



# الرقابة الداخلية

17 ديسمبر 2018

التصرف في الميزانية حسب الأهداف





## هدف المذكرة:

تقديم الدعم المنهجي للأطراف  
المتدخلة تركيز الرقابة الداخلية  
بالاستئناس بتجربتي وزاري  
الفلاحة والموارد المائية الصيد  
البحري والمالية



# تركيبة فريق العمل

الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب  
الأهداف بوزارة المالية

وزارة المالية

وزارة الفلاحة والموارد المائية والصيد البحري

الهيئة العامة لمراقبة المصارييف العمومية



# محاور المداخلة

1. الرقابة الداخلية: التعريف / الأهداف / المكونات
2. المنهجية والتنظيم المقترن لإرساء منظومة الرقابة الداخلية

# تعريف الرقابة الداخلية

- **الرقابة الداخلية** : منظومة متكاملة ينفذها المسؤولون على كل مستويات **معالجة المخاطر وتقديم الضمان المعقول لتحقيق الأهداف المرسومة**.
- **الرقابة الداخلية للميزانية** : مجموعة **الإجراءات والوسائل** الموضوعة في مستوى كل وزارة والتي يتم اعتمادها بقصد **معالجة المخاطر وتوفير درجة معقولة** من التأكد من جودة محاسبة الميزانية لتفادي مخالفة التراتيب الجاري بها العمل في ميدان الإنفاق العمومي والمحافظة على **ديمومة الميزانية**

Selon l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques INTOSAI\* : «CI: un **processus** intégré mis en œuvre par les responsables et le personnel d'une organisation et destiné à traiter les **risques** et à fournir **une assurance raisonnable** quant à la réalisation, dans le cadre de la mission de l'organisation, de ses **objectifs** »

\*(INTOSAI GOV 9100 – Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public)



**منظومة عمل وليس خطة وظيفية**



**تشمل كل الأعوان والمسؤولين**



**توفر تحكم معقول في المخاطر**

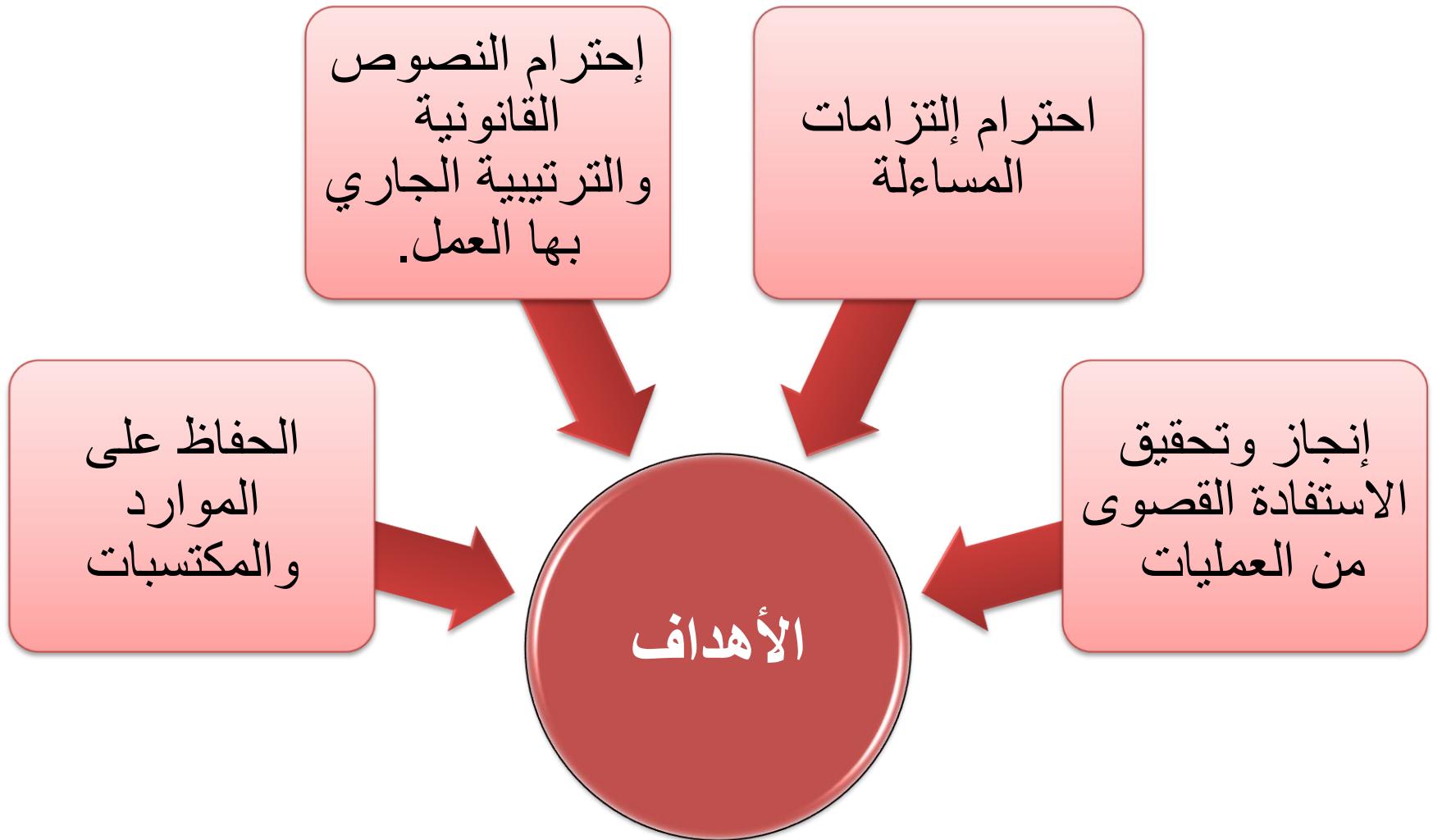


**في تحيين متواصل : العمل في محيط داخلي وخارجي متغير**

**خصائص الرقابة الداخلية**

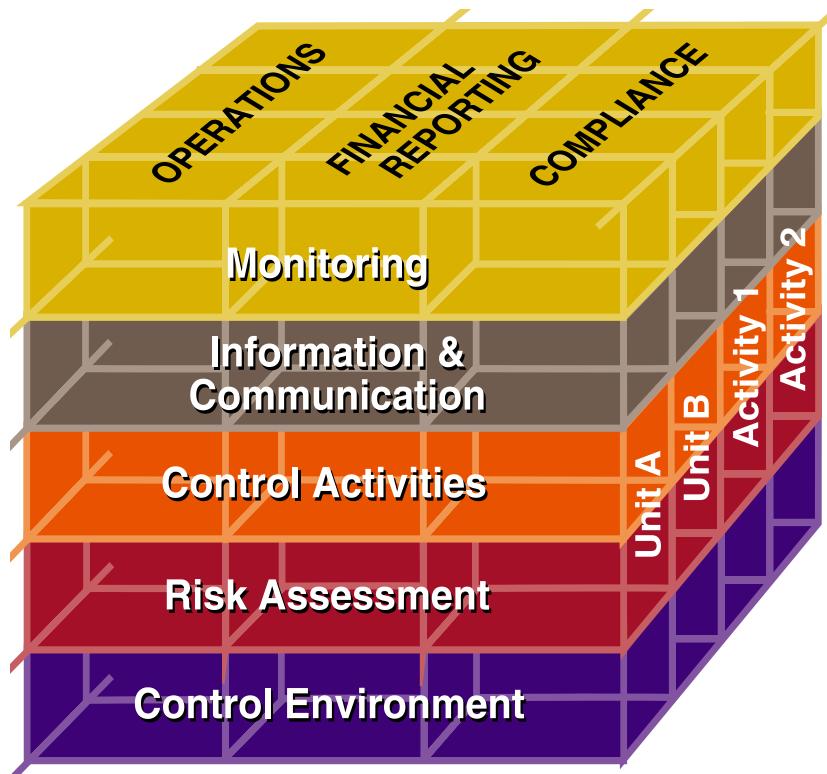


# أهداف الرقابة الداخلية



# مكونات الرقابة الداخلية

الرقابة الداخلية تتضمن 5 مكونات : (COSO)



- محیط الرقابة
- تقييم المخاطر
- أنشطة الرقابة
- منظومة الإعلام و الاتصال
- القيادة

COSO:Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

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

# محاور المداخلة

1. الرقابة الداخلية: التعريف / الأهداف / المكونات
2. المنهجية والتنظيم المقترن لإرساء منظومة الرقابة الداخلية



# المنهجية المقترنة

تحديد المسارات في  
علاقة مع أهداف  
البرanامج  
(cartographie  
des processus)

تقسيم المسار  
إلى مسارات فرعية (عند  
الضرورة)

اتباع 5 مراحل مع  
إعداد مخرجات في  
كل مرحلة بالنسبة  
لكل مسار فرعي



وصف المسار والمسارات الفرعية

ضبط وتحليل المخاطر

وصف الأنشطة الرقابية

تقييم المخاطر

تقييم المسار وخطة العمل

# المنهجية المقترنة

المرحلة 1

• بطاقة السياق / محیط العمل

• بطاقة وصف المسار الفرعی

المرحلة 2

• مصفوفة المخاطر. Matrice des risques.

• بطاقة تحليل المخاطر

المرحلة 3

• جدول الأنشطة الرقابية الأساسية Référentiel des contrôles clés

• بطاقة الأنشطة الرقابية الأساسية

المرحلة 4

• بطاقة اختبار الأنشطة الرقابية الأساسية

• جدول المخاطر والأنشطة الرقابية  
Référentiel des risques et des contrôles

المرحلة 5

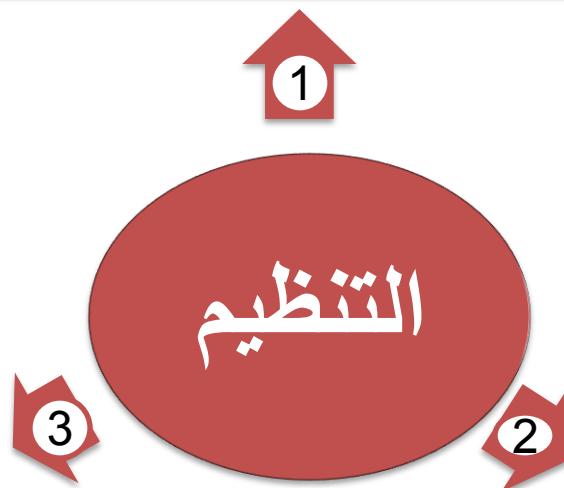
• بطاقة تقييم مدى التحكم في المسار

• خطة العمل

# التنظيم المقترن:

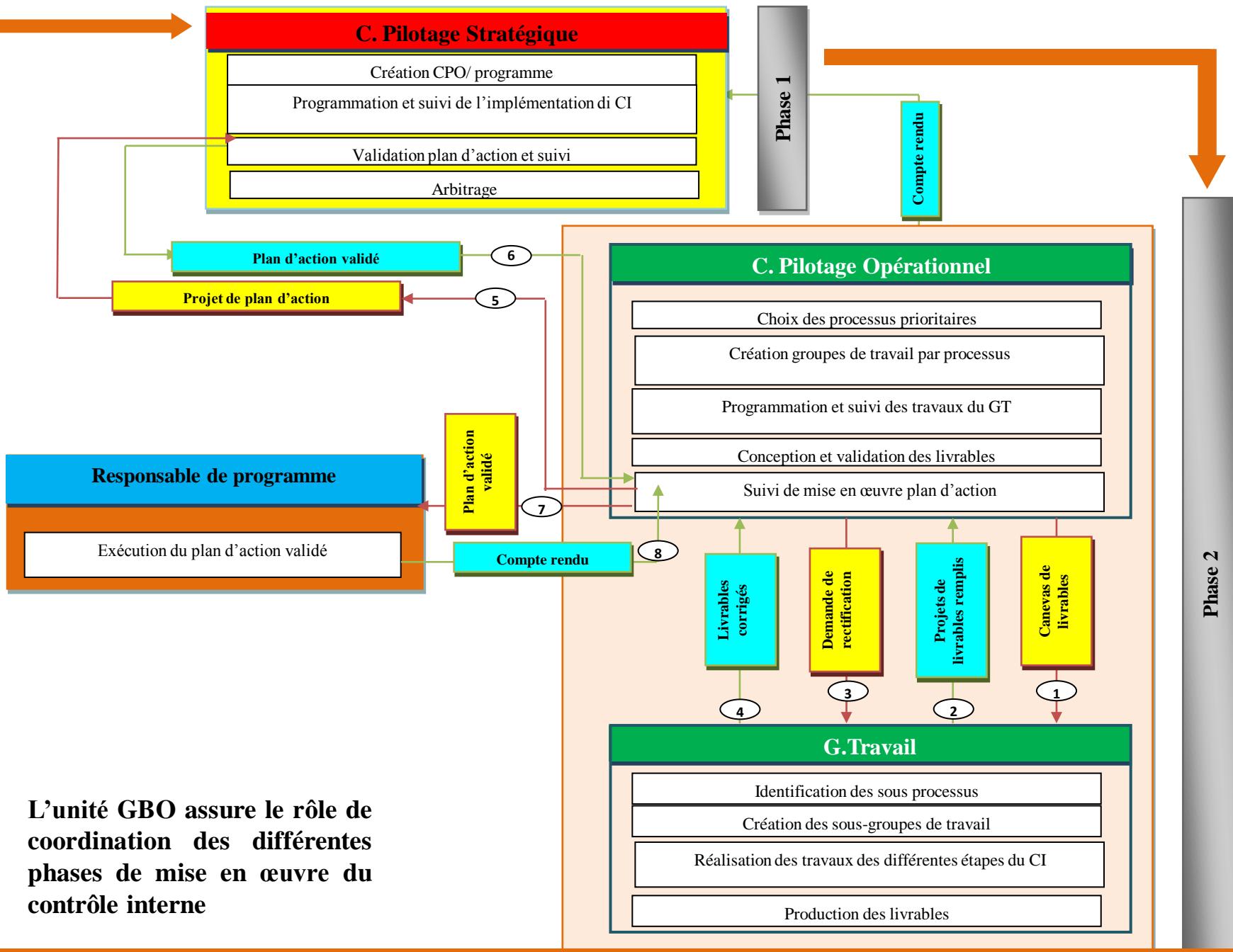


## لجنة القيادة الإستراتيجية



فرق العمل

لجان القيادة العملياتية



**L'unité GBO assure le rôle de coordination des différentes phases de mise en œuvre du contrôle interne**

# شکر را علی حسن الانتباہ





# مسار التأجير

5- الدفع

4- التعهد  
والتصفية  
و والإذن بالدفع

3- معالجة  
الأجر

2- التصرف في  
المعطيات  
الأولية

1- التصرف في  
المعطيات  
الفردية



## تقييم المخاطر

ترتيب المخاطر حسب مستوى الخطر (la criticité du risque) الذي يعتمد على إسناد كل خطر نسبة احتمال حصوله و درجة لتأثيره.

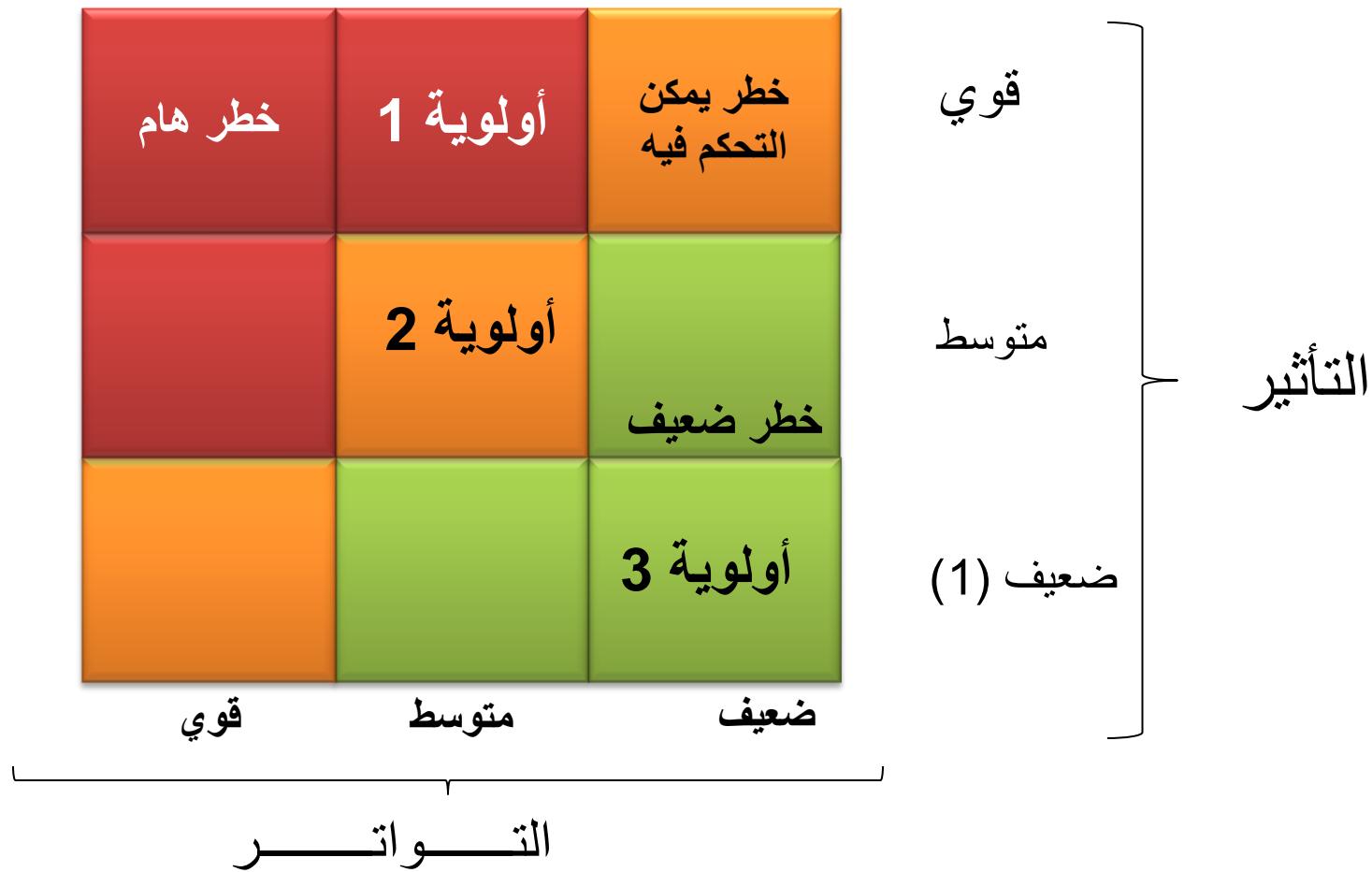
$$\text{criticité} = \text{probabilité} \times \text{impact}$$

و بالاعتماد على مصفوفة المخاطر (la matrice des risques)





# مصفوفة المخاطر





# خطّة العمل (Plan d'action)

وثيقة ذات أهمية في تركيز نظام رقابة داخلية وتطويره :

- تضبط على ضوء ما يفرزه تحليل المخاطر من مفترقات لضمان قدر معقول من التحكم في المخاطر.
- تستعمل لاحقاً كلوحة قيادة من قبل المدقّق الدّاخلي لمتابعة وتقييم جدوى النظم المعتمدة وإقتراح التعديلات الضرورية لها بصفة دورية.





← المسار الفرعى 1: التصرف فى المعطيات الفردية

❖ وصف السياق (محيط العمل) :

وصف السياق	المسار الفرعى 1
<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان حسن المتابعة والتنظيم للمسار المهني للأعوان العموميين <u>منذ الانداب الى غاية الإحالة على التقاعد</u> عبر تسجيل كل المعطيات الضرورية بكل دقة في الأجل اللازم مع الحرص على توفر كل المؤيدات.</li> </ul>	<u>الهدف</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>التصرف في 27000 عنون ،</li> <li>نظاماً سارياً خاص، 45</li> <li>رتبة 125</li> </ul>	<u>إطار العمل</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>يدوي</li> <li>منظومة إنصاف</li> </ul>	<u>المنظومة المعتمدة</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>سوء ربط الشبكة المعلوماتية المحلية</li> <li>سوء ربط الشبكة المعلوماتية عن بعد</li> <li>صعوبة تحذين بعض <u>الإجراءات</u> <u>والمعطيات</u> على مستوى منظومة إنصاف (مثال: الإجراءات المتعلقة بعطلة لبعث مؤسسة على مستوى منظومة إنصاف لا تمكن من تجديد هذه العطلة وإنها)</li> <li>نقص على مستوى التكوين</li> <li>حدودية بعض الإجراءات</li> <li>حدودية التواصل مما يؤدي إلى عدم وصول المعلومة في الوقت المناسب</li> </ul>	<u>العوائق والصعوبات</u>

## ❖ وصف المسار:



المرحلة	وصف المرحلة	الوثيقة الواردة	الوثيقة الصادرة	المتدخل	الأجل	المنظومة المعتمدة
<b>✓ انتداب اعوان</b>						
لدوبي	إعداد بطاقة عمل تنص على جميع المعلومات الشخصية والإدارية و نوعية الانتداب (انتداب مباشر ، انتداب بصفة تعاقدية ، وفترة أو موظف)	الوثائق المكونة لملف الإداري	بطاقة عمل (1)	العون الإداري	خلال 24 ساعة من تاريخ تسلم الملف	
إنصاف	إدراج المعطيات على منظومة إنصاف	قرار انتداب (2)	بطاقة عمل	العون المكاف	بمنظومة إنصاف	
لدوبي+إنصاف	إمضاء وتصديق على مشروع قرار الانتداب	قرار انتداب	قرار انتداب	الوزير أو المفوض له	بيان المكاف	
إنصاف	إعداد شهادة التنصيب (إدراج رقم الهوية البنكية أو البريدية + تاريخ مباشرة العمل)	قرار انتداب ممضي ومصالق عليه	قرار انتداب ممضي ومصالق عليه	شهادة تنصيب (3)	بمنظومة إنصاف	
لدوبي	إمضاء شهادة التنصيب	شهادة تنصيب مضادة	شهادة تنصيب	الوزير أو المفوض له	بيان المكاف	
<b>✓ التغيرات المتعلقة بالوضعية الشخصية والإدارية:</b>						
لدوبي	قبول مطلب العون متضمناً لوثائق الدعمة (مضمنون ولادة - عقد زواج - حكم قضائي ...)	طلب العون مسجل + الوثيقة الداعمة	طلب المعنى بالأمر + الوثيقة الداعمة	عنون الاستقبال		
لدوبي	إعداد بطاقة العمل	طلب العون مسجل + الوثيقة الداعمة	بطاقة عمل (1)	العون الإداري		
إنصاف	إعداد قرار إداري حسب بطاقة العمل	بطاقة عمل	قرار إداري (4)	العون الإداري		
لدوبي	إمضاء وصلاحية القرار الإداري	قرار إداري	قرار إداري يمضي وصالق عليه	الوزير أو المفوض له	بيان الإداري	



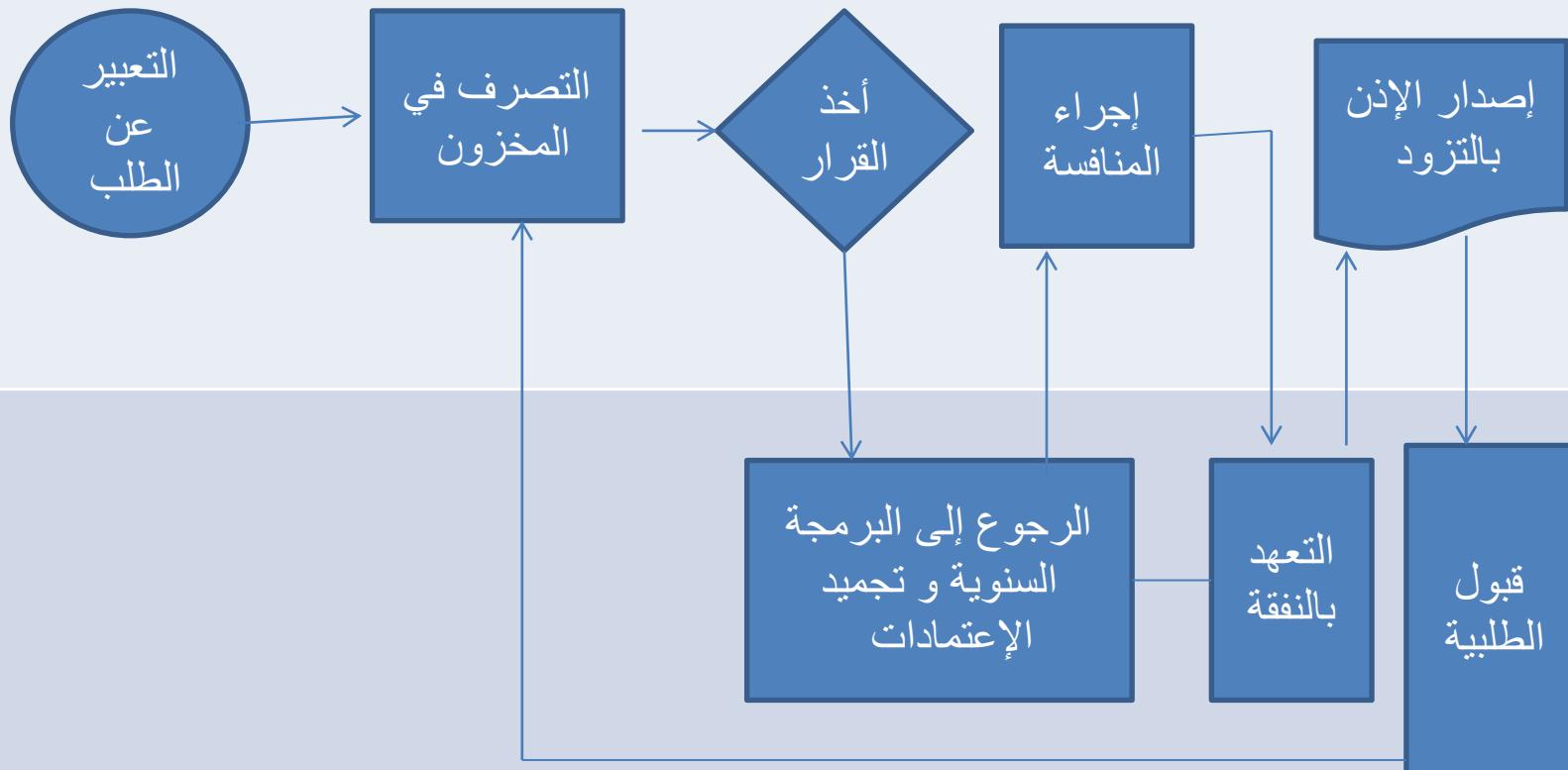
# مثال: مسار الشراءات

مسار الشراءات/مالي

## مثال تطبيقي

المسار  
الفرعي  
اللوجيستي

المسار  
الفرعي  
المالي





## ١-٥- المخاطر والأعمال الرفائية :

← المسار الفرعى ١:

النقطة	العنوان	الوصف	الخطوات
١-١-١-١-١	بيان المخاطر	- مطالبة المعنى بالأمر	بيان معلومات أو وصولها بتأخير
١-١-١-١-٢	بيان المخاطر	- مطابقة قوائم التعيين والتوفيق والتدرج	بيان معلومات أو وصولها بتأخير
١-١-١-١-٣	بيان المخاطر	- التسويق بين المصالح الإدارية والمصالح المالية	بيان المصالحة على جميع القرارات الإدارية
١-١-١-١-٤	بيان المخاطر	- التثبت من فائمة القرارات غير المصدق عليها	بيان المصالحة على جميع القرارات الإدارية
١-١-١-١-٥	بيان المخاطر	- التثبت من الملف و بطاقة العمل والقرار الإداري	إدراج معلومات خلطة
١-١-١-١-٦	بيان المخاطر	- الإحتفاظ بالملفات بالأرشيف	إلافيونافي

## ١. العمل الرقابي الأساسي عدد ١ : التثبت في الملف و بطاقة العمل والقرار الإداري :



<b>الهدف</b>	تحقيق موثوقية المعلومات
<b>المخاطر</b>	إدراج معلومات خاطئة بالقرارات الإدارية
<b>حدة المخاطر</b>	استثناءات مهمة
<b>الوثائق المعتمدة</b>	بطاقة العمل+ القرار الإداري
<b>المنظومه المعتمدة</b>	لديها+ منظومة إنصاف
<b>التوافر</b>	عند كل احداث أو تغير حالة إدارية
<b>المنتخل</b>	المسؤول الإداري
<b>طريقة التقييم</b>	عند كل تغيير أو تغير في الحالة الإدارية للعون (النواب+نرقية...) وجوب التثبت من : 1- اعتماد بطاقة عمل 2- احتواء بطاقة العمل للمعطيات الازمة 3- أن الوثائق المتبعة موجودة بالملف 4- صحة المعطيات عبر القيام بعملية مطابقة بين بطاقة العمل والقرار الإداري 5- إمضاء المدير الإداري على بطاقة العمل و القرار الإداري 6- أن القرار المصادر على عليه مثبت بوثيقة التصديق



## 2. العمل الرقابي الأساسي عدد 2: التثبت من قائمة القرارات الغير المصدق عليها :

ضمان تسجيل جميع المعطيات المحينة	الهدف
عدم المصادقة على القرارات الإدارية	المخاطر
رقابة معتمدة	حدة المخاطر
قائمة أولية للقرارات الغير مصدق عليها + قائمة نهائية للقرارات الغير مصدق عليها	الوثائق المعتمدة
يدوي+إنصاف	المنظومة المعتمدة
شهرى (قبل يوم 4 من كل شهر)	التواتر
مسؤول إداري	المتدخل
التثبت من : 1- طباعة قائمة أولية للقرارات غير المصدق عليها 2- تحديد القرارات التي سبق المصادقة عليها و تدوين تبرير عدم المصادقة على القرارات إن وجدت 3- مطابقتين قائمة أولية للقرارات غير المصدق عليها مع قائمة أخرى نهائية	طريقة التقييم

## 3. العمل الرقابي الأساسي عدد 3: التثبت فيجدول مقارنة الأجور مع القرارات الإدارية الواردة :

ضمان تعطيل جميع القرارات المصدق عليها	الهدف
عدم المصادقة على القرارات الإدارية	المخاطر
استثناءات محددة	حدة المخاطر
جدول مقارنة الأجور + القرارات الإدارية+ قائمة القرارات غير الواردة	الوثائق المعتمدة
يدوي+إنصاف	المنظومة المعتمدة
مررتين في الشهر ( يوم 5 و يوم 10 من كل شهر)	التواتر
عن تأجير	المتدخل
التثبت من : 1- مطابقة القرارات الواردة معجدول مقارنة الأجور وتدوين التوضيحات اللازمة 2- وجود التوضيحات حول عدم المصادقة على القرارات الواردة و توسيع حول القرارات غير الواردة من قبل المصالح الإدارية عبر مراسلة مضافة من قبل أمر الصرف 3- مطابقةجدول مقارنة الأجور معقائمة أوامر بالصرف الجماعية	طريقة التقييم

# المقترحه من طرف فريق العمل المكلف بإرساء نظام رقابة داخلية للأجور



الموضوع	خطة عمل	المسؤول	الأجل
تحميم النماذج اليدوية المعتمدة من قبل المصالح المركزية لوزارة وترسيخ الإجراءات الرقابية المقترنة عند التصرف في الأجر	تعريف جميع النماذج : بطاقات العمل، قائمة القرارات غير الواردة، قائمة الملاحق التي سبق حذفها، قائمة الملاحق المستددة من قبل أمر الصرف إعداد ملف متكامل يشتمل على دليل الإجراءات للتصرف في الأجر، كافة الأصول الراقبة المستوجبة وطرق اعتمادها، وكافة النماذج المعربة والمعتمدة على المستوى المركزي بالإضافة لبطاقات الوضع التخصيبية	المصالح الإدارية والمالية	30/04/2016
تنقين منظومة فريال في مجال متابعة اعتمادات الأجر	عقد ملتقى تحسسي لفائدة الإطارات والأعوان المتداخلين في التصرف الإداري والمالي للأجر وتوزيع النسخة الرسمية لدليل الإجراءات إصدار منشور حول ضرورة التقد بكافية الإجراءات والوثائق المعتمدة لتحسين الرقابة الداخلية القيام بزيارات دورية للمتدوبيات الجهوية للتنمية الفلاحية لمساعدة الأعوان على تطبيق كافة الإجراءات الرقابية	المصالح الإدارية والمالية	04/05/2016
تنقين منظومة فريال في مجال متابعة اعتمادات الأجر	تثبيت منظومة فريال في جميع المتدوبيات وتكونين جميع مستخدمي المنظومة إصدار متكرة عمل لدعاوة المتدوبيات لاعتماد منظومة فريال لمتابعة الاعتمادات وارسال القوائم الشهرية عبر البريد الالكتروني	المدير العام للمصالح الإدارية والمالية	18/05/2016
تنقين منظومة فريال في مجال متابعة اعتمادات الأجر	إصدار منشور يخص ارسال قائمة الحضور التهيرية للمصالح الإدارية وذلك قبل يوم 04 من كل شهر	المدير العام للمصالح الإدارية والمالية	31/05/2016
وصول المعلومة في الوقت المناسب للمصالح الإدارية	إنشاء شبكة انترانت لجمع المعلومات عبر أجهزة تسجيل الحضور بالبصمة وإدراجها بمنظومة محددة لغرض ت تكون الأعوان المكلفين بمتابعة الأجر على مستوى المتدويبة الجهوية للتنمية الفلاحية بتونس ومؤسسة البحث والتعليم العالي الفلاحي تنقين التصرف في الأجر لمؤسسة البحث والتعليم العالي الفلاحي والمتدويبة الجهوية للتنمية الفلاحية بتونس	المدير العام للمصالح الإدارية والمالية	السادسي الثاني 2016
الرقمنة والحفظ الآلي للقرارات والوثائق المتبعة	تنقين الأمر المنظم لوكالة الارشاد والتكونين الفلاحي لتمكنها من التصرف باعتمادات الأجر إقتداء منظومة خاصة للتصرف بالأرشيف لفائدة المصالح المركزية والمتدوبيات الجهوية ت تكون الأعوان المعينين بالرقمنة	المدير العام لوكالة الارشاد والتكونين الفلاحي	01/06/2016
السعى لإحداث بعض الإجراءات الجديدة على مستوى منظومة انصاف	تقديم مطلب للمركز الوطني للاعلامية قصد : الإعداد الآلي لبطاقة الوضع التخصيبية إرساء نظام إنذار للقرارات غير المصادر عليها بعد مضي 24 ساعة من تاريخ إنجازها أو تاريخ مفعولها، الإيقاف الآلي على مستوى منظومة انصاف بالنسبة للأعون الذين يتخلون وظائف محددة زمنيا التكلف بجميع أنواع القرارات اليدوية لضمان تناقضها تكلا ومضمونها وضمان متابعتها عبر منظومة انصاف	المدير العام للمصالح الإدارية والمالية	2017/01/01
تأهيل الشبكة الداخلية للاعلامية	صيانة منافذ الربط المتواجدة وتنمية طاقة استيعاب الشبكة على مستوى الإدارة العامة للمصالح الإدارية والمالية قصد الترفع في عدد منافذ الربط بالشبكة الإعلامية الداخلية	المدير العام للمصالح الإدارية والمالية +المدير العام للتنظيم والإعلامية والتصريف في الوثائق والتوثيق	2017/01/01
ارسال تطبيقه لمنع تغيير المعرفات الشبكية (IP) على مستوى كل حاسوب	المدير العام للتنظيم والإعلامية والتصريف في الوثائق والتوثيق		2017/01/01



## لجنة القيادة الإستراتيجية

ت تكون لجنة القيادة الإستراتيجية من الأعضاء التاليين:

- الوزير أو من يمثله: الرئيس

- رؤساء البرامج

- رئيس وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف

- المكلف بوحدة الحوكمة

- المدير (المديرون) العام المسؤول عن الشؤون المالية والموارد البشرية.



# لجان القيادة العملياتية

بناء على اقتراح من وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف الوزارية ، تتشكل لجنة القيادة الإستراتيجية لجان القيادة العملياتية حسب البرامج.

**بالنسبة للمسارات المتعلقة بالميزانية، تكون اللجنة من الأعضاء التاليين:**

- رئيس البرنامج (الرئيس)
- رؤساء البرامج الفرعية إن وجدوا
- ممثلو المدير (المدراء العامون)
- المسؤولون عن الشؤون المالية والإدارية
- ممثل عن وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف الوزارية
- ممثل عن مصالح التفقد
- مراقب المصاريف العمومية بالوزارة
- ممثل عن الهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة.

**بالنسبة للمسارات المتعلقة بالأداء، تكون اللجنة من الأعضاء التاليين:**

- رئيس البرنامج (كرئيس)
- رؤساء البرامج الفرعية ، إن وجدوا
- ممثلو الهيئات المتدخلة في البرنامج
- ممثل عن وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف الوزارية
- ممثل عن أي هيكل ينتمي إلى البرنامج وله دور الرقابة والتفقد وما إلى ذلك ...





## فرق العمل

فرق العمل تنشأها لجان القيادة العملياتية وتكون حسب المسارات كما تتألف من الجهات الفاعلة المشاركة في المسار.

وتجدر الإشارة إلى أن أي مسار من المرجح أن يتفرع إلى مسارات فرعية، وبالتالي ، يمكن إنشاء مجموعات عمل فرعية و تستجيب قواعد تكوينها إلى نفس القواعد المطبقة على فرق العمل.

