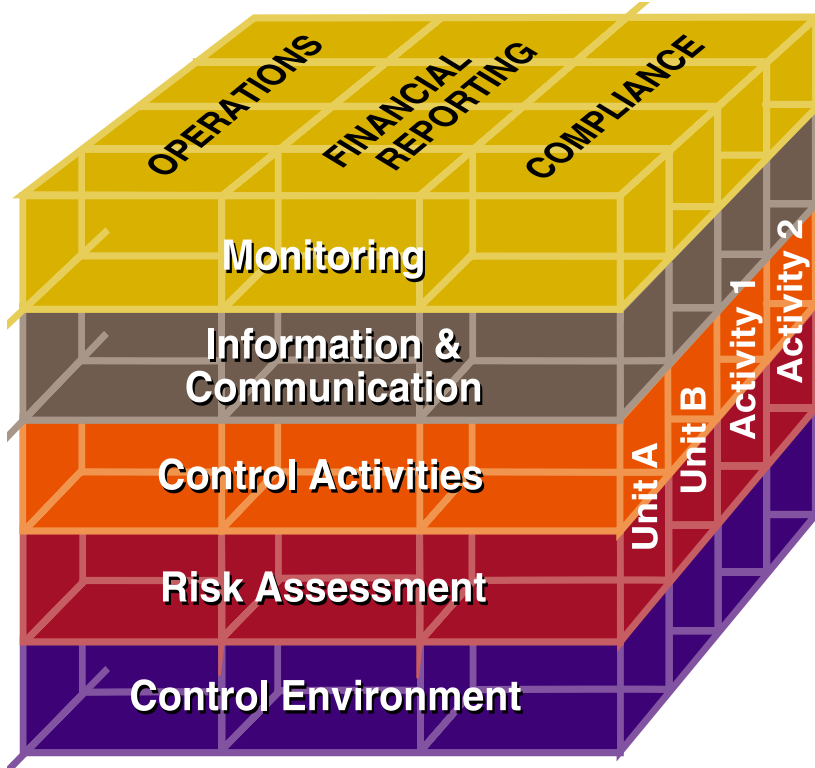
- الأنشطة الرقابية

- التحكم في النظم المعلوماتية والاتصال

- القيادة والمتابعة

مكونات الرقابة الداخلية

الرقابة الداخلية تتضمن 5 مكونات : (COSO)



□ محيط الرقابة

□ تقييم المخاطر

□ أنشطة الرقابة

□ منظومة الإعلام و الإتصال

□ القيادة

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

(فريق عمل ذا صبغة جمعياتية أصدر ما يعرف بمرجعية COSO سنة 1992)

مكونات نظام الرقابة الداخلية

عناصر مكونات الرقابة	وصف مكونات الرقابة الداخلية	مكونات الرقابة الداخلية
• القيم الأخلاقية والنزاهة • الالتزام بالكفاءات • فلسفة الإدارة • الهيكل التنظيمي • تحديد السلطات والمسؤوليات • سياسة الموارد البشرية	• السياسات والإجراءات والاتجاه العام والإدارة العليا المرتبطة بضوابط الرقابة الداخلية	بيئة الرقابة
• عملية تقدير المخاطر • تحديد العوامل التي تؤثر المخاطر • إمكانية حدوث المخاطر • قرار إدارة المخاطر	• تحديد وتحليل الإدارة للمخاطر التي بإمكانها التأثير في إعداد القوائم المالية طبقاً للإطار الدولي للمراجعة	تقييم المخاطر
• أنواع الأنشطة الرقابية • الفصل في الواجبات • الترخيص الملائم للعمليات والأنشطة • السجلات والمستندات الكافية • الرقابة المادية على الأصول	• الإجراءات والسياسات التي تضعها الإدارة للوفاء بأهدافها لأغراض التقرير المالي	الأنشطة الرقابية

المعلومات والاتصال

الطرق المستخدمة لتحديد وتجميع وتسجيل عمليات المؤسسة

• أهداف المراجعة المرتبطة بالتبويب، التوقيت، تلخيص العمليات

القيادة والمتابعة

التقييم المستمر والدوري للإدارة وكذلك تحديد مواقع الضعف

• متابعة الالتزام بنظام الرقابة الداخلية

3-1-1- البيئة الرقابية

البيئة الرقابية هي أساس مكونات نظام الرقابة الداخلية الأخرى وعدم وجود هذا العنصر الهام سبب في عدم فاعلية هذا النظام

وتتكون هذه البيئة من عدة عوامل منها خاصة المرتبطة بمدى نزاهة العاملين بمختلف المستويات الإدارية والقيم الأخلاقية السائدة لديهم وحسن السلوك وكيفية استعمالها لتشجيع الأداء والسلوك الأخلاقي.

- الخطة التنظيمية: أي تحديد الهيكل التنظيمي مع إبراز العلاقة التسلسلية والمهنية بين مختلف الأنشطة

- تعيين حدود المسؤولية لكل متدخل

- الطرق والإجراءات: هي من بين أهم الوسائل التي تعمل على تحقيق الأهداف الموجودة في الرقابة الداخلية وتتمثل هذه الطرق في كيفية الاستغلال وتأدية الخدمات والمحافظة على ممتلكات الهيكل والتفطن للأخطاء أو المخاطر التي يمكن التعرض لها وتوفير الحماية الكاملة

3-1-2- تقييم المخاطر

إدارة المخاطر التي يمكن أن يهدد تحقيق المؤسسة لأهدافها مثل :

(التقنيات الحديثة، التغيرات الاقتصادية، الكوارث الطبيعية)

- القيام بدراسة جوهرية للمخاطر التي لها تأثير كبير وفعال على أهداف المؤسسة .
 - تحديدها وتحليلها والتعرف على احتمال حدوثها ثم العمل على محاولة تخفيض حدة تأثيراتها إلى مستويات مقبولة .
- ويمكن قبول المخاطر بسبب التكلفة الناجمة عن دراستها.

3-1-3 - الأنشطة الرقابية

هي السياسات والإجراءات التي تخص ما يلي :

- مراجعة الأداء
- معالجة المعلومات
- الحماية والاستغلال الأمثل للممتلكات
- فصل الواجبات

4-1-3 – التحكم في النظم المعلوماتية والاتصال

- تحقيق جودة المعلومات وتوفرها في الآجال
- ضبط قواعد وطرق الاتصال بين مختلف المصالح

3-1-5 – القيادة والمتابعة

- المتابعة المستمرة

- التقييم الدوري لمختلف مكونات نظام الرقابة الداخلية

مقومات نظام الرقابة الداخلية وإجراءاتها:

يبنى نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من المقومات والركائز والتي من خلالها يستطيع تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها:

- المقومات الإدارية
- المقومات المحاسبية
- وذلك عن طريق الاعتماد على مجموعة من الإجراءات.

3-2- مقومات نظام الرقابة

المقومات المحاسبية

- نظام محاسبي سليم
- الوسائل الآلية الإلكترونية المستعملة
- الجرد الفعلي للأصول
- الموازنات التقديرية
- نظام التكاليف المعيارية والتكاليف على أساس الأنشطة

المقومات الادارية

- هيكل تنظيمي كفاء
- كفاءة الموظفين
- مستويات ومعايير أداء سليمة
- وجود قسم للرقابة

4- الرقابة الداخلية للميزانية

يقصد بنظام الرقابة الداخلية للميزانية «مجموعة الاجراءات والوسائل الموضوعية في مستوى كل هيكل والتي يتم اعتمادها بقصد معالجة المخاطر وتوفير درجة معقولة من التأكد من جودة محاسبة الميزانية لتفادي مخالفة الترتيب الجاري بها العمل في ميدان الانفاق العمومي والمحافظة على ديمومة الميزانية»

يعدّ تقدير نظام الرقابة الداخلية للميزانية مرحلة أساسية لإرساء نظام الرقابة المعدّلة للنفقات ذلك أن إعفاء بعض المصاريف من الرقابة المسبقة يفترض وجود نظام رقابة داخلية فعّال يمكن من التحقق من جودة التصرف

4-1- أهداف نظام الرقابة الداخلية للميزانية

تتمثل أهداف الرقابة الداخلية للميزانية حسب الفصل الثالث من قرار رئيس الحكومة مؤرخ في 7 أبريل 2014 شروط وقواعد الرقابة المعدلة الممارسة من قبل مراقبي المصاريف العمومية على الوزارات المعنية بالتجارب النموذجية لنظام التصرف في الميزانية حسب الأهداف و القانون الفرنسي الى:

1-التأكد من جودة محاسبة الميزانية لتفادي مخالفة الترتيب الجاري بها العمل في ميدان الانفاق العمومي.

2-المحافظة على ديمومة الميزانية

4-1-1- الهدف الأول: جودة محاسبة الميزانية

يجب ان يكون نظام المحاسبة العمومية للدولة منظما بطريقة مجدية من شأنها توفير المعلومة المالية المطلوبة. وللتأكد من جودة محاسبة الميزانية لا بد من توفر عدة معايير. وان لم يحدد القانون التونسي هذه المعايير، فبالرجوع الى النظام القانوني الفرنسي تتمثل هذه المعايير في:

-معيار المطابقة (Régularité): التعهد بالنفقة لجميع العمليات المالية يجب ان يكون مطابقا للقوانين والتراتيب المنظمة لها

-معيار دقة البيانات المالية (Exactitude): صحة تقييم مبالغ التعهدات...

-معيار الشمولية (Exhaustivité): كل العمليات المالية يجب أن تدرج بمحاسبة الميزانية (أدب)...

-معيار حسن تحميل النفقات (Imputation): يجب تحميل النفقات بالتبويب المخصص لها حسب طبيعة النفقة و وجهتها.

-معيار المصداقية (Sincérité): تدرج العمليات المالية بمحاسبة الميزانية بكل أمانة مقارنة بقواعد ادراج النفقات بمحاسبة الميزانية.

الهدف

التحكم في مخاطر الميزانية وهو كل حدث يمكن ان يؤدي الى عدم تحقيق جودة المحاسبة الميزانية و خاصة احترام تراخيص الميزانية وديمومة الميزانية.

التخفيف من الرقابة السابقة وابدالها برقابة ميزانية من خلال التأشير على البرمجة السنوية للنفقات والتحيينات المدخلة عليها.

4-1-2- الهدف الثاني: المحافظة على ديمومة الميزانية

تتم مراقبة ديمومة الميزانية من خلال:

*مراقبة جودة البرمجة الاولية للنفقات التي وقع اعتمادها كمرجع لتنفيذ ميزانية الهيكل الاداري وخاصة:

قدرة الميزانية على الوفاء بالتزامات الهيكل الاداري وخاصة خلاص المصاريف الوجوبية والحتمية

احترام تراخيص الميزانية من حيث الانتدابات والصفقات العمومية.

حسن تقدير النفقات والشراءات على اساس معطيات صحيحة وفاعلة.

*مراقبة جودة تنفيذ الميزانية من خلال مراقبة التحيينات المدخلة على البرمجة الاصلية للنفقات وذلك عبر:

مدى التقيد بالبرمجة الاصلية للنفقات.

تقييم تنفيذ ميزانية البرامج خلال الفترة المعنية.

مدى التقيد بخلاص النفقات الوجوبية والحتمية

*اهمية التغييرات المدخلة على البرمجة الاصلية للنفقات وتأثيرها على المحافظة على ديمومة الميزانية.

*تقييم المخاطر التي وقع ملاحظتها وتحليلها ومدى السيطرة عليها من طرف مصالح الادارة وتأثيرها على المحافظة على ديمومة الميزانية.

*ديمومة التصرف في الميزانية وذلك عبر:

تقدير الملاءمة بين البرامج الموضوعة بذمة الهيكل الاداري ومقارنتها بقيمة اعتمادات التعهد واعتمادات الدفع الموضوعة على ذمته.

مدى تغطية الميزانية المبرمجة لخلاص التزامات الادارة وخاصة النفقات الوجوبية والحتمية

4-2- تقدير نظام الرقابة الداخلية للميزانية

يمكن تقدير نظام الرقابة الداخلية للميزانية من خلال عدة عناصر من ذلك :

- وجود أدلة اجراءات مكتوبة ودقيقة ومحينة تكون متوفرة لدى جميع المتدخلين في تنفيذ النفقات تشمل جميع مجالات وأنشطة التصرف وتحدد مسؤولية جميع المتدخلين
- وجود هيكل تنظيمي قانوني يحدد المسؤوليات ويضبط تفويض الصلاحيات ويتمشى مع نشاط الهيكل
- وجود نظام متابعة ومراقبة على مستوى جميع مراحل انجاز النفقات وخاصة المراحل التي تشكل خطورة
- الفصل الدقيق بين المهام غير المتلائمة
- وجود نظام معلوماتي يسمح بسيولة المعلومات بين المصالح وموثوقيتها

5- إجراءات الرقابة الداخلية

Le dispositif de contrôle interne budgétaire masse salariale

Les étapes	Description	Livrables
1-Description du processus –masse salariale	-Quels sont leurs objectifs, qui concernent-ils? Sur quoi débouchent-ils, quelles sont les principales étapes?	Description processus
2-Analyse et maîtrise des risques	-Recenser les risques identifiés -Qualifier les risques 'critique, majeur, modéré, mineur, ..)en fonction de leur criticité(le cas échéant en termes d'impact et de probabilité d'occurrence) -Hiérarchiser ces risques en fonction de leur importance.	Référentiel de contrôle interne
3-Description et mis en place des contrôles clef	-Décrire et identifier les dispositifs de maîtrise des risques les plus importants, c'est-à-dire ceux qui sont censés garantir l'atteinte des objectifs et la bonne maîtrise des risques.	Fiches de test
4-Supervision des contrôles clef	- On vérifie que ces dispositifs de contrôle sont effectivement mis en œuvre, correctement, systématiquement dans les délais.	Fiches de test
5-Evaluation du processus et plan d'action	-L'élaboration d'un plan d'action vise à identifier les dispositifs-cibles de contrôle, le cas échéant, compléter les dispositifs existants.	Évaluation, plan d'action

Sous processus Budgétisation dépenses personnel(annuelle et pluriannuelle)

Description processus	Risques	Référentiel contrôle	Contrôles clefs	Supervision contrôle	Evaluation	Plan d'action
Etape 1	1 Le non respect des délais d'élaboration des prévisions budgétaires	article 40 de loi organique du budget	L'émission de la lettre de cadre budgétaire interne et de l'échéancier à temps	Emission tardive de la lettre de cadrage	pas de maîtrise	mieux impliquer les intervenants
	Elaboration du CDMT sectoriel avant(le 20 avril)	arrêté du ministre des finances du 15/03/2019	Le suivi de l'avancement auprès des acteurs concernés	absence de suivi		former les responsables programmes dans le domaine
	Elaboration du projet du budget ainsi et CDMT(15 juin)	Manuels de procédures	Avertir les acteurs concernés en cas de retard observé			
	2 Le non respect de la soutenabilité budgétaire de la masse salariale	article 7 de la loi organique du budget	Le resencement exhaustif des dépenses obligatoires en fin d'année	ommission des des rappels des nouveaux recrutés	pas de maîtrise	améliorer le système d'information
		article 11 du décret n° 2012-2878 relatif au contrôle des dépenses publiques				
		Arrêté du chef de gouvernement du 25 novembre 2013,				
	3 Le non respect des prévisions des principes de la sincérité et de la transparence	article 8 de la loi organique du budget	Assurer de la sincérité de l'information budgétaire tout en évitant la sur-estimation ou la sous-estimation des crédits		bonne maîtrise	préconiser le partage et la diffusion de l'information budgétaire.
Etape 2						
Etape						

6- تجربة وزارة الفلاحة في ارساء الرقابة الداخلية



تقسيم المسار إلى
المسارات الفرعية

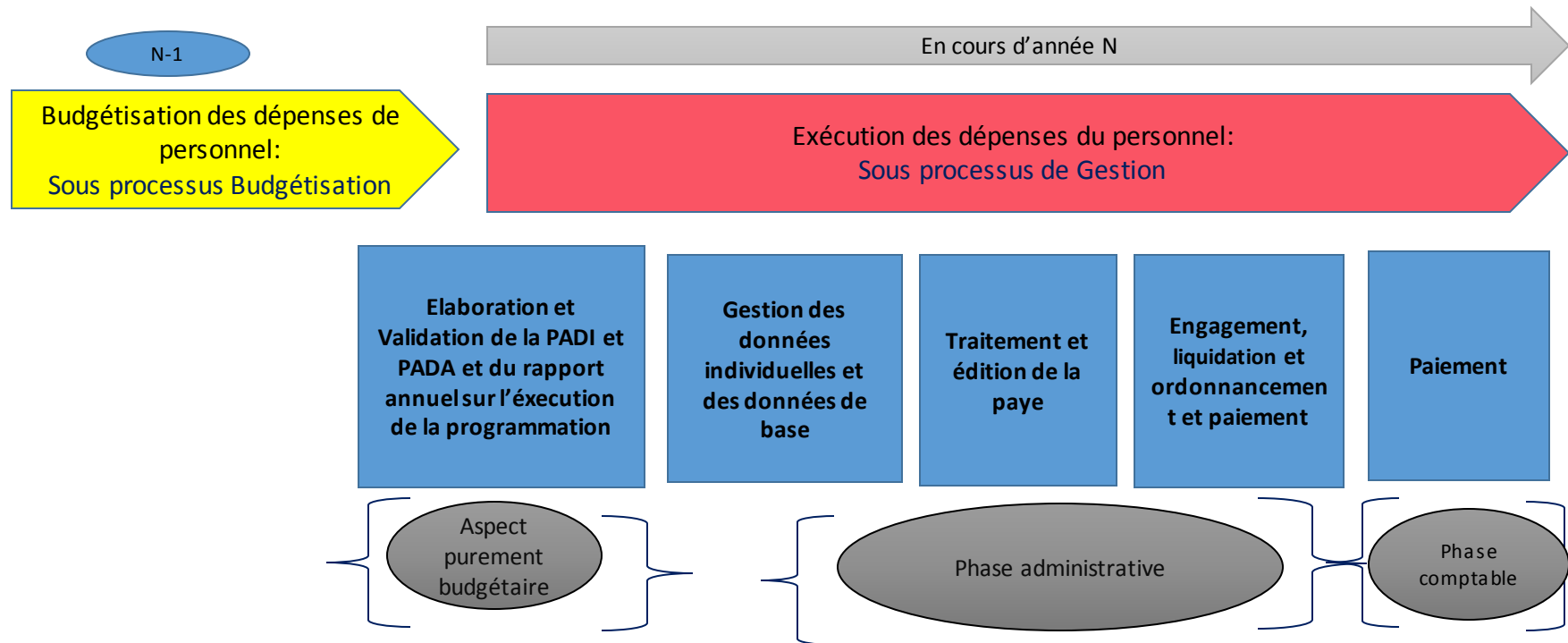
5 مراحل لكل
برنامج فرعي

إعداد جذاذات في
كل مرحلة لكل
مسار فرعي

مسار التأجير

5- الدفع	4- التعهد والتصفية والإذن بالدفع	3- معالجة الأجور	2- التصرف في المعطيات الأولية	1- التصرف في المعطيات الفردية
----------	--	---------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

Processus de la masse salariale



وصف المسار الفرعي

تحليل المسار الفرعي / تحديد المخاطر

وصف أعمال الرقابة و تحديد الأعمال
الرقابية الأساسية

اختبار الأعمال الرقابية الأساسية

تقييم المسار الفرعي وخطة العمل

المرحلة 1

- بطاقة السياق / محيط العمل
- بطاقة وصف المسار الفرعي

المرحلة 2

- بطاقة المخاطر والأعمال الرقابية

المرحلة 3

- بطاقة الأعمال الرقابية الأساسية

المرحلة 4

- بطاقة اختبار الأعمال الرقابية الأساسية

المرحلة 5

- خطة العمل

Evaluation de la maîtrise des principaux risques sur l'ensemble du sous processus de gestion

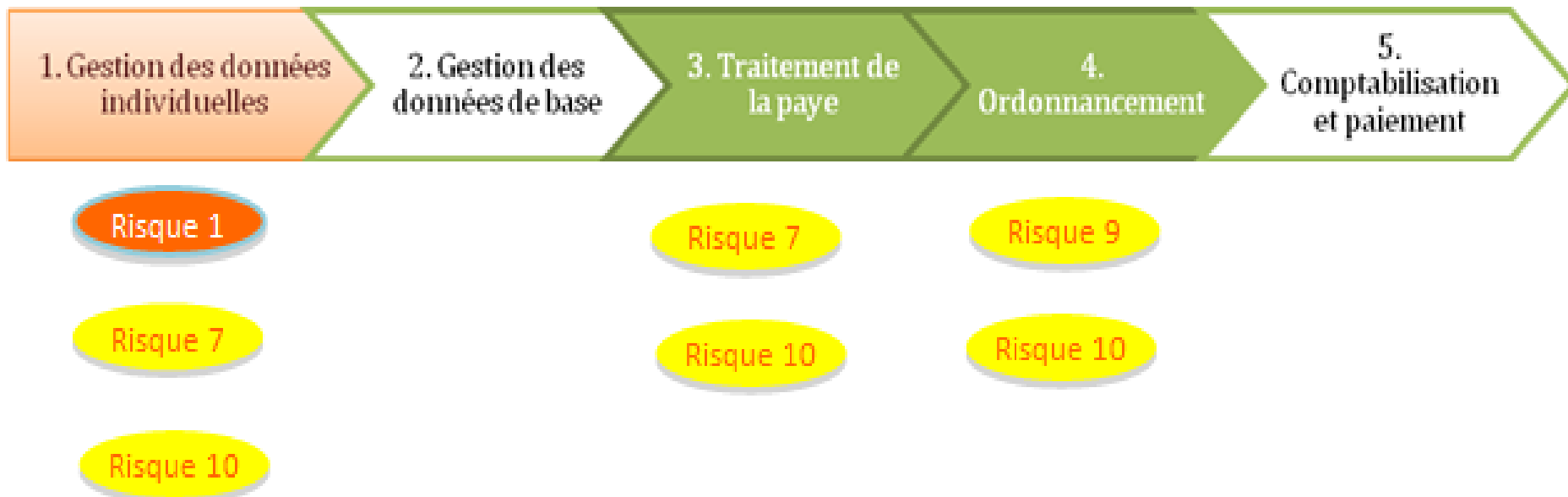
N°	Risques	Conséquences	Niveau de maîtrise
1	Données manquantes ou pas à jour	paiement de salaires indus	insuffisant
2	Données erronées	Erreurs sur la paye	satisfaisant
3	Doublons, paiement d'agents fictifs	Païement salaires indus	satisfaisant
4	Erreurs sur la paie du à INSAF	Octroi ou suppression d'indemnités indus	satisfaisant
5	Retards dans l'exécution des tâches	Retards dans l'exécution des tâches	satisfaisant
6	Défaillance du système d'information	Retards de paiement	Non évalué
7	Perte des pièces justificatives	Absence de traçabilité des dépenses	Perfectible
8	Ne pas enregistrer toutes les informations	Païement salaires indus	Perfectible
9	Défaut de rédits délégués	Retards de paiement	Perfectible
10	Indisponibilité du réseau interne	Retards dans l'exécution des tâches	Perfectible
11	Indisponibilité du système de paiement	Retards de paiement	Non évalué

Evaluation de la maîtrise des principaux risques



N°	Risque	Conséquence	Niveau de maîtrise
1	Données manquantes ou pas à jour	➔ Paiement de salaires indus	insuffisant
2	Données erronées	➔ Erreurs sur la paye	satisfaisant
3	Doublons, paiement d'agents fictifs	➔ Paiement de salaires indus	satisfaisant
4	Erreurs sur la Paie dû à INSAF	➔ Octroi ou suppression d'indemnités indues	satisfaisant
5	Retards dans l'exécution des tâches	➔ Retards de paiement	satisfaisant
6	Défaillance du Système d'Information	➔ Retards de paiement	Non évalué
7	Perte des pièces justificatives	➔ Absence de traçabilité des dépenses	Perfectible
8	Ne pas enregistrer toutes les informations	➔ Paiement de salaires indus	satisfaisant
9	Défaut de crédits délégués	➔ Retards de paiement	Perfectible
10	Indisponibilité du réseau interne	➔ Retards dans l'exécution des tâches	Perfectible
11	Indisponibilité du système de paiement	➔ Retards de paiement	Non évalué

Evaluation de la maîtrise des sous-processus.



➔ 3 des 5 sous-processus ont été évalués.

➔ Les 3 risques insuffisamment maîtrisés touchent les 3 sous-processus, ils ne sont pas dus à des défaillances de contrôle, mais plutôt à des défauts de logistiques qu'on peut surmonter moyennant l'adoption des plans d'action proposés

2 des 11 risques principaux n'ont pas été évalués, car les sous-processus correspondants n'ont pas été couverts par le projet.

➔ Le groupe de travail a identifié un risque significatif, concernant la fiabilité des données transmises aux services administratifs du personnel. Le risque est que certaines informations ne remontent pas à temps aux services administratifs, et que ces derniers continuent à payer des agents qui n'occupent plus leur poste.

➔ Quatre autres risques concernent l'archivage des pièces justificatives, actuellement entièrement « papier », l'enregistrement manuel de la Paie, la définition de besoins en crédits délégués et la défaillance du réseau informatique interne.

Plan d'action (1/4)



Objets	Action	Responsable	Délai
GENERALISATION DES FICHES DE TRAVAIL	Arabiser et actualiser les modèles des fiches de travail actuelles	D/admitif central	30/4/2016
	Diffuser par circulaire, les modèles de fiches de travail	DG DAAF	05/4/2016
	Faire des visites périodiques aux CRDA et services concernés pour s'assurer de l'adoption de ce modèle	Directeur administratif central	1 fois par trimestre
	Mettre à jour systématiquement les modèles des fiches à chaque modification des procédures administratives ou des procédures sur INSAF	D/admitif central	1 mois après chaque modification
GENERALISATION DE LA FICHE INDIVIDUELLE DE POSITION	Diffuser par Circulaire, le modèle officiel de la fiche de position.	DG DAAF	18/5/2016
	Former tous les agents concernés par la tenue de la fiche de position.	Responsable Paie centrale	18/05/2016
	Mettre à la disposition du service de la paie le personnel nécessaire (500 Fiches par agent)	DG DAAF	au cours de l'année 2017
	Demande auprès du CNL pour l'automatisation de la fiche de position	DG DAAF	Début Avril
GENERALISATION DES MODELES DES LISTES MANUELLES POUR L'ORDONNANCEMENT DE LA PAIE	Arabiser tous les modèles : La liste des actes non parvenus, la liste des rappels à supprimer et la liste des rappels à servir par l'ordonnateur.	Resp/Ordonnancement	31/03/2016
	Diffuser par circulaire, les modèles des listes manuelles à adopter pour l'ordonnancement de la paie.	DG DAAF	18/05/2016
	Faire des visites périodiques aux CRDA et services concernés pour s'assurer de l'adoption de ce modèle	Resp/Ordonnancement	1 fois par trimestre

Plan d'action (2/4)



Objets	Action	Responsable	Délai
LA TENUE D'UNE FICHE MANUELLE DE MISE A JOUR POUR LES CAS SPECIAUX	Arabiser le modèle de la fiche manuelle de MAJ des salaires des cas spéciaux.	Responsable Ordonnancement	30/04/2016
	Diffuser par circulaire, le modèle manuelle à adopter pour la MAJ des salaires des cas spéciaux.	DG DAAF	18/05/2016
	Faire des visites périodiques aux CRDA et services concernés pour s'assurer de l'adoption de ce modèle	Responsable Ordonnancement	1 fois par trimestre
VALORISER L'APPLICATION FERYEL POUR LE SUIVI DES CREDITS DES SALAIRES	Installer l'application FERYEL dans tous les CRDA et les Services, et former tous les utilisateurs	Responsable Comptabilité	mai
	Diffuser par circulaire; des instructions pour obliger les CRDA à adopter les états de suivi des crédits de l'application FERYEL et à les envoyer mensuellement par email.	DG DAAF	31/05/2016
LA REMONTEE DE L'INFORMATION A TEMPS AUX SERVICES ADMINISTRATIFS	Emettre par circulaire, des instructions pour l'envoi au service administratif central d'un état de présence mensuelle avant le 04 du chaque mois.	DG DAAF	31/05/2016
	Instaurer un réseau intranet pour le contrôle de présence lié aux systèmes de pointage	DG DAAF	2ème semestre 2016
	Déléguer la gestion de la paie à l'IRESA qui représente le site à haut risque au niveau de la remontée de l'information à partir de leurs établissements rattachés et qui sont répartis sur tout le territoire tunisien	DG DAAF + DG Affaires Foncières et Législatives	01/01/2017
	Modifier du décret d'organisation de l'AVFA pour lui permettre de gérer ses crédits de salaires.	DG AVFA	01/01/2017
	Déléguer la gestion de la paie au CRDA TUNIS	DG DAAF	01/01/2017
	Former les agents chargés de suivi de la paie au niveau de CRDA Tunis, IRESA et AVFA.	Responsable paie central	05/01/2016

Plan d'action (3/4)



Objets	Action	Responsable	Délai
NUMERISATION ET ARCHIVAGE DES ACTES ET DES JUSTIFICATIFS DE LA PAIE	Equiper les services administratifs et financiers au niveau central et régional d'un nombre suffisant de scanners pour numériser toutes les pièces de la Paie	DG DAAF	2ème semestre 2016
	Acquérir une application spécifique pour la gestion de l'archive aux profits des services centraux et des CRDA	DG DAAF	1er semestre 2017
	Former les agents concernés par la numérisation des documents.	DG DAAF	1er semestre 2017
GESTION DES ALERTES SUR INSAF	Formuler une demande auprès du CNI pour mettre en place au niveau de l'application INSAF d'un système d'alerte pour tous les actes non validés après 24 heures de la date la plus récente (date d'effet, date d'élaboration)	DG DAAF	30/4/2016
	Formuler une demande auprès du CNI pour suspendre automatiquement et à terme tous agents occupant des postes pour une période déterminée.	DG DAAF	30/4/2016
DEFAILLANCES DU RESEAU INTERNE	Maintenance des ports de connexions existants et renforcement de la capacité du switcher au niveau de la DAAF pour pouvoir augmenter le nombre de port au niveau réseau informatique interne.	DAAF et DGOMI	1/1/2017
	Instaurer un système de verrouillage empêchant tout utilisateur d'accéder aux paramètres de connexion au réseau	DGOMI	1/1/2017

Plan d'action (4/4)



Objets	Action	Responsable	Délai
PRISE EN CHARGE DES ACTES MANUELS PAR INSAF	Formuler une demande auprès du CNI pour mettre e place au niveau de l'application INSAF de nouvelles procédures permettant la prise en charge de tous les types d'actes pour harmoniser les formats (textes réglementaires de référence) et des contenus (les informations obligatoires à saisir) en plus de l'acquis principal qu'est la traçabilité de tous les actes sur INSAF. Exemple : * Arrêté pour continuer à bénéficier des indemnités de fonction dans le cas de mutation ou de fin de la validité des unités de gestion par objectifs * Arrêté de régularisation de situation pour les agents qui ne sont en position d'activité avec le ministère	DG DAAF	30/4/2016
unification des procédures de la prime de rendement	Diffuser une note circulaire rappelant les textes et les procédures régissant l'octroi de la prime de rendement	Resp/Ordon	31/3/2016
	Une réunion avec les agents de la prime des CRDA et les services concernés pour présenter les bonnes pratiques		18/5/2016
	Faire des visites périodiques à tous les CRDA et les services concernés pour s'assurer de l'adoption de ces bonnes pratiques		1 fois par trimestre

قد تم اصدار دليل الاجراءات
للرقابة الداخلية لمسار التأجير في مارس 2016



الجمهورية التونسية
وزارة الفلاحة



إدارة المصالح المالية

دليل اجراءات
الرقابة الداخلية للميزانية
لمسار التأجير

الرقابة الداخلية والشراء العمومي

تذكير بمفهوم الشراء العمومي

يمكن تعريف الشراء العمومي نشاط تصرف يتمثل في جملة من الأعمال و الخيارات والإجراءات والممارسات المجتمعة و المترابطة والمتكاملة التي تكون وظيفة تهدف لتلبية حاجيات هيكل عمومي , من اشغال و مواد و خدمات ودراسات من اجل تواصل سير المرفق العمومي و توسعه و تطويره,

و بالتالي يتجاوز مفهوم و محتوى وظيفة الشراء عملية الاقتناء المباشر و البحث للحاجيات المطلوبة ليشمل كل العمليات المرتبطة به من تخطيط وبرمجة إلى التنفيذ و الاستلام والمتابعة و الختم .

طرق ابرام الشراء في تونس

+ الشراء في اطار
الصفقات العمومية :

+ 1- صفقات بإجراءات
عادية

+ 2- صفقات بإجراءات
مبسطة

+ الشراء في اطار
الصفقات العمومية

اهداف الجودة و النجاعة في الشراء العمومي

+ الا ان اهداف جودة الشراء العمومي لا تقتصر على هدف النجاعة الاقتصادية من خلال اقل كلفة ممكنة بل تشمل اهدافا اخرى منها التقيد بالتراتب و التوجهات و بالتالي يصبح تحقيق هذه الاهداف من مقتضيات النجاعة في الشراء العمومي و التي يمكن ان نحصلها كما يلي :

+ يهدف الشراء العمومي الى تلبية اكبر قدر من حاجيات هيكل عمومي في اطار موارد تكون دائما محدودة باعتبار تعدد الحاجيات المذكورة ,

+ و بالتالي يسعى كل مشتري عمومي لتلبية الحاجيات باقل كلفة ممكنة مما وهو ما يمثل احد اوجه النجاعة

efficiency في الشراء العمومي

مقومات النجاعة في نشاط الشراء العمومي

+ تمثل النجاعة مطلبا و هدفا اساسيا للمشتري العمومي لما تحققه من فوائد اقتصادية و اجتماعية و تتحقق نجاعة الشراء العمومي من خلال 03 اركان و هي التالية :

المطابقة ل	اركان النجاعة الاقتصادية	الالتزام بالسياسات و التوجهات
- القوانين - التراتب الخارجية - التراتب الداخلية	- اقل كلفة ممكنة - الجودة المطلوبة - افضل الأجل - الكمية الاقتصادية	- السياسات الاقتصادية و الاجتماعية للدولة - politiques socio-économiques (منتوج تونسي - مؤسسات صغرى - تنمية مستدامة - التوجهات المحلية (توجهات المنطقة - خيارات مجلس الجماعة المحلية ...)

فوائد تحقق نجاعة الشراء العمومي

كلما كان الشراء ناجعا كلما حصلت الفوائد التالية :

- 1- الضغط على كلفة الخدمة و المرفق
- 2- تحقق الاستعمال الأمثل للموارد المتوفرة والتي تكون دائما محدودة
- 3- تلبية اكبر قدر من الحاجيات .
- 4- توفير المرافق العمومية و المشاريع في افضل الآجال
- 5- ضمان الجودة الكافية
- 6-تحقق رضا المستفيدين من الشراء
- 7-ترسخ انطباع حسن لدى المواطن حول الخدمات والهيكل العمومية ككل
- 8-ازدياد ثقة الإطار و الأعوان في ادارتهم .

+ منهجية تكريس الرقابة الداخلية في
مجال الشراء العمومي

منهجية تكريس الرقابة الداخلية في مجال الشراء العمومي

+ فهم مسار الشراء العمومي و تقسيمه الى مراحل لتسهيل عملية التحسين و الرفع من مستوى التصرف

+ ضبط اهداف للشراء بصفة عامة و لكل مرحلة و نشاط , تكون مرجعية في تنظيم هذا النشاط و مراقبته

+ تطوير نظام الرقابة على مختلف أنشطة الشراء باعتماد منهجية التصرف حسب المخاطر

مسار الشراء العمومي و اهم الانشطة المكونة له حسب المراحل

مرحلة تحضيرية

- 1- تحديد الحاجيات
(مباشرة او عبر
دراسات ..)
- 2- الحصول على
التراخيص و
المصادقات
- 3- البرمجة و الاشهار
- 4- صياغة
وثائق المنافسة

مرحلة الابرار

- 1- الاعلان عن
المنافسة
- 2- فتح العروض
- 3- تقييم العروض
- 4- اسناد الطلب
- 5- اشهار الاسناد

مرحلة التنفيذ

- 1- التبليغ
- 2- التعاقد
- 3- الاذن ببدا
الانجاز
- 4- الانجاز و المتابعة
- 5- الخلاص
- 6- القبول

مرحلة الختم

- 1- اعداد ملف الختم
النهائي و عرضه على
لجنة مراقبة الصفقات او
لجنة الشراءات ان تعلق
الامر بصفقة
- 2- استكمال الخلاص
- 3- تسريح الضمانات ان
وجدت
- 4- ارجاع العينات ان
وجدت .

1 - الممارسات المكرسة للرقابة الداخلية في الاعمال التحضيرية لإبرام الشراءات العمومية

‡ مرحلة تحضيرية

- + 1- تحديد الحاجيات
- + (مباشرة او عبر دراسات ..)
- + 2- الحصول على التراخيص و المصادقات
- + 3- البرمجة و الاشهار
- + 4- صياغة وثائق المنافسة

2- الممارسات المكرسة للرقابة الداخلية في ابرام الشراءات العمومية

+ مرحلة الابرام

- + 1- الاعلان عن المنافسة
- + 2- فتح العروض
- + 3- تقييم العروض
- + 4- اسناد الطلب
- + 5- اشهار الاسناد

3 - الممارسات المكرسة للحوكمة في تنفيذ الشراءات

+ مرحلة التنفيذ

- + 1- التبليغ
- + 2- التعاقد
- + 3- الاذن ببدء الانجاز
- + 4- الانجاز و المتابعة
- + 5- الخلاص
- + 6- القبول

04 - الممارسات المكرسة للرقابة الداخلية في ختم الشراءات

+ مرحلة الختم

- + 1- اعداد ملف الختم النهائي و عرضه على لجنة مراقبة الصفقات او لجنة الشراءات ان تعلق الامر بصفقة
- + 2- استكمال الخلاص
- + 3- تسريح الضمانات ان وجدت
- + 4- ارجاع العينات ان وجدت .

و شكرا