

مكتب يسري بن حسين للخبرة في المحاسبة  
خبير محاسب - مراقب حسابات  
عضو هيئة الخبراء المحاسبين بالبلاد التونسية



المركز الوطني للتكنولوجيات في التربية  
تقرير مراجع الحسابات  
حول نظام الرقابة الداخلية المتعلق بسنوات 2015 - 2016

17 نهج محمد علي الطابق الأول 7000 بنزرت  
الهاتف 323 422 422 الفاكس 72 670 423 البريد الالكتروني cybh.expert@gmail.com

بنزرت في 14 ديسمبر 2017

السيدات و السادة أعضاء مجلس المؤسسة  
بالمجلس الوطني للتكنولوجيات في التربية،

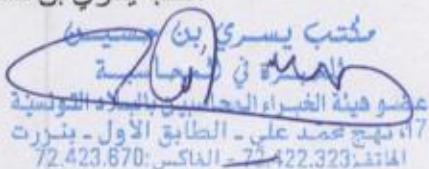
تنفيذًا لمهمة مراجعة الحسابات التي تفضل مجلس مؤسسة المركز الوطني للتكنولوجيات في التربية بإسنادها إلينا،  
قمنا بدراسة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة من طرف المركز، وذلك قصد التعرف على جوانب القوة  
والضعف في هذه الأنظمة و تحديد طبيعة ومدى إجراءات مراجعة القوائم المالية، كما قمنا بمتابعة التوصيات  
الواردة بتقارير مراجعة الحسابات المتعلقة بالسنوات السابقة. و على إثر هذه الأعمال، نتشرف بأن نقدم لكم  
تقريرنا الذي يلخص أهم جوانب الضعف الرقابي مع توصيات يمكن العمل بها للحد من المخاطر التي يمكن أن  
ترتب عنها.

وننقدم بجزيل الشكر لإدارة المركز وكافة المسؤولين والعاملين به لحسن القبول ومساعدتنا في إنجاز المهمة.

تفضلاً سادتي بقبول فائق تحياتنا والسلام.

#### مراجعة الحسابات

مكتب يسري بن حسين



## الفهرس

## الصفحة

5	..... متابعة التوصيات الواردة بالتقارير السابقة
7	..... التنظيم العام و نظام المعلومات
7	..... 1- إعتماد هيكل تنظيمي للمركز و تحديد شروط التسمية في الخطط الوظيفية
7	..... 2- تعديل دور المجلس العلمي بالمؤسسة
8	..... 3- إعتماد دليل الإجراءات الذي وقع إعداده
8	..... 4- مزيد تعديل دور وحدة مراقبة التصرف
9	..... 5- تركيز وحدة المحاسبة التحليلية
10	..... 6- تعديل دور وحدة التدقيق الداخلي للمركز
10	..... 7- مزيد العناية التصرف في الأرشيف.
11	..... التصرف في الموارد البشرية
11	..... 1- العمل على إتمام المصادقة النهائية على النظام الأساسي
11	..... 2- تحسين نظام مراقبة حضور الأعوان
11	..... 3- القانون الإطار و برنامج الشغل
11	..... 4- العمل على مراجعة بعض المهام المسندة لبعض الأعوان

13	.....	النظام المعلوماتي والاستغلال
13	.....	1- وجوب متابعة ملاحظات تقرير تدقيق السلامة المعلوماتية
13	.....	2- مزيد العناية بوحدة التطبيقات المهنية والاجتماعية
14	.....	3- مزيد العناية بالمدرسة الافتراضية
14	.....	4- تركيز نظام معلومات وبناء قاعدة بيانات ودعم التنسيق بين مختلف مصالح وأعوان المركز.
15	.....	التصرف في الشراءات والمخزونات
15	.....	التصرف في الشراءات
15	.....	1- إعداد دليل إجراءات للشراءات خارج إطار الصفقات العمومية
15	.....	2- توسيع مجال المنافسة و مزيد العناية بمحتوى كراس الشروط لتجنب تلقي عرض وحيد
16	.....	3- مسک دليل وبطاقات المزودين
16	.....	II - التصرف في المخزون
16	.....	1- تحصين إجراءات التصرف في المخزون و توثيق إجراءات دخول و خروج المواد
16	.....	2- تحديث و تطوير المنظومة الإعلامية المعدة للتصرف بالمخزونات
17	.....	3- توحيد إجراءات التصرف بالمخزون و تجنب إخراج بعض المواد بطريقة كلية مباشرة بعد إدخالها دون أن تكون للاستهلاك المباشر
18	.....	الإدارة الفنية
18	.....	1- مزيد العناية بأصول المركز وإعداد قاعدة معلومات خاصة بها
18	.....	2- مزيد العناية بالمعدات الإعلامية التي زال الانتفاع بها
19	.....	التصرف المحاسبي والمالي
19	.....	1- إعداد القوائم المالية في الأجال القانونية

## متابعة التوصيات الواردة بالتقارير السابقة

لم يتم الإنجاز	بمقدار الإنجاز	تم الإنجاز	
			تنظيم العام ونظم المعلومات
X		X	1- إعتماد هيكل تنظيمي للمركز و تحديد شروط التسمية في الخطط الوظيفية
		X	2- إحداث المجلس العلمي للمؤسسة
		X	3- إعداد دليل الإجراءات
X			4- مزيد تفعيل دور وحدة مراقبة التصرف
X			5- تركيز وحدة المحاسبة التحليلية
X			6- تركيز إدارة التدقيق الداخلي للمركز
		X	7- احترام دورية عقد اجتماعات مجلس المؤسسة
		X	8- متابعة حضور أعضاء مجلس المؤسسة
		X	9- إحداث خلية للتصرف في المشاريع الممولة من طرف الجمعيات و المنظمات الأجنبية
X			10- التصرف في الأرشيف
			التصرف في الموارد البشرية
X			11- العمل على إتمام المصادقة النهائية للنظام الأساسي للأعوان
		X	12- إعداد منظومة خاصة بالمركز للتصرف في الشؤون الإدارية والمالية للأعوان
X			13- تحسين نظم مراقبة حضور الأعوان
		X	14- إعادة النظر في احتساب الساعات الإضافية
X			15- القانون الإطار و برنامج التشغيل
		X	16- إعداد الموازنة الاجتماعية
X			17- العمل على مراجعة بعض المهام المسندة لبعض الأعوان
		X	18- مزيد العناية بالأعوان المنتدبين الجدد
			النظام المعلوماتي والاستغلال
X			19- تركيز نظام معلومات و بناء قاعدة بيانات و دعم التنسيق بين مختلف مصالح و أعوان المركز
		X	20- وجوب القيام بتدقيق للسلامة المعلوماتية
		X	21- تحسين طرق و ظروف استعمال المعدات الإعلامية
		X	22- إعداد دليل لحفظ بيانات التطبيقات الإعلامية المستغلة
X			23- مزيد العناية بوحدة التطبيقات المهنية و الاجتماعية

	X	24- مزيد العناية بالمدرسة الافتراضية
	X	25- وضع خطة لحسن استغلال الفضاءات و المنظومات الإعلامية المتوفرة بالمركز
		التصرف في الشراءات و المخزونات
		التصرف في الشراءات
	X	26- مزيد العمل على الالتزام بما جاء بالفصل الخامس من الأمر عدد 1039 لسنة 2014 الموزع في 13 مارس 2014 و المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية
	X	27- تجنب إتمام إجراءات الاستشارة عند تلقي عرض وحيد
	X	28- تأجيل اجتماعات لجنة الشراءات عند عدم اكتمال النصاب
	X	29- مزيد العناية بتنظيم الاستشارات
	X	30- تحسين إجراءات متابعة انجاز الاتفاقيات و العقود
X		31- مسك دليل وبطاقات المزودين
		II - التصرف في المخزون
X		32- تحسين إجراءات التصرف في المخزون و توثيق إجراءات دخول و خروج المواد
X		33- تحديث و تطوير المنظومة الإعلامية المعدة للتصرف بالمخزونات
X		34- مزيد العناية بعمليات الجرد
		البناء و التجهيز و الصيانة
X		35- مزيد العناية بأصول المركز وإعداد قاعدة معلومات خاصة بها
	X	36- الالسراع بتأمين ممتلكات المركز
X		37- مزيد العناية بالمعدات الإعلامية التي زال الانتفاع بها
X		38- مزيد العناية بفرق الصيانة المعلوماتية بالجهات
X		التصرف المحاسبي و المالي
		39- عدم تحديد أرصدة الفتح السنة المحاسبية على أساس محضر إحالة شامل
	X	40- مسك دفاتر المحاسبة طبقاً لأحكام الفصل 11 من القانون عدد 112 لسنة 1996 الموزع في 30 ديسمبر 1996 والخاص بتنظيم المحاسبة للمؤسسات
X		41- إعداد القوائم المالية في الأجل القانونية
	X	42- الحرص على احترام فوائير الشراء للشروط القانونية
X		43- مراجعة مبلغ الخصم من المورد للضريبة على مرتبات الأعوان
	X	44- إيداع نسخة من برنامج الإعلامية المعتمد في المحاسبة لدى مكتب مراقبة الأداءات
	X	45- مسك سجل ترقيم دفاتر الصكوك

## التوصيات المتعلقة بسنوات 2015 - 2016

### التنظيم العام

#### 1- اعتماد هيكل تنظيمي للمركز و تحديد شروط التسمية في الخطط الوظيفية:

لم يتم بعد المصادقة على الهيكل التنظيمي للمركز من قبل سلطة الإشراف، كما أنه لم يتم تحديد شروط التسمية في الخطط الوظيفية بالمركز.

و نذكر أن الهيكل التنظيمي يمثل الإطار الإجباري لتوزيع المسؤوليات وتحديد المستويات الوظيفية. و نظراً لأهمية الهيكلية التنظيمية في ضمان إحكام تسيير المركز و بلوغ الأهداف الإستراتيجية المنشودة، فإنه من الضروري القيام بالإجراءات الازمة للإسراع بضبط النهائى للهيكل التنظيمي و جعله متناسقاً مع الحاجيات الفعلية للمركز و مع الرصيد البشري المتوفّر به، باعتباره أيضاً مرجعية لتحديد حاجيات المركز من الموارد البشرية ولحسن توظيف هذه الموارد، والتحسين وبالتالي من جودة مخرجاته و الرفع من مردوديته.

و قد قامت مصلحة المركز بإعداد مشروع هيكل تنظيمي تم عرضه على سلطة الإشراف و لا تزال المداولات جارية للمصادقة عليه.

#### 2- تفعيل دور المجلس العلمي بالمؤسسة :

تم بمقتضى قرار صادر عن وزير التربية بتاريخ 17 ماي 2016 تعين 6 أعضاء بالمجلس العلمي للمركز الوطني للتكنولوجيات في التربية و ذلك طبقاً لمقتضيات الفصل الحادي عشر من الأمر 752 لسنة 2012 و المتعلق بضبط التنظيم الإداري و المالي و طرق تسيير المركز الوطني للتكنولوجيات في التربية.

و للذكرى فإن المجلس العلمي هو ذو صبغة إستشارية، يساعد المدير العام في تسيير المركز. ومن أهم مهام المجلس العلمي للمؤسسة حسب الفصل العاشر من الأمر سالف الذكر :

- الاطلاع على برامج الدراسات بالمركز وإبداء الرأي حولها،
- إبداء الرأي في مشاريع اتفاقيات التعاون العلمي،
- إبداء الرأي في الصيغ النهائية للدراسات والتقارير العلمية للمركز،
- إبداء الرأي في مشاريع وبرامج الدراسات الخاصة بإدماج تكنولوجيات المعلومات والاتصال في المجالات التربوية المزمع إنجازها بالمركز،
- إقتراح سبل توظيف وتطبيق نتائج الدراسات المنجزة والأنشطة العلمية للمركز،

- إقتراح إحداث وحدات تكلف بدراسة مشاريع خاصة بإدماج تكنولوجيات المعلومات والاتصال في المجالات التربوي أو تحويلها أو حذفها،
  - متابعة إنجاز برامج الدراسات بالمركز،
  - النظر فيما يرفعه المدير العام إلى المجلس من مسائل تتعلق بأنشطة المركز.
- و نظرا لأهمية هذا الجهاز الإداري في حسن تسيير المركز، فإننا ندعو إلى ضرورة الإسراع بعقد أولى جلسات المجلس و إعداد برنامج عمله. و نذكر بأن المجلس العلمي يجتمع ثلاث مرات على الأقل في السنة.

### 3- اعتماد دليل الاجراءات الذي وقع إعداده :

قام المركز الوطني للتكنولوجيات في التربية بإعداد دليل إجراءات خاص به عن طريق مكتب دراسات خارجي . و قد تناول الدليل عديد الإجراءات بالمركز، إلا أن تناوله لبعض الإجراءات الأساسية كان بطريقة سطحية كإجراءات مراقبة التصرف، إجراءات التدقق الداخلي ... كما افتقر الدليل الإهتمام ببعض الإجراءات الخاصة بالمركز، كالإجراءات المتعلقة بسير المدرسة الافتراضية، الإجراءات المتعلقة بالتصرف بمنظومة SMS الإجراءات المتعلقة بالتصرف ببرامج E-twinning ، الإجراءات المتعلقة باستغلال الفضاءات المتوفرة بالمركز ...

و للإشارة فإن هذا الدليل لم يدخل حيز التطبيق بعد و ذلك في انتظار المصادقة النهائية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وباعتبار دليل الإجراءات وسيلة تنظيمية يمكن منضبط الأدوار و تحديد المسؤوليات بين كل المتداخلين، فإننا ندعو إلى الإسراع بمد مختلف مصالح المؤسسة بنسخ كاملة لدليل الإجراءات و برمجة دورات تكوينية في شأنه و ذلك للوقوف على مدى ملائمة لخصوصيات إجراءات المركز عند التطبيق. كما ندعو إلى تركيز آليات فاعلة لمتابعة ومراقبة وتقدير هذه الإجراءات و تحبيبها لجعلها متناسبة مع الهيكلية التنظيمية للمؤسسة.

### 4- مزيد تفعيل دور وحدة مراقبة التصرف:

تقتصر مهمة مراقب التصرف بالمركز الوطني للتكنولوجيات في التربية على أداء المهام الموكولة عادة لمراقب المصارييف العمومية بالمؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية باعتبار المركز في صيغته الحالية وليد المعهد الوطني للمكتوبة والإعلامية. و تتلخص هذه المهام في التأشير المسبق على جميع النفقات و مراجعة أوامر الدفع و الرقابة المسبقة على مشاريع إنفاق المركز بالإضافة إلى عضوية لجنة الشراءات و مساعدة الإدارة العامة . و حيث أن دور مراقب التصرف يتجاوز هذه المهام، ليشمل جميع مجالات التصرف بالمركز و خاصة المتعلقة بالبرمجة و التخطيط و متابعة الكلفة و إنجاز التحاليل و الدراسات، فإننا ندعو إلى مراجعة المهام الموكولة لوحدة مراقبة التصرف و دعمها بالإطاريات الازمة حتى يتجاوز المركز صعوبة تحديد الخطوات الإصلاحية الواجب إتخاذها لتحقيق النجاعة المرجوة لمختلف مجالات النشاط.

كما نذكر أن وحدة مراقبة التصرف تختص عادة بالمشاركة في إعداد ميزانية التصرف والاستثمار بالتعاون مع مختلف مصالح المركز و تعمل كذلك على متابعة تقدم إنجاز هذه الميزانيات وذلك من خلال إعداد لوحات قيادة يتم إعدادها إستنادا إلى نظام متابعةالية و مستمرة على أساس التعهدات و الدفوعات الفعلية و من خلال إجراء المقاربات اللازمة مع المحاسبة العامة وتحليل الفوارق الجوهرية المسجلة بين المعطيات الحقيقة والمعطيات التقديرية و إعداد بيانات المتابعة اللازمة و المذكرات التحليلية للفوارق الغير عادية و مد الإداره العامة بها.

كما نذكر أن إعداد لوحات القيادة يستوجب عادة التعريف المسبق لـ :

- مختلف مؤشرات متابعة الأنشطة الخاصة بكل مصلحة ( النجاعة، الإنتاجية، .... ) ،
- سندات المعلومات اللازمة لمتابعة هذه المؤشرات ( المصدر، الوجهة، الدورية، طرق التجميع ... )
- الأشخاص المكلفين بتجميع و توزيع المعلومات.

و قد تم خلال سنة 2016 تكليف مراقب التصرف بمهمة التدقيق الداخلي وهي مهام متنافرة وجب مراجعتها.

#### 5- تركيز وحدة المحاسبة التحليلية :

يفتقد المركز الوطني للتكنولوجيات في التربية لوحدة محاسبة تحليلية تمكن خاصة، من خلال تطبيق المبادئ والأسس و القواعد المحاسبية، من تحليل و تسجيل بيانات التكاليف بغرض تحديد تكلفة الوحدات المنتجة المتعلقة بالتطبيقات الإعلامية أو خدمات التزويد بالأنترنات أو خدمات التكوين.

و نذكر أن المحاسبة التحليلية تمكن بصفة عامة من دراسة التكاليف بكل أنواعها و معالجتها و تحديدها و حسابها و تمكن وبالتالي من :

- معرفة و تحديد كل التكاليف اللازمة لنشاط المركز،
- تقدير أسعار البيع و تقييم مردوديتها،
- التحليل الجيد للتكاليف وتحديد عتبة المردودية،
- توضيح القرارات التي يجب أخذها ،
- مراقبة التكاليف .

لذلك فإننا نؤكد على ضرورة العمل على تركيز وحدة للمحاسبة التحليلية و إعداد دليل مرجعي لها مع تحديد الوثائق و المعلومات التي يجب توفرها وكذلك القوائم و النتائج التي يجب إصدارها دوريا و مختلف الأجال التي يجب إحترامها. و يمكن العمل على تطوير تطبيقة إعلامية خاصة بالمحاسبة التحليلية مع ضرورة توفير الإمكانيات البشرية و المادية اللازمة و كذلك توفير التأطير و التكوين لها.

#### **6- تفعيل دور وحدة التدقيق الداخلي للمركز:**

تم خلال سنة 2016 تكليف مراقب التصرف بالمركز بمهمة التدقيق الداخلي . و نذكر في هذاخصوص بأن وحدة التدقيق الداخلي هي من أهم آليات المراقبة التي يمكن اعتمادها بالمركز و تطال مهامها عادة مختلف هيأكل المؤسسة لذلك فإننا نوصي بضرورة الإسراع بإعداد برنامج عمل لتفعيل دور هذه الوحدة و النظر في إمكانية فصلها عن وحدة مراقبة التصرف و دعمها بالموارد البشرية الضرورية و المعدات التقنية اللازمة.

#### **7- مزيد العناية بالتصريف في الأرشيف:**

حتى يتسمى للمركز الوطني للتكنولوجيات في التربية إحكام التصرف في الأرشيف، فإننا نوصي بالإسراع بإعداد الأدوات الإجرائية اللازمة لإحكام التصرف في الوثائق والمعلومات وفقاً لما نص عليه القانون 95-88 المؤرخ في 2 أكتوبر 1988 المتعلق بالأرشيف و خاصة منها إنتداب عنون مختص تُسند له هذه المهمة .

و نذكر أن حسن التصرف في الأرشيف يستوجب إعتماد إجراءات مجسدة لكيفية حفظ الوثائق المادية والالكترونية وكيفية ترتيبها و تحويلها وإستشارتها وإستعمال المطبوعات اللازمة لذلك. بالإضافة إلى القيام بصفة دورية و آلية بتسجيل المعلومات و المحافظة عليها في نسخ ثانية و حفظها في خزانات معدة لمقاومة الحرائق و عازلة للمياه.

## التصرف في الموارد البشرية

### 1- العمل على إتمام المصادقة النهائية على النظام الأساسي للأعونان :

أعد المركز الوطني للتكنولوجيات في التربية، خلال السنوات السابقة، مشروع النظام الأساسي للأعونان، وقد تمت إحالته لرئاسة الحكومة و لم يقع إقراره إلى حد الآن. و نظرا لأهمية هذا النظام في تكريس الإستقرار الاجتماعي بالمؤسسة، فإننا ندعو إلى مزيد الحرص على متابعته لدى مصالح رئاسة الحكومة لاكتساحه الصيغة النهائية والمصادقة عليه.

### 2- تحسين نظام مراقبة حضور الأعونان :

لا يزال المركز يعتمد في متابعة حضور الأعونان على إمضاء ورقات الحضور المعدة للغرض عند الدخول و عند الخروج. و نشير أن هذه الوضعية لا تساعد على متابعة التزام كافة الأعونان بالحضور في الأوقات القانونية و دعم الانضباط والثبات لديهم. لذلك، فإننا نرى أنه من الضروري العمل على اعتماد نظام التقاط الإلكتروني مع ضرورة العمل على الرابط الآلي لهذه المنظومة بمنظومة إحتساب الأجر و ذلك دعما للانضباط بالمركز و ربحا للوقت و تحنيبا لإمكانية السهو أو الخطأ.

### 3- القانون الإطار و برنامج التشغيل:

طبقا لما جاء بالأمر عدد 2002-2198، يتعين على المركز إعداد قانون إطار و برنامج تشغيل يحددان حاجيات المركز الحالية و المستقبلية من كل صنف من الموارد البشرية. و يتم عرض هذه البرامج على مجلس المؤسسة لفحصها و الترخيص بإحالتها إلى وزارة الإشراف و رئاسة الحكومة لغرض المصادقة. لذا نوصي بإعداد هذه الوثائق في أقرب الأجال و العمل بمحفوبياتها بعد المصادقة عليها وفقا للتشريع الجاري به العمل.

### 4- العمل على مراجعة بعض المهام المسندة لبعض الأعونان:

لا تزال بعض المهام المسندة لبعض الأعونان تعتبر مهام غير متجانسة. و من ذلك :

- مسؤول المخزن هو المسؤول على توزيع و متابعة المعدات و التجهيزات على مختلف المصالح بالمركز كما يتولى إجراء عمليات الجرد و تقييم المخزونات عند نهاية السنة المحاسبية .
- صراف المركز هو المسؤول على مسک خزنة المؤسسة و دفاتر الشيكات و كافة المستندات المحاسبية. كما يهتم بإعداد ملفات التصاريح الجبائية و متابعة الحسابات البريدية و البنوكية بالمركز إلى جانب متابعة صرف وصولات البنزين.

- تولي مراقب التصرف مهام التأشير على طلبات الأسعار وأنون التزود والإشهاد بالعمل المنجز والإذن بخلاص الفواتير إلى جانب تكليفه خلال سنة 2016 بمهمة التدقيق الداخلي.
- وحدة الشراءات هي جزء من هيئة مصلحة الشؤون المالية .

و حيث أن الفصل بين المهام غير المتاجسة هو أحد أهم مقاييس نجاعة و فعالية الرقابة الداخلية و ذلك من خلال ضمان تجنب الأخطاء و المخالفات أو كشفها في الوقت المناسب، فإنه من الضروري العمل على مراجعة هذه المهام في إطار مراجعة شاملة لمختلف مهام الأعوان.

## النظام المعلوماتي و الإستغلال

### 1- وجوب متابعة ملاحظات تقرير تدقيق السلامة المعلوماتية:

طبقاً لمقتضيات أحكام القانون عدد 5 لسنة 2004 المؤرخ في 3 فيفري 2004 والمتعلق بالسلامة المعلوماتية، قام المركز بتدقيق سلامة نظامه المعلوماتي. وقد إحتوى تقرير التدقيق على بعض النقائص التنظيمية والتكنولوجية المتعلقة بإجراءات وأدوات السلامة المعتمدة. وتخص أساساً :

- حماية شبكة الكابلات،
- تعزيز الحماية من الفيروسات وحماية من مخاطر البرامج والبرمجيات الضارة،
- تحليل سجلات البرامج و تحديد الروابط في ما بينها،
- إدارة الثغرات المتعلقة بشاشة المنظومة و عدم حفانتها،
- إعتماد إستراتيجية لاستمرارية العمل في حالة وجود خطر جسيم.

ونظراً لأهمية السلامة المعلوماتية بالمركز، فإننا ندعو إلى ضرورة المتابعة الدقيقة لهذه النقائص، لا سيما تلك التي لها أولوية الاستعمال وذلك طبقاً لأحكام القانون عدد 5 لسنة 2004 المؤرخ في 3 فيفري 2004 والمتعلق بالسلامة المعلوماتية والأمر عدد 1250 لسنة 2004، المتعلق بضبط النظم المعلوماتية وشبكات الهياكل الخاضعة إلى تدقيق إجباري دوري للسلامة المعلوماتية والمعايير المتعلقة بطبيعة التدقيق ودوريته وإجراءات متابعة تطبيق التوصيات الواردة في تقرير التدقيق.

### 2- مزيد العناية بـ "وحدة التطبيقات المهنية والاجتماعية":

يقوم المركز في إطار نشاطه بتطوير بعض البرمجيات التربوية. وقد لاحظنا أن إعداد هذه البرمجيات لا يستند إلى منهجية تطوير واضحة، تعتمد على خطة عمل وهيكلية مسبقة التخطيط.

لذلك فإننا ندعو إلى مزيد العناية بوحدة تطوير البرمجيات حتى تكون المنتجات البرمجية ذات جودة عالية خالية من الأخطاء وقابلة للصيانة. وهذا من شأنه تحقيق الأهداف التربوية المرسومة في توظيف التقنية المعلوماتية في النهوض بالعملية التربوية وتطويرها وتحديثها بالإضافة إلى إرساء إدارة تعتمد على نظام هندسة العمليات تُعنى بإدارة مشاريع تطوير البرمجيات و التطبيقات الإعلامية و تتجاوز وبالتالي المبادرات والاجتهادات الفردية وذلك بـ :

- تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات،
- العمل على حسن استغلال المعرفة و المهارات التي يتمتع بها الإطار التقني للمركز خاصة عند عملية التخطيط للمشاريع بتحويل الأفكار إلى مقترنات قابلة للتطبيق،
- العمل على حسن استخدام المعدات و الوثائق و التقنيات المتاحة من أجل تلبية متطلبات المشاريع،
- العمل على المتابعة المتوازية للمشاريع، خاصة على مستوى عمليات الإبتكار و التخطيط و التنفيذ و المراقبة.

- العمل على حسن إدارة الوقت في المشاريع و ذلك بالعمل على حسن تحديد و ترتيب و تسلسل النشاطات و كذلك العمل على تقدير الوقت اللازم لإنجازها و وضع جدول زمني لها.
- العمل على حسن إدارة التواصل بين مختلف المتدخلين في المشاريع ( مسؤولي المركز و إطاراته ، وزارة الإشراف ، مستهلكو المشاريع ، الجهات الممولة للمشاريع ...)
- العمل على حسن إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع بغاية التقليل من آثارها و التحكم بنتائجها. كما نشير أن تسمية هذه الوحدة بـ "وحدة التطبيقات المهنية و الاجتماعية" ترجع للمعهد الوطني للمكتبة والإعلامية، التسمية السابقة للمركز، و هذا لا يتناسب حالياً مع نوعية المهام المعهودة لها.

### 3- مزيد العناية بالمدرسة الافتراضية :

لمزيد تعزيز دور المدرسة الافتراضية في تحقيق أهداف المركز الوطني للتكنولوجيات في التربية، فإننا نرى ضرورة مزيد العناية بتطوير آليات العمل بالمدرسة الافتراضية و ذلك من خلال :

- إعداد كافة المتدخلين و تأطيرهم و تهيئتهم من خلال تكثيف ورشات العمل و الإحاطة و التدريب،
- تجهيز المدارس بالمعدات و الأدوات الالزمة و ربطها بالشبكات،
- تهيئة الطرف المتعلم للتعلم بالطريقة الالكترونية،
- تحديث الواقع و إعداد المناهج بطريقة تسمح بعرضها إلكترونياً،
- ربط الموقع بموقع مفيدة آخر،
- تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، و منها تعميم استعمال البريد الإلكتروني لكل المعلمين و المتعلمين.

كما نشير أن تسمية هذه الوحدة بـ "المدرسة الافتراضية" ترجع للمعهد الوطني للمكتبة والإعلامية، التسمية السابقة للمركز و هذا لا يتناسب حالياً مع نوعية المهام المعهودة لها.

### 4- تركيز نظام معلومات وبناء قاعدة بيانات و دعم التنسيق بين مختلف مصالح وأعوان المركز:

لاحظنا من خلال عمليات تقييم منظومة الرقابة الداخلية للمركز الوطني للتكنولوجيات في التربية غياب بعض عمليات التنسيق بين مختلف أعوان المركز وخاصة عند إعداد و توثيق الأعمال و عند تبادل المعلومات ذات الدلالة بين مختلف مصالح المركز و ذلك لهشاشة نظام المعلومات.

و قد تؤدي هذه الوضعية إلى تفاقم الصعوبات والمعوقات التي تمنع أو تحد من قدرة المؤسسة على التحكم المرن بأدوات العمل للتخطيط والبناء.

كما أن بناء نظام معلومات شامل و مشترك و من من شأنه توفير الأساس لبناء قاعدة بيانات متكاملة و ذات جدوى مع ضمان التناغم بين خطط المؤسسة وأهدافها من ناحية و بين الأدوات و الإمكانيات المتاحة من ناحية أخرى.

## التصريف في الشراءات والمخزونات

### I- التصرف في الشراءات :

#### 1- إعداد دليل إجراءات للشراءات خارج إطار الصفقات العمومية :

تبين لنا من خلال فحص عينة من ملفات الشراءات أن جل الشراءات لا تعتبر صفقات عمومية باعتبار أن مبالغها دون سقف المبالغ المحددة بالأمر عدد 1039 لسنة 2014 المؤرخ في 13 مارس 2014 و المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية. وقد تختلف بذلك الإجراءات من عملية شراء إلى أخرى. و حيث نص الفصل الخامس من هذا الأمر، أنه يجب تنظيم مناسبة في شأن الطلبات التي تقل قيمتها عن المبالغ المشار إليها بنفس الفصل لاعتبارها صفقات عمومية وذلك عن طريق الاستشارة باتباع إجراءات كتابية تعتمد الشفافية وتتضمن النجاعة وحسن التصرف في الأموال العمومية وإحترام المبادئ المنصوص عليها بالفصل 6 من هذا الأمر و المتمثلة في :

- المنافسة،

- حرية المشاركة في الطلب العمومي،

- المساواة أمام الطلب العمومي،

- شفافية الإجراءات ونزاهتها.

لذلك فإننا ندعو إلى إعداد دليل إجراءات شامل ينظم إجراءات جميع الشراءات بالمركز.

#### 2- توسيع مجال المنافسة و مزيد العناية بمحظى كراس الشروط لتجنب تلقى عرض وحيد:

تبين لنا من خلال فحص عينة من ملفات الشراءات، أن المركز يتلقى في بعضها، عرضاً وحيداً، غالباً ما يتم قبوله، و من هذه الاستشارات :

- خلال سنة 2015 : الاستشارات عدد 2، 3، 12 و 25،

- خلال سنة 2016 : الاستشارات عدد 1، 9 و 21،

و قد يتنافى هذا مع مبدأ التنافس و إمكانية اختيار العرض الأقل ثمناً . و قد يرجع ذلك إلى عدم توسيع مجال المنافسة بالإعلان على الاستشارات بالصحافة أو لعدم وضوح الشروط الفنية الواردة بكراس الشروط. لذلك فإننا ندعو إلى العمل لإيجاد الآليات اللازمة لتوسيع مجال المنافسة.

### 3- مسك دليل وبطاقات المزودين :

تبين من خلال فحص الإجراءات الخاصة بالمنافسة بين المزودين غياب مسک المركز لقائمة مصادق عليها للمزودين اللذين يتم التعامل معهم عند اللجوء إلى الاستشارات المضيقه وينجر عن هذه الوضعية صعوبة التقطن إلى الفرص الجديدة التي يمكن أن يوفرها بعض المزودين. كما لا يقوم المركز بمسک بطاقة لكل مزود يستغلل تبيان كل عمليات الشراء والخلاص الخاصة به وتمكن من معرفة طبيعة وتكوين رصيده على إثر كل عملية شراء أو خلاص. وتمثل هذه البطاقات قاعدة معلومات مهمة عند تبرير حسابات المزودين المسجلة بالدفاتر المحاسبية. لذا فإننا ندعو مصلحة الشراءات إلى مسک وتحيين دليل للمزودين يحتوي بالإضافة إلى عنوان المزود، خبرته، أسعاره، شروط البيع والخلاص و ملاحظات مختلف المصالح التي تعاملت معه سابقا. بالإضافة إلى ضرورة مسک بطاقات متابعة لكل مزودي الإستغلال للمركز ومقاربتها دوريا بالأرصدة المحاسبية.

## II - التصرف في المخزون:

### 1- تحسين اجراءات التصرف في المخزون و توثيق اجراءات دخول و خروج المواد:

لا تزال عمليات دخول المواد المخزنة إلى المغازة غير خاضعة إلى إستعمال بطاقات داخلية مرقمة مسبقا. و نذكر أن هذه الوضعية تؤدي إلى صعوبة مراقبة مختلف العمليات الخاصة بالمخزون للحد من الأخطاء والتجاوزات الممكنة.

ولتلافي هذه النقصان نؤكد على ضرورة :

- إعداد بطاقة دخول مسبقة الترقيم تحمل كل البيانات التي تسهل مقاربتها مع أذون التزود والفواتير وذلك لكل عملية دخول في المخزون؛
- تجسيد استعمالات المخزون ببطاقات خروج مرقمة مسبقا و التأشير عليها
- توثيق كل المقارب الممنجزة عند دخول المواد مع وصولات التسلیم و أذون التزود.

### 2- تحديث و تطوير المنظومة الاعلامية المعدة للتصرف بالمخزونات:

لاحظنا من خلال تدخلنا أن المنظومة الإعلامية المعدة للتصرف بالمخزونات لا تزال تشكو من عديد النقصان يتمثل أهمها في عدم إمكانية إدخال قيمة الكلفة لعناصر المخزونات عند تقديرها كما لا تمكن التطبيقة من معرفة كمية و قيمة المخزونات بتاريخ معين. وقد يؤدي هذا إلى صعوبة اجراء المقارب اللازمة مع نتائج الجرد و صعوبة تحديد القيمة الفعلية للمخزون عند نهاية السنة المحاسبية. لذلك فإننا ندعو الى العمل على تطوير التطبيقة الإعلامية المعدة للتصرف في المخزونات حتى تتمكن من توفير المعلومات اللازمة لحسن مسک حسابات المركز.

لذلك ندعو إلى طبع أذون دخول و خروج المواد بعد إدراجهما ضمن المنظومة الإعلامية بطريقة آلية و التأشير عليها. ونؤكد على ضرورة العمل على توثيق كل المقارب الممنجزة عند دخول المواد مع وصولات التسلیم و أذون التزود .

**3- توحيد إجراءات التصرف بالمخزون و تجنب إخراج بعض المواد بطريقة كليلة مباشرة بعد إدخالها دون أن تكون للاستهلاك المباشر :**

تبين من خلال فحص عينة من المواد المخزنة، أن بعض المواد، خاصة منها المتعلقة بمواد الصيانة للمعدات الإعلامية، يتم إخراجها مباشرة من المخزن بعد إدراجهما بمنظومة الخزن عند تسليمها وذلك حتى يتسعى استعمالها من قبل مصلحة الصيانة عند الحاجة . وقد نتج عن ذلك وجود مخزون من هذه المعدات لم يتم جرده آخر السنة. لذلك فإننا ندعو إلى توحيد إجراءات التصرف في المخزون و توحيد مكان الخزن حتى يتسعى الجرد الشامل لكافة المواد المخزنة بالمركز وتحديد القيمة الفعلية لهذه المخزونات.

## الإدارة الفنية

### 1- مزيد العناية بأصول المركز وإعداد قاعدة معلومات خاصة بها :

تبين من خلال متابعتنا لإجراءات التصرف بأصول المركز، أنه لم يتم بعد إتمام تركيز المنظومة المعلوماتية الخاصة بمتابعة الأصول الثابتة للمركز. و نذكر أن هذه مثل هذه المنظومة تساعد على :

- إجراء المقاربات الالزامية مع عمليات الجرد المادي للأصول ،
- متابعة عقود تأمين أصول المركز و كل العمليات المتصلة بها (مراجعة القيمة المؤمنة، متابعة الأضرار و الخسائر،.....)
- متابعة عمليات الصيانة،
- مسح جذادات فردية لمختلف أصول المركز و السهر على تحبين جميع البيانات المتعلقة بها ( تاريخ و قيمة الشراء ، مكان الوجود، فترات الإهلاك.....)
- متابعة عمليات البيع، إعادة التصنيف أو الإحالة لعدم الاستعمال،

كما نشير أن عملية الجرد الشامل لجميع الأصول الثابتة لا تتم بصفة دورية. و نظرا لما تمثله أصول المركز من أهمية، فإننا ندعو إلى العمل على مزيد العناية بها و الالتزام بالمقتضيات القانونية المتعلقة بعمليات جردها آخر كل سنة.

### 2- مزيد العناية بالمعدات الإعلامية التي زال الانتفاع بها :

يمتلك المركز الوطني للتكنولوجيات في التربية عدد هام من معدات الإعلامية التي زال الانتفاع بها. وإننا نرى بضرورة العمل على إعداد برنامج للتصرف في هذه المعدات و خاصة التي لا تزال صالحة للاستعمال.

## التصرف المحاسبي و المالي

### 1- إعداد القوائم المالية في الأجال القانونية :

لم يقم المركز الوطني للتكنولوجيات في التربية بإعداد قوائمه المالية في الأجال القانونية .ويرجع تأخر المركز في مسح حساباته طبقا لما يقتضيه القانون وإعداد قوائمه المالية في الأجال، إلى فسخ عقد مزود منظومة مسح الحسابات للإخلال بالتزاماته و التعاقد مع مزود جديد .و نذكر أنه حسب الفصل السابع عشر من الأمر 752 لسنة 2012 و المتعلق بضبط التنظيم الإداري و المالي و طرق تسيير المركز، يضبط المدير العام للمركز القوائم المالية و يعرضها على مجلس المؤسسة لإبداء الرأي فيها في أجل ثلاثة أشهر من تاريخ ختم السنة المحاسبية وذلك على ضوء تقرير يقدمه مراجع الحسابات. ويجب على المركز أن ينشر بالرائد الرسمي للجمهورية التونسية قبل يوم 31 أوت من كل سنة وعلى نفقة الخاصة القوائم المالية المتعلقة بالسنة المنقضية بعد المصادقة عليها.