

الهيئة العامة للاستشفاء  
ومرافقة مسار اللامركزية



وزارة الشؤون  
المحلية والبيئة



# دليل مراقبة التصرف في البلديات

جولية 2021

**إعداد:**

**أنيس الوهابي**

خبير محاسب مختص في  
الحكومة المحلية

**عادل غزي**

رئيس جمعية إطارات الرقابة،  
التفقد والتدقيق ACCIA

**فرج بلال**

خبير في المالية المحلية والشؤون  
البلدية

**مريم بن بوبكر**

رئيسة الجمعية التونسية لمراقبي  
التصرف والمسؤولين الماليين  
COGEREF – TUNISIE

**محمد رشيد الصغير**

منسق مشروع دعم الحكومة  
المحلية في تونس

الهيئة العامة للاستشفاء  
ومرافقة مسار اللامركزية



وزارة الشؤون  
المحلية والبيئة



# دليل مراقبة التصرف في البلديات

- 7 **1. الإطار العام**
- 8 **2. تعريف وظيفة مراقبة التصرف**
- 8 1.2 المفهوم العام
- 8 2.2 التمييز بين مراقبة التصرف ووظائف شبيهة
- 9 3.2 أدوات مراقبة التصرف
- 9 4.2 خصوصية مراقبة التصرف في الهياكل العمومية التونسية
- 10 **3. مهام مراقب التصرف**
- 11 **4. التموقع الهرمي لمراقب التصرف وعلاقته بأهم المتدخلين في التصرف البلدي**
- 11 1.4 التموقع الهرمي
- 12 2.4 علاقة مراقب التصرف مع بقية الهياكل
- 13 **5. مكانة مراقب التصرف في النظام العام للمراقبة بالبلدية**
- 13 1.5 دور رئيس البلدية
- 13 2.5 دور الإدارة البلدية بإشراف الكاتب العام
- 14 3.5 بالنسبة للنفقات وبعد الغاء دور مراقب المصاريف العمومية
- 15 **6. منهجية مراقبة التصرف على النفقات البلدية**
- 15 1.6 مراقبة التصرف على نفقات التأجير
- 16 2.6 مراقبة التصرف على نفقات الشراءات
- 16 3.6 مراقبة التصرف على نفقات التدخلات
- 17 **بطاقة عدد 1.6** عناصر لمراقبة التصرف في نفقات التأجير لأعوان البلدية
- 21 **بطاقة عدد 2.6** عناصر لمراقبة التصرف في نفقات الشراءات البلدية
- 27 **بطاقة عدد 3.6** عناصر لمراقبة التصرف في نفقات التدخلات بالبلدية
- 29 **بطاقة عدد 4.6** عناصر لمراقبة التصرف في نفقات الأجور لأعوان البلدية
- 32 **بطاقة عدد 5.6** عناصر لمراقبة التصرف في نفقات منحة الإنتاج لأعوان البلدية
- 34 **بطاقة عدد 6.6** عناصر لمراقبة التصرف في نفقات تأجير الساعات الإضافية لأعوان البلدية
- 37 **بطاقة عدد 7.6** مراقبة التصرف في الأجور الظرفية بالبلديات
- 39 **بطاقة عدد 8.6** مراقبة التصرف في وثائق اجراء المناقصة للصفقات العمومية
- 41 **بطاقة عدد 9.6** مراقبة التصرف في عقود الصفقات العمومية

43	بطاقة عدد 10.6	مراقبة التصرف في خلاص الصفقات العمومية
46	بطاقة عدد 11.6	مراقبة التصرف في نفقات الشراء في اطار استشارة
49	بطاقة عدد 12.6	مراقبة التصرف في نفقات الوقود بالبلدية
52	بطاقة عدد 13.6	مراقبة التصرف في نفقات صيانة العربات الإدارية
54	بطاقة عدد 14.6	مراقبة التصرف في نفقات اسناد منحة لجمعية
57	بطاقة عدد 15.6	مراقبة التصرف في نفقات اسناد منحة لودادية البلدية
60	بطاقة عدد 16.6	مراقبة التصرف في ضبط ومتابعة المتخلدات

### 7. مراقبة التصرف على موارد البلدية

63	بطاقة عدد 1.7	متابعة موارد العقارات الخاضعة للمعلوم
64		على العقارات المبنية
66	بطاقة عدد 2.7	متابعة موارد المعلوم على العقارات غير المبنية
	بطاقة عدد 3.7	متابعة المعلوم على المؤسسات
68		ذات الصبغة الصناعية والتجارية والمهنية
70	بطاقة عدد 4.7	متابعة المعلوم على النزل
73	بطاقة عدد 5.7	متابعة الأسواق المستلزمة
78	بطاقة عدد 6.7	متابعة الأسواق الغير مستلزمة
80	بطاقة عدد 7.7	متابعة الاستخلاصات

### 8. منهجية متابعة تنفيذ الميزانية

86	بطاقة عدد 1.8	أساليب متابعة تنفيذ الميزانية
----	---------------	-------------------------------

### 9. منهجية متابعة الأداء وتصميم ومسك لوحة القيادة

88		مفهوم لوحة القيادة
89		دور لوحة القيادة في تحسين الأداء بالبلدية
90		مفهوم مؤشر الأداء وطرق صياغته
90		شكل مؤشرات الأداء
90		دورية إعداد لوحة القيادة
91	بطاقة عدد 1.9	مؤشرات لوحة قيادة الحوكمة
92	بطاقة عدد 2.9	مؤشرات لوحة قيادة المالية
93	بطاقة عدد 3.9	مؤشرات لوحة قيادة الأنشطة



## 1. الإطار العام

عملا بمبدأ التدبير الحر، منح الدستور التونسي في فصله 132 للجماعات المحلية الاستقلالية الإدارية والمالية. كما أقرت مجلة الجماعات المحلية هذا المبدأ وخاصة في الفصول 13 و34 و126 و186 منها.

وتكريسا لهذا الاختيار، ألغى الفصل 164 من المجلة اجراء التأشير على التعهد بالصرف من قبل مصالح مراقبة المصاريف العمومية وأرسى الفصل 181 إجراءات جديدة تتعلق بأعمال رقابية داخلية ضمن وحدة التدقيق ومراقبة التصرف.

وعليه، فإن الهدف من تركيز وحدة التدقيق ومراقبة التصرف الداخلي الواردة بالفصل 182 يتمثل في ضمان:

- حماية ممتلكات وحقوق البلدية،
- شفافية وصدقية المعلومات المالية وتقارير العمل المنشورة،
- استجابة الإجراءات والأنشطة لقواعد الأداء الجيد.
- الامتثال للتشريع والإجراءات الجاري بها العمل،

تنقسم مهام وحدة التدقيق ومراقبة التصرف الداخلي إلى (أ) مهام امتثال يعهد بها للمدقق الداخلي و(ب) مهام تحكم في الأداء تكون من مهام مراقب التصرف بالبلدية.

**تنبيه: يمثل هذا الدليل عرضا للممارسات الفضلى في مجال مراقبة التصرف في البلديات ويجدر بكل بلدية ملاءمتها مع نظام حوكمتها وخصوصياتها وأساليبها التنظيمية.**

## 2. تعريف وظيفية مراقبة التصرف

### 1.2 المفهوم العام

طبقا للأدبيات العلمية وأغلب التجارب المقارنة تسأهم وظيفية مراقبة التصرف بشكل كبير في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرار ويتجسم ذلك في:

- مراقبة مطابقة أعمال التصرف للقوانين والإجراءات الجاري بها العمل،
- تحليل الأداء المتمثل في تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة.

يتطلب تحسين الأداء تطوير الإجراءات وأنظمة المعلومات للتمكن من جمع المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، إضافة إلى ضرورة معرفة موارد البلدية وتكاليف الاستغلال.

كما أن بلوغ الحوكمة الرشيدة لموارد البلدية يتم عن طريق وضع المهمات والبرامج والأنشطة والميزانيات السنوية ثم مقارنة ما تم تحقيقه بما تم برمجته.

إن مراقبة التصرف تكريس لمبدأ التدبير الحر باعتبارها وظيفة داخلية تؤدي إلى تحمل البلدية لمسؤوليات اتخاذ القرارات وتنفيذها والتخلي عن أي رقابة قبلية وخارجية لها.

انحصرت المقاربة التقليدية لمراقبة التصرف في الأعمال الرقابة المكتبية والإجرائية باعتبار أن النمط الرقابي الصارم والدقيق هو الطريقة المثلى لمنع الأخطاء وتحسين الأداء. بينما تميزت المدرسة الحديثة لمراقبة التصرف باستعمال الأسلوب العلمي في عملية مراقبة التصرف تماشيا مع التطورات العلمية والتكنولوجية، حيث ركز هذا الاتجاه على المؤثرات البيئية والنفسية التي تضع قيودا على قدرة الانسان في تحقيق الأداء الأمثل. وبذلك تطور مجال مراقبة التصرف ليشمل تقييم حاجيات الموظفين والمواطنين وملاءمة الموارد المتاحة للأهداف المسطرة أو المبرمجة.

### 2.2 التمييز بين مراقبة التصرف ووظائف شبيهة

#### - التدقيق الداخلي:

هو وظيفية داخلية مثلها مثل مراقبة التصرف، إلا أنه يعتمد على عمليات رقابة بعدية ظرفية ومتواترة وفقا لبرمجة سنوية تعتمد على تقييم المخاطر، بينما تشمل مراقبة التصرف الرقابة القبليّة من خلال إبداء الرأي في شرعية العمليات المالية والتطليل البعدي للأداء.

التدقيق الداخلي ومراقبة التصرف وظيفتان داخليتان متكاملتان نظرا لتنوع أدواتهما.

## - هياكل الرقابة الخارجية:

تشمل هياكل الرقابة الخارجية للبلديات محكمة المحاسبات والهياكل الأخرى للرقابة الإدارية وأهمها (هيئة الرقابة العامة للمصالح العمومية التابعة لرئاسة الحكومة، هيئة الرقابة العامة للمالية وتتبع وزارة المالية وهيئة الرقابة العامة لأملاك الدولة والشؤون العقارية التابعة لوزارة أملاك الدولة والشؤون العقارية والتفقدية العامة لوزارة الشؤون المحلية والبيئة).

**الرقابة الأفقية تقوم بها محكمة المحاسبات وهي سلطة قضائية مستقلة.**  
وتقوم الهيئات الأخرى بأعمال رقابة بعدية حول شرعية أعمال التصرف دون الخوض في وجاهتها وذلك احتراماً لمبدأ التدبير الحر.

## 3.2 أدوات مراقبة التصرف

يعتمد مراقب التصرف أساساً على الأدوات التالية:

- الميزانية،
- أدلة الإجراءات،
- مؤشرات الأداء ولوحات القيادة،
- المحاسبة التحليلية.

## 4.2 خصوصية مراقبة التصرف في الهياكل العمومية التونسية

تعتمد مراقبة التصرف في الهياكل العمومية على نفس الإجراءات والآليات المتبعة في القطاع الخاص وتهتم كما ورد سابقاً بتقييم أعمال التصرف والأداء.

إلا أن خصوصية القطاع العمومي تكمن خاصة في النقطتين التاليتين:

- تلعب وظيفة مراقبة التصرف دوراً مهماً في متابعة الميزانية والمراقبة القبلية **للتعهد بالنفقات،**
- تركز مراقبة التصرف في منهجية عملها على مدى احترام الهياكل والمؤسسات العمومية الخاضعة للرقابة **للنصوص القانونية والترتيبية** المنظمة لنشاطها ويعبر عنها المختصون برقابة التطابق.

### 3. مهام مراقب التصرف

يتولى مراقب التصرف بالأساس الأعمال التالية:

#### - مهام تتعلق بالمطابقة:

- التثبت في المطابقة القانونية والترتيبية للنفقات المقترحة،
- التثبت من احترام التراخيص الواردة بالميزانية،
- التثبت من شمولية الموارد وصحتها وتقييم حسن حصرها ومتابعتها وثقلها واستخلاصها،
- التثبت من الالتزام بتوجهات وقرارات المجلس البلدي وتعليمات رئيس البلدية فيما يخص التصرف المالي،

#### - مهام تتعلق بمتابعة الأداء:

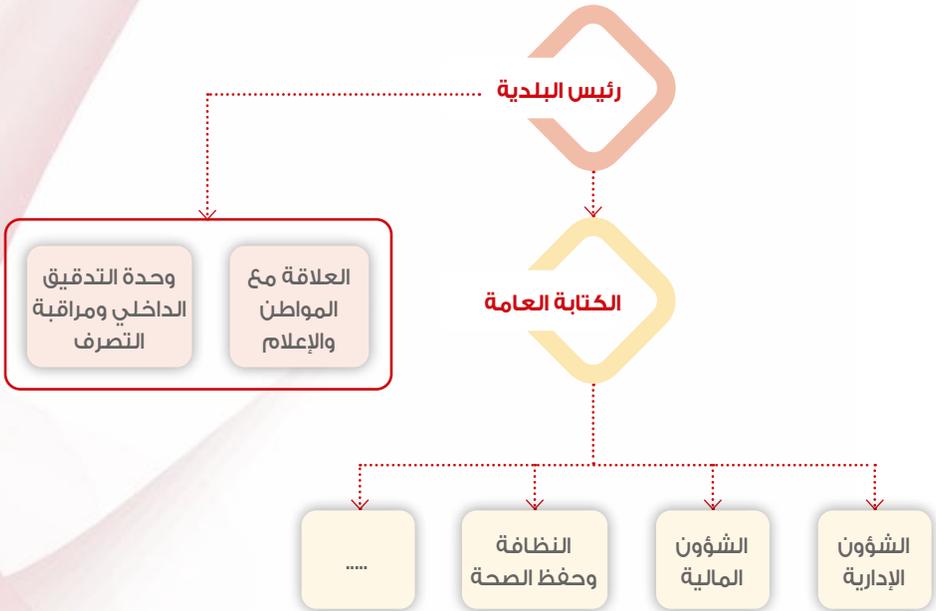
- تنسيق أعمال ضبط المهمات والبرامج والأنشطة وارساء الأهداف والمؤشرات لقياسها،
  - مسك لوحات القيادة،
  - إعداد تقارير دورية لتقييم الأداء ومتابعة تنفيذ الميزانية والمشاريع وخاصة فيما يتعلق بنسق الإنفاق وتحصيل الموارد،
  - تنشيط حوار التصرف وتيسيره بين مختلف الأطراف المعنية بإعداد المهمات والبرامج والأنشطة والميزانية،
  - إبداء الرأي في أعمال إعداد الميزانية وعند الاقتضاء المساهمة في تنسيقها،
  - تأطير أعمال ارساء المحاسبة التحليلية وتقييم نتائجها.
- كما يمكن أن تعهد لمراقب التصرف مهمات أخرى تكميلية تخص التصرف المالي بطلب من رئيس البلدية أو من المجلس البلدي للمساعدة في أخذ القرار.

## 4. التموقع الهرمي لمراقب التصرف وعلاقته بأهم المتدخلين في التصرف البلدي

### 1.4 التموقع الهرمي

نظرا لأهمية المهام الموكولة لمراقب التصرف ولترابطها الأفقي مع كل هياكل البلدية، واعتبارا لدوره الاستشاري والرقابي، وضمانا لحياذيته إزاء كل الأطراف عند تقييم أعمالها بالأساس، وعملا بأحسن الممارسات العالمية في هذا المجال التي كرستها المعايير المهنية وطبقتها المؤسسات العمومية التونسية بأنواعها، فإن مراقب التصرف يستحسن أن يكون:

- إطارا إداريا من البلدية،
  - ذو كفاءة في المجال المالي وتجربة في العمل البلدي،
  - له معارف كافية في المجال الإداري والمالي ومراقبة التصرف.
- ويتم اختياره من رئيس البلدية باعتباره أمر القبض والصرف ورئيس الإدارة البلدية. ترتبط وحدة التدقيق ومراقبة التصرف مباشرة برئيس البلدية.



## 2.4 علاقة مراقب التصرف مع بقية الهياكل

### - المجلس البلدي وخاصة لجنة الشؤون المالية والاقتصادية ومتابعة التصرف:

يعمل مراقب التصرف تحت إمرة رئيس البلدية ولفائدة المجلس البلدي، وهو مدعو لتقديم كل التقارير التي يعدها للمجلس البلدي، كما يقوم بكل الأعمال التكميلية التي يطلبها المجلس البلدي من رئيس البلدية والتي تخص الجوانب المالية للتصرف البلدي.

### - الكاتب العام ومصالحه:

- إن رقابة التصرف وظيفة وليست سلطة تملك حق المساءلة. فالرقابة تعتبر وظيفة من وظائف الإدارة وليست سلطة قائمة بذاتها تملك حق المتابعة وكشف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عن هذه الأخطاء. وإنما الرقابة تهدف أساسا إلى متابعة النشاط للتحقق من أن ما يجري داخل البلدية يسير في مساره الطبيعي وفقا للخطط الموضوعة والكشف عن الأخطاء والانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة. غير أن هذا لا يعني أن الرقابة لا تمارس عن طريق سلطة ما. فعملية الرقابة تمارس لصالح رئيس البلدية والمجلس البلدي باعتبارهم أصحاب السلطة والقرار.

وبذلك فإن علاقة مراقب التصرف بالإدارة هي علاقة تعاون وتكامل، حيث لا يملك مراقب التصرف أية سلطة هرمية على الإدارة بل يستمد سلطته من خلال تموقعه الهرمي كمساعد استشاري لرئيس البلدية.

### - محاسب الجماعة المحلية:

يتعاون مراقب التصرف مع محاسب الجماعة المحلية من خلال تنسيق أعمال الرقابة وتسهيل استكمال الملفات، كما يتبادلان المعلومات في خصوص أعمالهما.

## 5. مكانة مراقب التصرف في النظام العام للرقابة بالبلدية



### 1.5 دور رئيس البلدية

رئيس البلدية هو أمر القبض والصرف مكلف بالإشراف على العمليات المتعلقة بتنفيذ الميزانية ولهذا الغرض يتولى الإذن بتحقيق الموارد وإثباتها وتأدية النفقات المرسمة بالميزانية دون تجاوز نسق الاستخلاص المحققة.

### 2.5 دور الإدارة البلدية بإشراف الكاتب العام

بالنسبة للموارد المرسمة بالميزانية إعداد سندات الاستخلاص ومنها خاصة:

- جداول التحصيل في الآجال المحددة
- عقود اللزمات قبل الشروع في تنفيذها
- عقود التسويغ إن وجدت
- قرارات تحديد المعاليم الواجب استخلاصها...

قبل عرض هذه السندات على السيد رئيس البلدية، يبدي مراقب التصرف رأيه للتأكد من احترام الإدارة البلدية للتشاريح والإجراءات الواجب اتباعها.

### 3.5 دور مراقب التصرف

بالنسبة للنفقات وبعد إلغاء دور مراقب المصاريف العمومية وعلى غرار ما كانت تحيله البلدية للسيد مراقب المصاريف فإنّ مراقب التصرف مطالب بالإطلاع على:

- البرنامج السنوي لتأدية النفقات المبوبة بالميزانية ومفصلة حسبما تقتضيه الإجراءات المتبعة في مجال الصفقات العمومية،
- كراس الميزانية،
- كل المؤيدات والملاحق التي لها علاقة بالميزانية.

يتمثل دور الإدارة البلدية والكاتب العام في إعداد كل الوثائق المحاسبية في إطار تنفيذ وتأدية النفقات المرسمة في الميزانية وعرضها على السيد رئيس البلدية للإمضاء.

على سبيل المثال:

تتولى الإدارة البلدية اعداد استشارة أثمان اقتناء معدات صغيرة للنظافة والعناية بالبيئة:

- تحديد الحاجيات
- التأكد من ترسيم الاعتماد بالميزانية
- إعلان طلب عروض
- اختيار العرض الأمثل
- اعداد اقتراح تعهد توفره منظومة أدب بالبلدية

قبل إحالته للسيد رئيس البلدية للإمضاء، يعرض الكاتب العام للبلدية على مراقب التصرف الملف للتثبت في المطابقة القانونية والترتيبية للنفقة المقترحة في إطار تنفيذ الميزانية.

بعد إمضاء وثيقة التعهد بالنفقة من طرف السيد رئيس البلدية تعد الإدارة الإذن (bon de commande) بالتزويد ويبدي مراقب التصرف رأيه فيها قبل امضاءها من طرف أمر الصرف

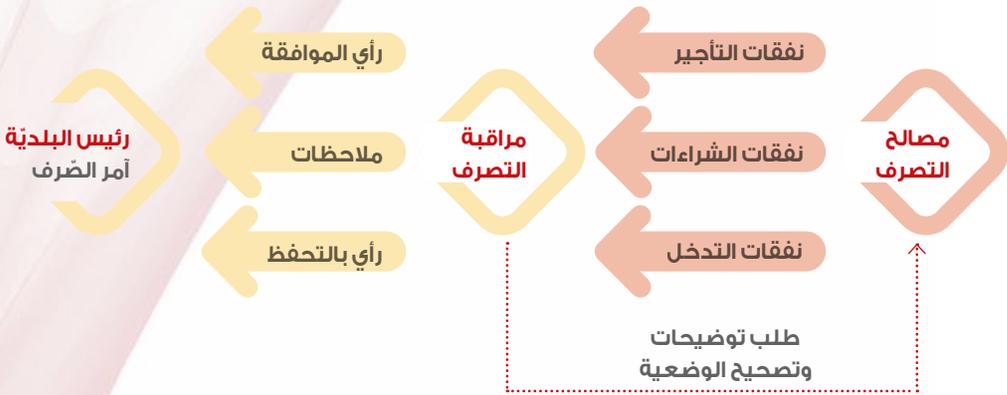
بعد انجاز المطلوب في إطار اذن التزويد الإدارة البلدية تحرر أمر الصرف mandat وفقا للقواعد والصيغ الخاصة بتنفيذ الميزانية وإحالتها للسيد رئيس البلدية بعد إبداء رأي مراقب التصرف فيها للتأكد من صحتها ثم تحال على قابض البلدية لتسديد هاته النفقة.

## 6. منهجية مراقبة التصرف على النفقات البلدية

تتضمن الميزانية 3 أصناف كبرى من النفقات هي:

- 1 نفقات التأجير
- 2 نفقات الشراءات
- 3 نفقات التدخلات

ولكل صنف من النفقات خصوصيات تجعل عملية المتابعة مختلفة في محتواها عن بقية الأصناف وفيما يلي حوصلة مختصرة لطريقة مراقبة التصرف في كل صنف في إطار مهمة التثبيت من المطابقة أو الامتثال للقوانين والتراتب والتوجيهات.



### 1.6 مراقبة التصرف على نفقات التأجير:

بالنسبة لهذا الصنف يتولى مراقب التصرف التثبيت بالأساس من:

- 1 صحة مبلغ النفقة
- 2 التغييرات الحاصلة في مبالغ الأجر وأسبابها (انتداب/ترقية/ملحق/خصم/الزيادة في الأجر... ) ومدى مطابقة التغييرات للقوانين والتراتب وصحة تطبيق المقررات
- 3 مدى التقيد بالتراخيص الواردة في الميزانية والمتعلقة بالانتداب والترقية
- 4 توفر الاعتمادات اللازمة في الميزانية

## 2.6 مراقبة التصرف على نفقات الشراءات

يتولى مراقب التصرف بالنسبة لهذا الصنف من النفقات التثبت بالأساس من:

- 1 صحة مبلغ النفقة
- 2 مطابقة إجراءات إبرام الشراء للتراتب الجارية (مثال مقتضيات الامر 1039-2014 بالنسبة للصفقات العمومية ...)
- 3 مطابقة الشراء للبرمجة السنوية للشراءات والصفقات المصادق عليها
- 4 مدى مقبولية أثمان وكلفة الشراء
- 5 توفر الإعتمادات اللازمة بالميزانية
- 6 صحة وسلامة الوثائق التعاقدية (صفقة/اتفاقية/ ملحق)

## 3.6 مراقبة التصرف على نفقات التدخلات

يتولى مراقب التصرف بالنسبة لهذا الصنف من النفقات التثبت بالأساس من:

- 1 صحة مبلغ النفقة
- 2 مطابقة التدخل سواء عبر النفقات المباشرة أو المنح أو التراتيب الجاري بها العمل
- 3 توفر الإعتمادات اللازمة
- 4 توفر مقررات اسناد في حالة المنح

بإنهاء اعمال التثبت من المطابقة والامتثال للتوجهات يتولى مراقب التصرف ابداء الرأي في النفقات واعداد مذكرة تفسيرية في الغرض واحالتها لأمر الصرف قصد اتخاذ الإجراءات اللازمة، دون اعتبار حالات الإبقاء في الانتظار لحين استكمال التوضيحات أو الوثائق أو تصحيح الأخطاء المسجلة.

## بطاقة عدد 1.6 عناصر لمراقبة التصرف في نفقات التأجير لأعوان البلدية

### 1 مفهوم نفقات التأجير للأعوان

نفقات التأجير هي جملة النفقات المتعلقة بتأجير الاعوان وتشمل الاجر الخام للأعوان ومسأهات المشغل ومختلف المنح المسندة. تصرف هذه النفقات اما شهريا أو حسب الثلاثية أو سنويا.

تتم معالجة هذه النفقات والتصرف فيها عبر منظومة انصاف ما عدى في بعض الحالات الاستثنائية التي تتم فيها المعالجة يدويا مثال حالات عطل المرض طويلة الأمد التي تدرج في الابان أو تسوية بعض الوضعيات.

### 2 الهدف من مراقبة نفقات التأجير

تهدف مراقبة التصرف في نفقات الأجور للتحكم في حجم هذه النفقات باعتبار أهميتها في الميزانية ويتم ذلك عبر التثبيت من:

- تطور نفقات الأجور شهريا ودوريا وتبرير كل الفوارق المسجلة من فترة لأخرى
- صحة الإجراءات والاعمال المؤدية لتغيير اجر أحد الاعوان أو اسناده اجرا جديد ونذكر من هذه الاعمال الانتداب والترقية والتسميات في الخطط واسناد الامتيازات وغير ذلك
- توفر الاعتمادات الكافية للتأجير طوال السنة بالميزانية

### 3 العناصر الواجب التثبيت منها

تتعدّد العناصر التي يتوجب التثبيت منها عند مراقبة التصرف في نفقات الأجور ومن أهمها:

- صحة مبلغ الأجور المقترح صرفها:  
يتم هذا التثبيت من خلال القائمة الصادرة من منظومة انصاف - امر الصرف - ويتولى مراقب التصرف الاطلاع بصفة عامة على القائمة للتثبيت من بعض الأجور التي تبدو له مرتفعة والتثبيت من كون المبلغ الوارد في نهاية القائمة هو نفسه المقترح صرفه
- التثبيت من كل التغييرات المسجلة في أجور كل عون معني وذلك من خلال قائمة الملحقات الناتجة عن التصديق على القرارات الإدارية والصادرة أيضا من منظومة انصاف ويجب ان توفر مصالح التصرف في الاعوان وثائق اثبات كل تغيير في وضعية العون الذي عرف اجره تغييرا مثال تسمية في خطة وظيفية يتم اثباته بقرار أو امر التسمية أو ترقية يتم اثباتها بقرار الترقية ومحضر لجنة المناظرة المعنية ...

- التثبت من عدد الاعوان المزمع صرف اجورهم وكل تغيير طرأ عليه من خلال المقارنة بين أجور الشهر السابق والشهر الحالي ويتم ذلك من خلال وثيقة تسحب من منظومة انصاف
- صحة تنزيل النفقات حسب توزيع الميزانية
- عدم اسناد منح أو تأجير بدون وجه حق

#### 4 أهم النقائص الواجب تفاديها

- تتعدّد النقائص والإخلالات الممكن تسجيلها عند التصرف في نفقات التأجير ومن أهمها:
- أخطاء مادية في حساب الأجور ويكون ذلك في وضعيات المعالجة اليدوية
  - اسناد منح بدون وجه حق مثال عون يتمتع بالسكن الإداري وتسنده له منحة السكن أو يتمتع بالسيارة الوظيفية وتسنده له المنحة الكيلومترية أو اسناد منحة غير واردة بنص
  - اسناد تأجير بدون وجه حق مثال عون له غياب غير شرعي ويتم صرف اجره كاملا
  - انتداب أعوان أو ترقيتهم أو اسنادهم امتيازات دون احترام التراتيب والإجراءات في الغرض
  - أخطاء التنزيل

#### 5 كيف يتصرف مراقب التصرف إزاء هذه النقائص

- يتأكد من الاخلال وسببه من المصالح المعنية
- يقترح تصحيح الوضعية
- عند الاقتضاء ينص على تحفظه أو ملاحظته على وثيقة النفقة ووفقا للطريقة التي ستعتمد في البلدية المعنية
- يلفت نظر رئيس البلدية والمصالح المعنية عند بروز ما يفيد عدم كفاية الاعتمادات المتوفرة لتغطية جملة نفقات السنة

## إجراءات الأجور

إحالة الوثائق المؤيدة للتأجير إلى مراقب التصرف  
خلال الأسبوع الأول من السنة الإدارية

يحيل الكاتب العام الوثائق إلى مراقب التصرف  
و مؤيدات صرف الشهر الجاري للتحقق

وجود اخلالات  
و نقائص

نعم

لا

إحالة الملف  
إلى رئيس البلدية

اعداد مذكرة تفسيرية  
يوجهها مراقب التصرف  
لرئيس البلدية

المصادقة من  
طرف رئيس البلدية  
في ظرف 5 أيام

إحالة الملف و المذكرة  
التفسيرية من طرف رئيس  
البلدية للكاتب العام للتحقق

نعم

لا

التأشير على التعهد  
بالنفقة من طرف  
رئيس البلدية

إحالة الملف من طرف رئيس  
البلدية للكاتب العام لإعادة  
النظر

يعيد الكاتب العام النظر  
في الملف و يحيله لمراقب  
التصرف في ظرف 24 ساعة

نعم

لا

ب

وجود اخلالات  
ونقائص

## إجراءات الأجور

ب

التأشير على التعهد بالنفقة

إحالة التعهد بالنفقة من طرف رئيس البلدية للكاتب العام لإعداد الإذن بالصرف لتأجير الشهر الحالي

سماح إصدار الإذن  
بالصرف من المنظومة

نعم

الكاتب العام يحيل الإذن  
بالصرف إلى مراقب التصرف  
للتثبت

لا

اعداد طلب تسبقة من  
طرف السيد رئيس البلدية  
و القابض و احواله إلى الخزينة

تنزيل مبلغ التسبقة في الباب الجاري  
للبلدية من طرف القابض

وجود اخلالات  
و نقائص

نعم

لا

إحالة مذكرة تفسيرية من طرف مراقب  
التصرف و احوالها على رئيس البلدية

إحالة الملاحظات للكاتب العام من  
طرف رئيس البلدية لإعادة النظر

إحالة الإذن بالصرف لمراقب التصرف للتثبت

امضاء الإذن بالصرف من  
طرف رئيس البلدية

إحالة الإذن بالصرف ممضى  
من طرف رئيس البلدية  
للكاتب العام

إحالة الإذن بالصرف من  
طرف الكاتب العام للقابض  
لتأدية النفقة

وجود اخلالات  
و نقائص

نعم

لا

## بطاقة عدد 2.6 عناصر لمراقبة التصرف في نفقات الشراء البلدية

### 6 مفهوم نفقات الشراءات

نفقات الشراءات هي جملة المبالغ المخصصة لإنجاز اقتناءات قد تتعلق اما بأشغال أو بمواد وخدمات أو بدراسات.

تهدف الشراءات الى ضمان تواصل المرفق العمومي أو التوسع فيه من خلال استثمارات جديدة وبالتالي تدرج نفقات الشراءات في ميزانيات التصرف والتنمية للبلديات حسب الحاجة.

### 7 الهدف من مراقبة التصرف على نفقات الشراءات

تهدف مراقبة التصرف في نفقات الشراءات لضمان التوظيف الأمثل للموارد المحدودة وبالتالي تلبية أكبر قدر من الحاجيات بما يتوفر من اعتمادات ويتحقق ذلك بالحرص على الشراء بـ:

- أفضل كلفة
- الجودة المطلوبة
- أفضل الأجل
- بالكمية الاقتصادية

تخضع الشراءات كبقية النفقات وأعمال التصرف بصفة عامة لجملة من النصوص والتراتب الواجب التقيد بها وبالتالي تتولى مراقبة التصرف التثبت من توفر الاحترام الكافي لهذه القواعد والضوابط.

وعلى مراقب التصرف ان يعتمد على مؤشرات معينة لتقييم أداء نشاط الشراء من ذلك كلفة صيانة المتر مربع رصيف أو مساحة خضراء أو الكلفة السنوية لصيانة عمود انارة أو كلفة ساعة استغلال أو الكلف لوسائل النقل وقد يكون ذلك من الوقود فقط أو باعتبار بقية نفقات الاستغلال كالزيوت والصيانة الدورية ....

يتولى مراقب التصرف اصدار مقارنات دورية لعناصر تقييم أداء نشاط الشراء كما يجب عليه ان يبني لوحة قيادة تحين دوريا لأهم عناصر نشاط الشراء

## 8 العناصر الواجب التثبيت منها

تتعدّد العناصر التي يتوجب التثبيت منها عند مراقبة التصرف في نفقات الشراءات ومن أهمها:

- الاحترام الكافي للتراتب المنظمة للشراءات.
- وجود برمجة مسبقة لمختلف الشراءات بما في ذلك الصفقات العمومية.
- الشراء بأقل كلفة أو ثمن ولا يتحقق ذلك الا بوجود منافسة فعلية كافية كلما أمكن ذلك (يبرز ذلك من خلال عدد العارضين وتوزعهم وتعدد العلامات التجارية عند اقتناء المواد والمعدات بالإضافة لوجود إجراءات وظروف مشاركة تضمن المساواة والشفافية وغير ذلك). ويتوجب على مراقب التصرف عدم التسليم بنتيجة الإجراءات بل المقارنة أحيانا مباشرة بالأثمان المتأولة في السوق للتأكد من مقبولية الاثمان المراد الشراء بها.
- الالتزام بالجودة المطلوبة في وثائق اجراء المنافسة وعند الاقتضاء ابداء الرأي في هذه الجودة من خلال الخصائص الفنية والإدارية المشترطة.
- تناسب الكميات المراد اقتناءها مع حاجيات البلدية والاعتمادات المتوفرة.
- حرص المصالح المعنية على استكمال مختلف الاعمال المتعلقة بالشراءات في أفضل الأجال.
- التقيد ببعض التوجهات ومنها مقتضيات التنمية المستدامة (الاقتصاد في الطاقة - الشراءات المساهمة في الحفاظ على البيئة - تفضيل المنتج والمقولة التونسية...).
- صحة التنزيل.

## 9 أهم النقائص الواجب تفاديها

تتعدّد النقائص والاضلالات الممكن تسجيلها عند التصرف في نفقات الشراءات ومن أهمها:

- أخطاء مادية في حساب المبالغ المراد التعهد بها لدى المزودين.
- شكلية إجراءات ابرام الشراءات وبالتالي عدم صحة المنافسة.
- ارتفاع اثمان الشراءات وعدم مقبوليتها رغم صحة الإجراءات.
- المغالاة في الجودة المطلوبة بما لا يتناسب مع حاجيات البلدية وقدرتها المالية.
- عدم تناسب الجودة المطلوبة مع التطور التقني السائد.
- عدم تناسب الكميات المطلوبة مع حاجيات البلدية ونسق سير مصالحها وقدرتها التخزينية.

- التأخير غير المبرر في مختلف الاعمال المتعلقة بالشراءات.
- عدم وضوح ملفات الشراءات بما يسهل التعامل معها لكل الأطراف (تقارير تقييم عروض - ملفات صفقات أو استشارات ...).
- وجود تضارب مصالح أو ما يشوب النزاهة.
- عدم جدية البرمجة المسبقة.
- خطأ التنزيل.

## 10 كيف يتصرف مراقب التصرف إزاء هذه النقائص

- يتأكد من الاخلال وسببه من المصالح المعنية.
- يطلب تصحيح الوضعية.
- عند الاقتضاء ينص على تحفظه أو ملاحظته أو عدم موافقته على وثيقة النفقة ووفقا للطريقة التي ستعتمد في البلدية المعنية.
- يلفت نظر رئيس البلدية والمصالح المعنية عند بروز ما يفيد عدم كفاية الاعتمادات المتوفرة أو معاينة اخلالات هامة.

## إجراءات الشراءات

الكاتب العام يحيل مخطط استعمال اعتمادات ميزانية طيلة السنة إلى مراقب التصرف

الكاتب العام يحيل نتيجة استشارة الأئمان أو ملفات الصفقات حسب الأصناف المبوبة بالأمر المتعلق بالصفقات العمومية لمراقب التصرف

دراسة الملفات من طرف مراقب التصرف للتثبت من مدى مطابقتها للقوانين الجاري بها العمل

تطابق الملفات للقوانين  
الجاري بها العمل

نعم

لا

امضاء ملف طلب العروض من قبل رئيس البلدية وإحالته على الكاتب العام لاجراء اللأزم

اعداد مذكرة تفسيرية يوجهها مراقب التصرف لرئيس البلدية

رئيس البلدية يطلع على الملف و يحيله إلى الكاتب العام للتثبت في الملاحظات و معالجتها

إعادة الاستشارة من طرف الكاتب العام

يعيد الكاتب العام النظر في الملف

إحالة الاستشارة الجديدة لمراقب التصرف للتثبت

نعم

تلافي الإشكاليات

وجود اخلالات  
جوهرية

لا

نعم

إحالة الملف لرئيس البلدية للإمضاء و الموافقة على التعهد بالنفقة

معالجة الإخلالات و إحالة الملف من جديد لمراقب التصرف

لا

المصادقة

رفض الشراءات أو التزود أو الأشغال

نعم

لا

نعم

ج

## إجراءات الشراءات

ج

الموافقة على التعهد بالنفقة

يحيل رئيس البلدية الملف ممضى للإدارة للقيام بالإجراءات اللازمة إما لاستصدار إذن تعهد أو تجميد اعتمادات الضيقة

التثبت من الوثائق المحالة للبلدية من طرف المزودين أو المقاولين أو مسدي الخدمات و من مطابقتها للشروط المطلوبة

تطابق الملفات  
للشروط المطلوبة

لا

نعم

إحالة الملف للمصالح المعنية  
لإجراء اللازم

الكاتب العام يتثبت من  
توفر السيولة اللازمة  
لخلاص القوائم و الكشوفات  
المحالة عليه

إحالة الملف بعد انجاز المطلوب  
للكاتب العام

نعم

توفر  
السيولة

لا

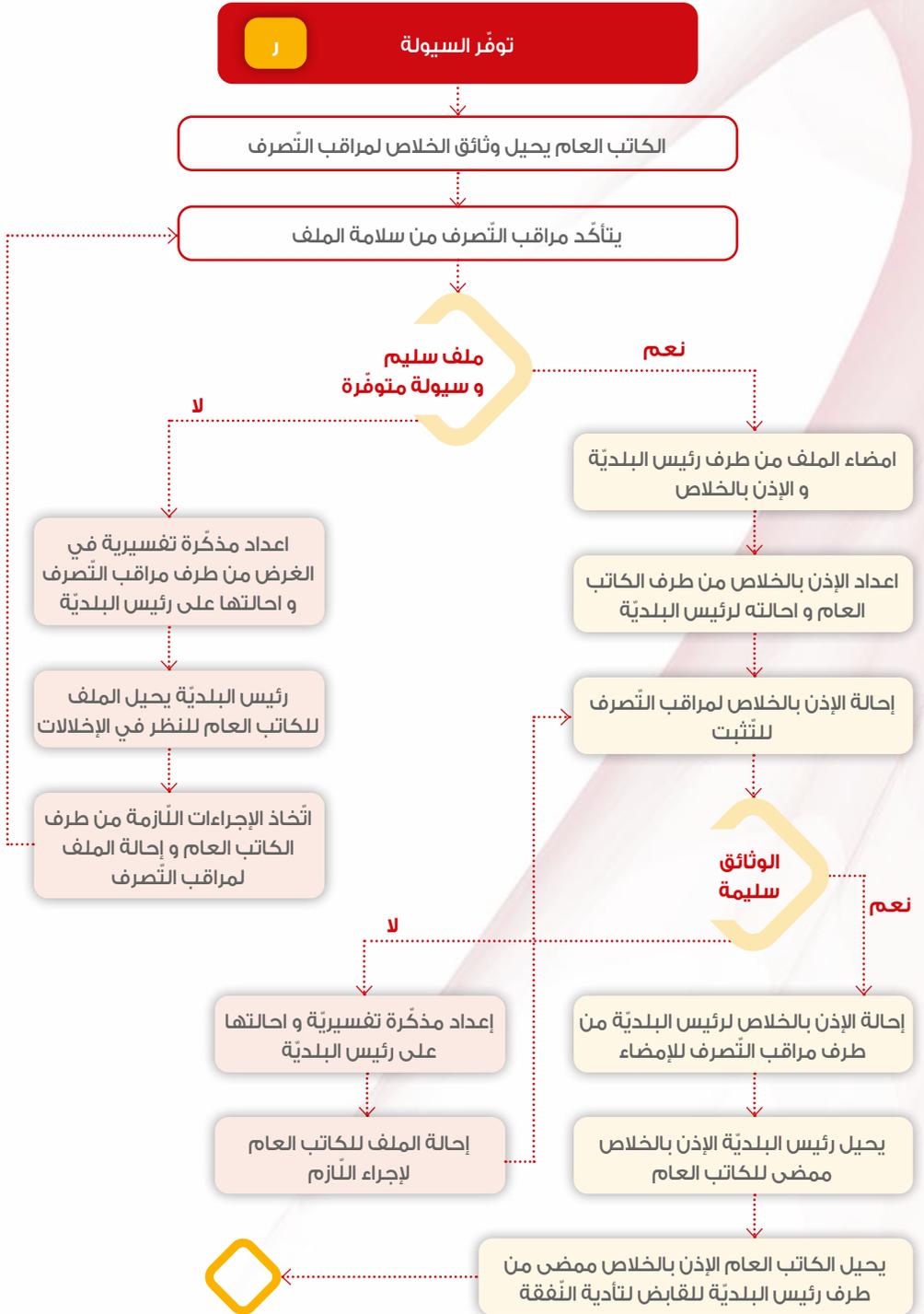
مطابقة

لا

نعم

ر

## إجراءات الشراءات



## بطاقة عدد 3.6 عناصر لمراقبة التصرف في نفقات التدخلات البلدية

### 1 مفهوم نفقات التدخلات

نفقات التدخلات هي جملة النفقات المخصصة للتدخل المباشر أو الغير مباشر للبلدية في مجالات مختلفة قد تكون اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية أو رياضية أو غير ذلك. وتدرج نفقات التدخل العمومي بالقسم الثالث من العنوان الأول من ميزانية البلدية. وتجدر الإشارة الى ان نفقات أخرى مثل التمويل العمومي المدرجة بالقسم السابع من العنوان الثاني قد تصنف من قبل بعض الأطراف كنفقات تدخل. وتنجز نفقات التدخل اما في صيغة منحة مثال منحة لجمعية أو بصيغة نفقة عادية لفائدة طرف منتفع مثال مساعدة اجتماعية.

### 2 الهدف من مراقبة نفقات التدخلات

تهدف مراقبة التصرف في نفقات التدخل إلى التأكيد من احترام الترتيب المنظمة للتدخل المعني

ومدى تطابق التدخل مع توجهات البلدية وقدراتها المالية ويتم ذلك عبر التثبيت من:

- احترام الترتيب المنظمة للتدخل مثال اسناد منحة تمويل عمومي لجمعية يكون بناء على رأي من اللجنة الفنية لإسناد التمويل العمومي وتوفير ملف مكتمل الشروط واعتماد قرار اسناد ينص في مراجعه على رأي لجنة التمويل.
- اعتماد ممارسة إجرائية معقولة خاصة في غياب ترتيب تنظم نوعا من التدخل مثال المساعدات الاجتماعية الظرفية التي تسند من رئيس البلدية لبعض الحالات الاجتماعية والتي لا تنظمها ترتيب خاصة وبالتالي تختلف الممارسة من بلدية لأخرى. وعلى مراقب التصرف لفت نظر المصالح المعنية ورئيس البلدية لوجوب إرساء ممارسة رشيدة مثال اعتماد بحث اجتماعي من طرف المصالح المختصة كلما تجأوزت المنحة مبلغا معيناً بما يضمن التأكد من استحقاق المستفيدين.
- وجود توجهات للتدخل من ذلك توزيع التدخل العمومي للجمعيات بما يتلاءم مع اهداف البلدية وتوجهات المجلس.
- استحقاق المستفيدين من التدخل مثال بالنسبة للجمعيات يتم التأكد من احترام التزامات سابقة مع البلدية ومن جودة وسلامة التقارير المالية والأدبية بما يضمن حسن استعمال المال العام المسند.

### 3 العناصر الواجب التثبيت منها

تتعدّد العناصر التي يتوجب التثبيت منها عند مراقبة التصرف في نفقات التدخلات ومن أهمها:

- وجود ما يفيد سلامة إجراءات الاسناد (لجنة اسناد – ممارسة متفق عليها وكافية ...)
- وجود قرار اسناد
- وجود ملف مكتمل وكاف
- معقولية المبلغ المسند حسب قدرات البلدية وما يتوفر لها من اعتمادات وعدد المستفيدين المحتملين
- وجود اتفاقية تحقيق نتائج لغائدة البلدية أو المنطقة في حالة اسناد مبلغ هام
- صحة التنزيل
- عدم تجاوز الاعتمادات المرصودة

### 4 أهم النقائص الواجب تفاديها

تتعدّد النقائص و الاخلالات الممكن تسجيلها عند التصرف في نفقات التدخلات و من أهمها:

- غياب قرار اسناد أو اعتماد صياغة غير كافية.
- اسناد مبلغ هام غير مبرر أو غير متناسب مع الأهداف المرجو تحقيقها.
- استعمال اغلب الاعتمادات المتوفرة لطرف واحد أو لعدد محدود رغم كثرة الطالبين للتدخل أو المنح مثال اسناد اغلب الاعتمادات للجمعية الرياضية الأكبر بالجهة وحرمان بقية الجمعيات.
- اسناد التمويل العمومي لجمعيات لا تحترم مقتضيات التصرف السليم والشفاف وخاصة المالي من ذلك غياب التقارير الأدبية والمالية أو عدم كفايتها وغياب تقرير مراقب الحسابات عند الاقتضاء.
- اسناد مساعدات اجتماعية ظرفية للمواطنين بمبالغ هامة دون بحث اجتماعي.
- خطأ التنزيل.

### 5 كيف يتصرف مراقب التصرف إزاء هذه النقائص

- يتأكد من الاخلال وسببه من المصالح المعنية
- يطلب تصحيح الوضعية
- عند الاقتضاء ينص على تحفظه أو ملاحظته أو عدم موافقته على وثيقة النفقة ووفقا للطريقة التي ستعتمد في البلدية المعنية
- يلغى نظر رئيس البلدية والمصالح المعنية

## بطاقة 4.6 عناصر لمراقبة التصرف في نفقات الأجور لأعوان البلدية

### 1 مفهوم نفقات الاجور | للأعوان

نفقات الاجور للأعوان تتضمن عدة عناصر أهمها الأجر الأساسي والمنح المشتركة والمنح الخصوصية لكل سلك ومسأهمة المشغل.

تحتسب هذه النفقات أولا خاما وثانيا صافية بعد طرح الاقطاعات الجبائية والاجتماعية ويتم التعهد بهذه النفقات شهريا لتصرف لمستحقيها في الفترة المترأوحة بين أيام 20 و25 من كل شهر.

يتم التصرف في الأجور آليا باعتماد منظومة انصاف ما عدى في حالات استثنائية يتم فيها اللجوء للمعالجة اليدوية بصفة استثنائية.

### 2 الهدف من مراقبة نفقات الاجور

تهدف مراقبة التصرف في نفقات الأجور للثبوت من:

- صحة مبالغ الأجور الفردية والجمالية بمختلف مكوناتها
- صحة التنزيل
- سبب تغير مبلغ التأجير الفردي والجملي ومدى مطابقة ذلك للتراتب من خلال ما يتم توفيره من اثباتات (مثال قرار تسمية أو تدّرج ...)
- عدم الجمع بين منح أو امتيازات متماثلة
- عدم التمتع بمنح أو ترقية أو امتيازات بدون وجه حق
- صحة إجراءات الانتداب أو اللاحق بمناسبة اسناد اجر جديد

هذا بالإضافة لمتابعة تطور كلفة الأجور لتفادي حصول نقص في الاعتمادات اللازمة في نهاية السنة.

### 3 النصوص المنظمة للأجور:

تتعدّد النصوص حسب كل سلك ويبقى القانون الأساسي للوظيفة العمومية هو النص المشترك - القانون عدد 112 لسنة 1983 كما تم تنقيحه واتمامه بالقوانين 97-1992 و83-1997 و69-2007.

#### 4 منهجية مراقبة التصرف في الأجور وأهم العناصر الواجب التثبيت منها

يتولى مراقب التصرف القيام بجملة من المقاربات بالإضافة للتثبيت من أهم العناصر كما يلي:

- مقارنة المبلغ الجملي للأجور الخام الوارد في وثيقة التعهد بالنفقات مع المبلغ الجملي الوارد في وثيقة الأمر الجماعي بالصرف الصادر من منظومة انصاف.
- مقارنة عدد الأجور المدفوعة في الشهر السابق مع عدد الأجور المقترح دفعها في الشهر الجاري من خلال وثيقة صادرة من منظومة انصاف و التثبيت من مختلف الفوارق.
- معاينة كل ملحقات الأجور المقترح إنجازها لكل عون من خلال وثيقة صادرة من انصاف تسمى جدول الملحقات الناتجة عن التصديق على القرارات الإدارية ويتولى مراقب التصرف التثبيت من اثباتات كل ملحق أجر.
- مثال 1** - عون له ملحق أجر في شكل زيادة تحت عنوان تسمية في خطة وظيفية، في هذه الحالة ينتهت مراقب التصرف من قرار أو أمر التسمية وتاريخ دخوله حيز التنفيذ وبالتالي صحة مبلغ الزيادة.
- مثال 2** - عون له ملحق زيادة بعنوان تدرج فيتولى مراقب التصرف التثبيت من توفر قرار التدرج وتاريخ دخوله حيز التنفيذ.
- التثبيت في عينة من بعض الأجور التي تبدو مرتفعة في مبلغها الصافي من خلال الامر بالصرف الجماعي وخاصة المتضمنة لملاحظات (rappel)
- التثبيت من أجور الأعوان الذين يتمتعون بامتيازات عينية مثل السيارات والمساكن.
- التثبيت من المنح الخصوصية للأعوان الذين غيروا مركز عملهم مثال من النظافة الى عمل اداري.
- التثبيت من تأجير الأعوان غير المنتمين للبلدية والذين إنتهت فترة إلحاقهم والأعوان المنتمون للبلدية والملحقين بهياكل أخرى.
- التثبيت من حالات عطل المرض وحالات الغياب المعروفة لديه باعتبار ان البلدية إدارة محدودة العدد في اغلب الأحيان وعادة ما تكون مختلف المعطيات معروفة للجميع.
- التثبيت من التقييد بالتنزيلات الواردة بالميزانية وبالتالي الالتزام بالاعتمادات المفتوحة.

## 5 أهم النقائص الواجب تفاديها

- تتعدّد النقائص والاضلالات الممكن تسجيلها عند التصرف في نفقات الأجور ومن أهمها:
  - أخطاء مادية في حساب الأجور الفرديّة أو الجمليّة ويكون ذلك في وضعيات المعالجة اليدوية أو ادراج معطيات جديدة خاصة بالعون فيما يتعلق بالمعالجة الآليّة.
  - اسناد منح بدون وجه حق مثال عون يتمتع بالسكن الإداري وتسنّد له منحة السكن أو يتمتع بالسيارة الوظيفية وتسنّد له المنحة الكيلومترية أو اسناد منحة غير واردة بنص.
  - اسناد تأجير بدون وجه حق مثال عون له غياب غير شرعي ويتم صرف أجره كاملاً.
  - انتداب أعوان أو ترفيتهم أو اسنادهم امتيازات دون احترام الترتيب والإجراءات في الغرض.
  - تجاؤز الاعتمادات المفتوحة.
  - خطأ تنزيل النفقة.

## 6 كيف يتصرف مراقب التصرف إزاء هذه النقائص

- يتأكد من الاخلال و سببه من المصالح المعنية
- يطلب تصحيح الوضعية
- عند الاقتضاء ينص على تحفّظه أو ملاحظته أو عدم موافقته على وثيقة النفقة ووفقا للطريقة التي ستعتمد في البلديّة العنيّة
- يلفت نظر رئيس البلدية و المصالح المعنية عند بروز ما يفيد عدم كفاية الاعتمادات المتوفرة لتغطية جملة نفقات السنة

## بطاقة عدد 5.6 عناصر لمراقبة التصرف في نفقات منحة الإنتاج لأعوان البلدية

### 1 تعريف منحة الإنتاج

هي منحة تسند في كل سداسية على قسطين الأول في الثلاثية الأولى و الثالثة و يسمى تسبقه وتكون بنسبة 80 بالمائة من مبلغ نصف المنحة السداسية و الثاني في الثلاثية الثانية و الرابعة و يكون تكملة و يصرف وفق عدد سداسي يسمى عدد منحة الإنتاج ( على مائة نقطة) يسند و يحتسب كنسبة لتحديد المبلغ النهائي للمنحة الإنتاج السداسية. ويتم طرح التسبقه لتحديد مبلغ التكملة.

و يتم اسناد عدد منحة الإنتاج من طرف رئيس الإدارة في اجل أقصاه 05 جوان بالنسبة للسداسي الأول و 05 ديسمبر بالنسبة للسداسي الثاني. و يتعلق السداسي الأول بالفترة المتأوحة بين 01 ديسمبر من السنة الفارطة و 30 ماي من السنة الجارية، اما السداسي الثاني فيتعلق بالفترة الفاصلة بين 01 جوان و 30 نوفمبر من السنة الجارية .

و يسند عدد منحة الإنتاج وفق 03 مقاييس (كمية العمل المنجز 40 نقطة / كيفية العمل 40 نقطة و المواظبة و المثابرة 20 نقطة) طوال السداسي ويتم التنصيص عليه في بطاقات مقيسة صادرة بمنشور الوزير الأول.

و يتم طرح 360/1 من المقدار السنوي لمنحة الإنتاج عن كل يوم رخصة مرض أو تغيب غير مبرر للعون المعني. و يتولى نظام انصاف عمليات احتساب الاقتطاع أليا بمجرد ادراج الغياب.

### 2 النصوص المنظمة لمنحة الإنتاج

- الامر 1706 لسنة 1994 كما تم تنقيحه بالأمر 1806-1995 و المتعلق بضبط الشروط العامة لإسناد العدد المهني و منحة الإنتاج لأعوان الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات العمومية
- منشور الوزير الأول عدد 39 المؤرخ في 17 سبتمبر 1994 و المنقح و المتمم بالمنشور عدد 58 و المؤرخ في 12 أكتوبر 1994 و المتعلق بكيفية اسناد العدد المهني و منحة الإنتاج.
- الأنظمة الأساسية التي تضبط عناصر تأجير الاعوان حسب أسلاكهم و من ذلك منحة الإنتاج.

### 3 الهدف من مراقبة منحة الإنتاج

تهدف مراقبة التصرف في نفقات منحة الإنتاج للتثبت من

- صحة مبلغ التسبقة للمنحة و مبلغ التكملة بالرجوع للعدد المسند.
- صحة ادراج الأعداد المسندة بمنظومة انصاف لما أسند من طرف رئيس الإدارة.
- ادراج الغيابات غير المبررة و عطل المرض في نظام انصاف في الأجال المناسبة.
- توفر الاعتمادات الكافية للمنحة طوال السنة.
- التقيّد بالتنزيل الوارد بالميزانية.

### 4 أهم العناصر الواجب التثبت منها

تتعدّد العناصر التي يتوجب التثبت منها عند مراقبة التصرف في الإنتاج ومن أهمها:

- توفر بطاقات اسناد عدد منحة الإنتاج مستكملة الشروط.
- صحة ادراج اعداد منحة الإنتاج في نظام انصاف.
- ادراج الغيابات غير المبررة و عطل المرض في الابان.
- صحة تنزيل النفقة.

### 5 أهم النقائص الواجب تفاديها

تتعدّد النقائص و الاخلالات الممكن تسجيلها عند التصرف في نفقات منحة الانتاج و من أهمها :

- عدم ادراج الغيابات غير المبررة و عطل المرض في الابان.
- عدم تطابق ما يدرج في نظام انصاف مع ما تنص عليه بطاقة اسناد عدد منحة الإنتاج من طرف رئيس البلدية.
- عدم تحيين وضعية العون في الابان في حالات الوفاة و الانقطاع و اللاحاق و الترقية.

### 6 كيف يتصرف مراقب التصرف إزاء هذه النقائص

- يتأكد من الاخلال و سببه من المصالح المعنية.
- يطلب تصحيح الوضعية.
- عند الاقتضاء ينص على تحفظه أو ملاحظته أو عدم موافقته على وثيقة النفقة و وفقا للطريقة التي ستعتمد في البلدية المعنية.
- يلفت نظر رئيس البلدية و المصالح المعنية عند بروز ما يفيد عدم كفاية الاعتمادات المتوفرة لتغطية جملة نفقات السنة.

## بطاقة عدد 6.6 عناصر لمراقبة التصرف في نفقات تأجير الساعات الإضافية لأعوان البلدية

### 1 تعريف الساعات الإضافية

الساعات الإضافية بالنسبة للموظفين و الاعوان الوقتيين من غير المخول اليهم منح وظيفية هي ساعات عمل تنجز بعد أوقات العمل القانونية و لم تتمكن الإدارة من تعويضها باستراحة معادلة لنفس المدة و تكون استثنائية وتتعلق بأعمال لا تدخل ضمن الاعمال العادية وفي كل الحالات لا يمكن ان يتجاوز عدد هذه الساعات الإضافية لكل عون معدل الساعتين لكل يوم عمل لمدة أقصاها الثلاثة اشهر في السنة وذلك في حدود الاعتمادات المرخص فيها بالميزانية .

و تسند منحة الساعات الإضافية لغير العملة سنويا بمقرر من رئيس الحكومة بعد اخذ رأي وزير المالية (بالنسبة للبلدية المقرر يؤشر من مصالح الوظيفة العمومية و أمين المال الجهوي).

اما بالنسبة للعملة فهي ساعات عمل تضاف لساعات العمل القانونية و لم تتمكن الإدارة من تعويضها للعامل باستراحة تعويضية و في كل الحالات لا يجب أن يتجاوز عدد الساعات الإضافية المؤجرة بالنسبة للعامل الساعتين في اليوم .

و تسند منحة الساعات الإضافية للعملة بمقتضى مقرر من رئيس البلدية دون تدخل أي طرف اخر.

### 2 النصوص المنظمة لمنحة الساعات الإضافية

- الامر 728 لسنة 1998 و المتعلق بضبط نظام و مقادير منحة ساعات العمل الإضافية لفائدة أعوان الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات العمومية.
- منشور الوزير الأول عدد 15 المؤرخ في 25 افريل 1998 حول ضبط نظام منحة الساعات الإضافية لفائدة أعوان الدولة وتحديد مقاديرها.
- الامر عدد 2509 لسنة 1998 المتعلق بضبط النظام الأساسي الخاص بسلك عملة الدولة والجماعات المحلية و المؤسسات العمومية.

### 3 الهدف من مراقبة تأجير الساعات الإضافية

- تهدف مراقبة التصرف في نفقات منحة الساعات الإضافية للتثبت من :
- صحة اسناد عدد الساعات الإضافية و مبلغ التأجير.

- توفر مقرر اسناد وفقا للترتيب.
- عدم اسناد الساعات الإضافية اثناء العطل و التغيب.
- التقييد بالاعتمادات المتوفرة.
- صحة تنزيل النفقة.

#### 4 أهم العناصر الواجب التثبت منها

- تتعدّد العناصر التي يتوجّب التثبت منها عند مراقبة التصرف في تأجير الساعات الإضافية ومن أهمها:
- توفر بطاقات متابعة للساعات الإضافية توضّح عددها و تواريخ إنجازها و تمضى من الرئيس المباشر للعون المعني.
- مقدار التأجير المعتمد و مطابقته لصف و رتبة العون.
- وجود مقرر اسناد مؤشّر من مصالح الوظيفة العمومية بالنسبة للأعوان من غير العملة.
- عدم تمتع العون المستفيد بمنح وظيفية.
- صحة مبالغ الزيادة في التأجير و خاصة في أيام العطل و الأعياد التي يتعطل فيها العمل و غير ذلك.
- ادراج تأجير الساعات الإضافية في نظام انصاف.

#### 5 أهم النقائص الواجب تفاديها

- تتعدّد النقائص و الاخلالات الممكن تسجيلها عند التصرف في تأجير الساعات الإضافية و من أهمها :
- عدم تأشير مقرر الاسناد من طرف مصالح الوظيفة العمومية.
- رداءة صياغة مقرر الاسناد بما لا يوضّح عدد الساعات الإضافية المسندة و الفترة خاصة ان كان المقرر نصف سنوي.
- عدم تنصيب مقرر الاسناد على العدد و مقدار التأجير و المبلغ الجملي المسند لكل عون بالإضافة للصف أو الصف الفرعي للعون.
- عدم ادراج تأجير الساعات الإضافية على منظومة انصاف.
- اسناد جزافي للساعات الإضافية دون وجود نظام متابعة حقيقية.
- اسناد ساعات إضافية اثناء العطل و الغياب.

- عدم تحيين صنف العون.
- اسناد ساعات إضافية لعون يتمتع بمنح وظيفية.
- خطأ التنزيل بما يسمح بتجاوز الاعتمادات المخصصة.

## 6 كيف يتصرف مراقب التصرف إزاء هذه النقائص

- يتأكد من الاخلال و سببه من المصالح المعنية.
- يطلب تصحيح الوضعية.
- عند الاقتضاء ينص على تحفظه أو ملاحظته أو عدم موافقته على وثيقة النفقة و وفقا للطريقة التي ستعتمد في البلدية المعنية.
- يلفت نظر رئيس البلدية و المصالح المعنية عند بروز ما يفيد عدم كفاية الاعتمادات المتوفرة لتغطية جملة نفقات السنة.

## بطاقة عدد 7.6 مراقبة التصرف في الأجور الزرفية بالبلديات

### 1 تعريف الأجور الزرفية

هي الأجور التي تسند لأعوان زرفيين تم تكليفهم بأعمال لفائدة البلدية و قد يكون ذلك اما في اطار عقود عمل تؤشر من مصالح الوظيفة العمومية أو بصفة استثنائية في شكل أيام عمل محدودة العدد في اطار مشروع أو حضيرة معينة .  
و في كل الحالات فإن الأجر الزرفي يجب ان يحترم الحد الأدنى أي الأجر الأدنى المضمون.

### 2 النصوص المنظمة للتأجير الزرفي

- النظام الأساسي للوظيفة العمومية بالنسبة لحالات التعاقد.
- الفصل 257 من مجلة الجماعات المحلية.
- مجلة الشغل بالنسبة لأيام العمل الاستثنائية.

### 3 الهدف من مراقبة التأجير الزرفي

تهدف مراقبة التصرف في التأجير الزرفي للثبوت من :

- موضوع التأجير.
- مدى التقيّد بالعقد إن وجد.
- صحة انجاز العمل باعتماد نظام المتابعة.
- صحة مقدار التأجير.
- وجود ملف و احترام إجراءات انتداب العون الزرفي.
- توفر الصبغة الزرفية المحدودة للانتداب من غير المتعاقدين.
- صحة التنزيل.

### 4 أهم العناصر الواجب التثبت منها

تتعدّد العناصر التي يتوجب التثبت منها عند مراقبة التصرف في التأجير الزرفي ومن أهمها:

- توفر بطاقات متابعة للعمل المنجز تمضى من الرئيس المباشر للعون المعني.
- صحة مقدار التأجير مقارنة بالعمل المنجز.
- وجود ملف انتداب خاصة بالنسبة للأعوان الظرفيين غير المتعاقدين.
- عدم تواصل الانتداب الظرفي بما يوجب تسوية الوضعية بعقد.
- وجود حاجة عاجلة لهذا الانتداب الظرفي.
- ادراج التأجير الظرفي على منظومة انصاف.

## 5 أهم النقائص الواجب تفاديها

تتعدّد النقائص و الاخلالات الممكن تسجيلها عند التصرف في التأجير الظرفي و من أهمها :

- التعاقد دون تأشيرة من مصالح الوظيفة العمومية - العقد الأول -.
- غياب إجراءات انتداب و ملف للعون المعني خاصة في حالة الاعمال الظرفية المحدودة المدة.
- غياب متابعة لأداء و حضور الاعوان الظرفيين.
- غياب الحاجة العاجلة للانتداب الظرفي دون تعاقد.
- تحول الانتداب الظرفي الى انتداب دائم دون تسوية الوضعية.
- خطأ التنزيل بما يؤدي الى تجاوز الاعتمادات المخصصة.

## 6 كيف يتصرف مراقب التصرف إزاء هذه النقائص

- يتأكد من الاخلال و سببه من المصالح المعنية.
- يطلب تصحيح الوضعية.
- عند الاقتضاء ينص على تحفظه أو ملاحظته أو عدم موافقته على وثيقة النفقة و وفقا للطريقة التي ستعتمد في البلدية المعنية.
- بلغت نظر رئيس البلدية و المصالح المعنية عند بروز ما يفيد عدم كفاية الاعتمادات المتوفرة لتغطية جملة نفقات السنة.

## بطاقة عدد 8.6 مراقبة التصرف في وثائق اجراء المنافسة للصفقات العمومية

### 1 مفهوم وثائق اجراء المنافسة

وثائق اجراء المنافسة هي جملة الوثائق المادية أو اللامادية التي يتولى المشتري العمومي اعدادها قبل اعلان طلب العروض لإبرام صفقة عمومية، و يكون ذلك اما عن طريق مصالحه أو بواسطة مكتب دراسات أو خبراء في المجال .

و تتضمن وثائق اجراء المنافسة المعروفة باسم ملف طلب العروض، مختلف المقتضيات الإدارية و المالية و الفنية لتنفيذ الصفقة بالإضافة لشروط المشاركة في طلب العروض و إبرام الصفقة .

و تتكون هذه الوثائق بصفة عامة من :

- كراس شروط المشاركة.
  - كراس الشروط الإدارية.
  - كراس الشروط الفنية.
  - الوثائق المالية (التعهد-جدول الأسعار - التفصيل التقديري...).
  - اعلان طلب العروض.
  - ملاحق و وثائق أخرى حسب خصوصية كل صفقة (تصاميم-مخططات هندسية...).
- و تكتسي وثائق اجراء المنافسة أهمية بالغة باعتبارها تمثل تعبيراً مفضلاً عن حاجيات المشتري العمومي و شروط تليبيتها و بالتالي يحرص المشتري العمومي على حسن صياغة هذه الوثائق و وفقاً لمبادئ و قواعد الصفقات العمومية ليضمن تلبية حاجياته و بالتالي الشراء بأقل كلفة ممكنة و بالجودة المطلوبة و في الأجل المحددة.

### 2 الهدف من مراقبة وثائق اجراء المنافسة

تهدف مراقبة التصرف في وثائق اجراء المنافسة للتثبت من :

- وضوح الحاجيات المطلوبة من خلال الخصائص الفنية و الشروط الإدارية.
- التّقيّد بمبادئ و قواعد إبرام الصفقات العمومية.
- الصياغة الكافية التي تضمن جودة الشراء.
- معقولية الكميات المطلوبة.
- توفر الاعتمادات اللازمة لتلبية الحاجيات.

### 3 أهم النصوص المنظمة لوثائق اجراء المنافسة في الصفقات العمومية :

- الفصول 10 و 27 و 28 29 من الأمر 1039-2014 المنظم للصفقات العمومية
- كراسات الشروط العامة المعتمدة في المجال.

### 4 منهجية مراقبة التصرف في وثائق اجراء المنافسة و أهم العناصر الواجب التثبيت منها

- يتولى مراقب التصرف التثبيت بالأساس من العناصر التالية :
- أهلية الطرف أو الأطراف التي اعدت ملف طلب العروض.
- خضوع ملف طلب العروض لمصادقة لجنة داخلية مكلفة للعرض ان وجدت.
- وضوح الحاجيات فنيا و إداريا و تلائمها مع خصوصية البلدية و قدرتها المالية.
- التقيد بمبادئ الصفقات وخاصة المنافسة وقواعد الصفقات وخاصة منها المتعلقة بالتنمية المستدامة وحسن التصرف.
- حسن صياغة ملف طلب العروض.

### 5- أهم النقائص الواجب تفاديها

- تتعدّد النقائص والاختلالات الممكن تسجيلها عند التصرف في ملفات طلبات العروض و من أهمها :
- تحديد غير كاف أو غير دقيق أو غير واضح للحاجيات.
- توجيه الطلب العمومي.
- اعتماد شروط اقصائية تنعكس سلبا على المنافسة.
- اعتماد شروط مبالغ فيها وغير متلائمة مع الحاجيات مما ينعكس سلبا على الكلفة.
- صياغة رديئة لملف طلب العروض.
- عدم تشارك الأطراف المعنية في اعداد وثائق اجراء المنافسة.

### 6 كيف يتصرف مراقب التصرف إزاء هذه النقائص

- يتأكد من الاخلال و سببه من المصالح المعنية.
- يطلب تصحيح الوضعية.
- عند الاقتضاء ينص على تحفظه أو ملاحظته أو عدم موافقته على نشر اعلان طلب العروض و ذلك وفقا للطريقة التي ستعتمد في البلدية المعنية.
- يلفت نظر رئيس البلدية و المصالح المعنية عند بروز ما يفيد عدم توفر الاعتمادات اللازمة أو الكافية للصفقة.

## بطاقة عدد 9.6 مراقبة التصرف في عقود الصفقات العمومية

### 1 مفهوم عقد الصفقة

عقد الصفقة العمومية هو عقد كتابي يتكون من عدة وثائق تعتبر كلاً لا يتجزأ وهي التالية :

- وثيقة التعهد soumission.
- جدول الأسعار bordereau de prix (يتضمن الأسعار الفردية بلسان القلم).
- التفصيل التقديري devis estimatif (يتضمن الأسعار الفردية بالأرقام و تقدير الكميات و المبالغ الجمالية للعرض المالي).
- كراس الشروط الإدارية الخاصة.
- كراس المقتضيات الفنية الخاصة.
- الضمان النهائي.
- غير ذلك حسب خصوصية كل صفقة.

### 2 الهدف من مراقبة عقود الصفقات

تهدف مراقبة التصرف في عقود الصفقات للتثبت من :

- جودة صياغة عقد الصفقة.
- مطابقة عقد الصفقة لوثائق اجراء المنافسة و عرض المتعاقد.
- صحة الاثمان و المبالغ المدرجة بالعقد.
- توفر كل الوثائق المكونة للعقد.
- توفر الاعتمادات اللازمة لتنفيذ الصفقة.
- صحة تنزيل نفقات الصفقة.

### 3 النصوص المنظمة لعقود الصفقات :

الامر 1039-2014 المنظم للصفقات العمومية.

#### 4 منهجية مراقبة التصرف في عقود الصفقات و أهم العناصر الواجب التثبت منها

- يتولى مراقب التصرف التثبت من جملة من العناصر وفق المنهجية التالية :
- مقارنة محتوى ملف طلب العروض مع عقد الصفقة لضمان ادراج كل الشروط التعاقدية.
  - مقارنة العرض الفائز مع عقد الصفقة لضمان صحة الاثمان و المبالغ و المعطيات المدرجة بعقد الصفقة.
  - التثبت من المعطيات التكميلية المنقولة من العرض الفائز الى عقد الصفقة مثال العلامات التجارية و مصادر الصنع.
  - التأكد من مكونات عقد الصفقة و خاصة توفر الضمان النهائي.
  - توفر التنصيصات الوجوبية في عقد الصفقة.

#### 5 أهم النقائص الواجب تفاديها

- تتعدّد النقائص و الاخلالات الممكن تسجيلها عند التصرف في عقود الصفقات و من أهمها :
- عدم شمولية العقد لكل المقتضيات الواردة في ملف طلب العروض أو العرض المقترح.
  - عدم التنصيص على العلامات التجارية أو مصادر الصنع عندما يقتضي الأمر ذلك.
  - غياب أحد التنصيصات الوجوبية.
  - غياب أحد مكونات عقد الصفقة.
  - أخطاء في ادراج الأسعار الفردية أو المبالغ الجمالية.
  - عدم ترقيم صفحات العقد أو عنونة فصوله و رداة تنظيمه.

#### 6 كيف يتصرف مراقب التصرف إزاء هذه النقائص

- يتأكد من الاخلال و سببه من المصالح المعنية.
- يطلب تصحيح الوضعية.
- عند الاقتضاء ينص على تحفظه أو ملاحظته أو عدم موافقته على اعتماد عقد الصفقة بالصيغة المقدمة و يتم ذلك وفقا للطريقة التي ستعتمد في البلدية المعنية.
- يلفت نظر رئيس البلدية و المصالح المعنية و خاصة في حالة عدم توفر الاعتمادات اللازمة لتنفيذ الصفقة.

## بطاقة عدد 10.6 مراقبة التصرف في خلاص الصفقات العمومية

### 1 مفهوم خلاص الصفقات العمومية

خلاص الصفقات العمومية هو تسديد مستحقات صاحب الصفقة و تتمثل بالأساس في:

- معاينة الإنجاز.
- اصدار وثيقة الخلاص ( كشف حساب \_ فاتورة ...).
- تقديم وثيقة الخلاص للمشتري العمومي.
- تثبت المشتري العمومي من مطابقة وثيقة طلب الخلاص لمعطيات معاينة التنفيذ.
- إصدار المشتري العمومي أي البلدية أمر الخلاص \_ أمر الصرف \_.
- تولي القبايض البلدي دفع المبالغ المستحقة.

### 2 الهدف من مراقبة خلاص الصفقات

تهدف مراقبة التصرف في خلاص الصفقات للتثبت من:

- توفر معاينة كافية للإنجاز.
- صحة مبالغ المستحقات.
- التقيّد بأسعار الصفقة.
- معاينة كل فوارق الكلفة المنتظرة و اتخاذ الإجراءات لتفاديها أو التعامل معها.
- معاينة التأخير في الإنجاز.
- التثبت من صحة تنزيل مبالغ الخلاص (التنزيل من حيث الميزانية و الخلاص على الصفقة المعنية).

### 3 أهم النصوص المنظمة لخلاص الصفقات :

- مجلة المحاسبة العمومية.
- الامر 1039-2014 المنظم للصفقات.

#### 4 منهجية مراقبة التصرف خلاص الصفقات و أهم العناصر الواجب التثبت منها

- يتولى مراقب التصرف التثبت من أهم العناصر كما يلي :
- محتوى المعاينة المادية للإنجاز و الوثائق المثبتة (كشف متضادد للكميات المنجزة- وصل تسليم- محضر استلام ...).
  - حساب المستحقات بناء ما تم إنجازه و ما تم خلاصه و ما تبقى للخلاص.
  - وثيقة الخلاص و صحة المبالغ و المعطيات المدرجة بها.
  - محتوى ملف الخلاص - محضر المعاينة أو الاستلام / كشف الحساب أو الفاتورة / الوثائق المثبتة لسلامة الوضعية إزاء الصناديق الاجتماعية و الوضعية الجبائية ...
  - استرجاع التسبيقات عند الاقتضاء.
  - عدم تجاوز كميات و مبالغ الإنجاز لما يتوفر من اعتمادات.

#### 5 أهم النقائص الواجب تفاديها

- تتعدّد النقائص و الاخلالات الممكن تسجيلها عند التصرف في خلاص الصفقات و من أهمها :
- أخطاء مادية في اعتماد الأسعار الفردية و حساب المبالغ الجمالية و نسب الأداء.
  - عدم استرجاع التسبيقات.
  - غياب معاينة مادية كافية.
  - عدم استلام السلع أو عدم تأدية الخدمات.
  - المعاينة غير متضادة.
  - فارق هام بين الإنجاز المادي و الإنجاز المالي.
  - تأخير هام في المعاينة المادية.
  - تأخير هام في الخلاص.
  - عدم اتخاذ الإجراءات اللازمة عند تبين زيادة في الكميات قد لا تتوفر لها الاعتمادات اللازمة.
  - الخلاص على صفقة غير معنيّة (مثال لتشابه في الموضوع).

## 6 كيف يتصرف مراقب التصرف إزاء هذه النقائص

- يتأكد من الاخلال و سببه من المصالح المعنية.
- يطلب تصحيح الوضعية.
- عند الاقتضاء ينص على تحفظه أو ملاحظته أو عدم موافقته على وثيقة النفقة و وفقا للطريقة التي ستعتمد في البلدية المعنية.
- يلفت نظر رئيس البلدية و المصالح المعنية عند بروز ما يفيد عدم كفاية الاعتمادات المتوفرة لتغطية جملة نفقات السنة.

## بطاقة عدد 11.6 مراقبة التصرف في نفقات الشراء في اطار استشارة

### 1 مفهوم الشراء في اطار استشارة

الاستشارة هي إحدى صيغ الشراء العمومي بالإضافة للشراء في اطار الصفقات العمومية. يتميز الشراء في إطار استشارة بكونه يخضع للمنافسة مع اعتماد اجراءات مخففة مقارنة بالصفقات. وفي كل الحالات يجب اعتماد اجراءات كتابية تضمن الشفافية والنجاعة وحسن التصرف وتحترم مبادئ الصفقات العمومية.

يتعلق الشراء خارج اطار الصفقة العمومية أو في اطار استشارة بالشراءات التي لا يتجاوز مبلغها الحد المنصوص عليه بالفصل 05 من الامر 1039-2014 المنظم للصفقات .

### 2 الهدف من مراقبة نفقات الشراء في اطار استشارة

تهدف مراقبة التصرف في الشراء في اطار استشارة للتثبت بالأساس من :

- اعتماد اجراءات كتابية كافية و مناسبة لضمان المنافسة و الشفافية و النجاعة وحسن التصرف.
- توفر منافسة كافية و صحيحة.
- مقبولية الأسعار أو الكلفة التي افرزتها الاستشارة.
- معقولية الحاجيات و تناسبها مع القدرات المالية للبلدية.
- توفر برمجة كافية للشراءات خارج اطار الصفقة.
- احترام قاعدة تجميع الشراءات.
- توفر تحديد كاف للحاجيات فنيا و إداريا.
- توفر الاعتمادات.
- صحة تنزيل النفقات.

### 3 النصوص المنظمة للشراء في اطار استشارة :

- الامر 1039-2014 المنظم للصفقات العمومية و خاصة الفصل 05 و 06.

#### 4 منهجية مراقبة التصرف في نفقات الشراء في اطار استشارة و أهم العناصر الواجب التثبيت منها

- يتولى مراقب التصرف التثبيت من أهم العناصر كما يلي :
- كيفية تحديد الحاجيات و الطرف الذي قام به.
  - معقولية الحاجيات وتناسبها مع ما يتوفر للبلدية من اعتمادات.
  - توفر برمجة كافية و احترام لقاعدة تجميع الشراءات.
  - جودة صياغة وثائق اجراء المنافسة أي الاستشارة.
  - إجراءات الاستشارة ( الاشهار / ورود العروض و تسجيلها بمكتب الضبط / فتح العروض / مقارنة و تقييم العروض / رفض عروض / اسناد الطلب ...).
  - توفر المنافسة الكافية و الصحيحة.
  - مقبولية الاثمان المقترحة.
  - صحة مبالغ العروض.

#### 5 أهم النقائص الواجب تفاديها

- تتعدّد النقائص و الاخلالات الممكن تسجيلها عند التصرف في نفقات الاستشارات و من أهمها :
- اعتماد إجراءات شكلية للمنافسة.
  - تحديد غير كاف للحاجيات فنيا و إداريا.
  - صياغة رديئة أو غير كافية لطلبات الاثمان و وثائق اجراء المنافسة بصفة عامة.
  - توجيه الطلب نحو علامة تجارية معينة أو عارض محدد.
  - عدم تسجيل العروض بمكتب الضبط.
  - الاعتماد على عون démarcheur دون التثبيت من أدائه.
  - فتح العروض و تقييمها من طرف واحد أي دون اعتماد لجنة.
  - عدم ملائمة الإجراءات من حيث تعقيدها لمبلغ و طبيعة الشراء.
  - غياب تقييم فني للعرض المقترح.
  - اقتراح الاسناد لمزودين سبق اخلاأهم بتعهداتهم.
  - عدم توفر الاعتمادات.
  - خطأ التنزيل.

## 6 كيف يتصرف مراقب التصرف إزاء هذه النقائص

- يتأكد من الاخلال و سببه من المصالح المعنية.
- يطلب تصحيح الوضعية.
- عند الاقتضاء ينص على تحفظه أو ملاحظته أو عدم موافقته على وثيقة النفقة ووفقا للطريقة التي ستعتمد في البلدية المعنية.
- يلفت نظر رئيس البلدية و المصالح المعنية عند بروز ما يفيد عدم كفاية الاعتمادات المتوفرة لتغطية جملة نفقات السنة.

## بطاقة عدد 12.6 مراقبة التصرف في نفقات الوقود بالبلدية

### 1 مفهوم نفقات الوقود

يمثل الوقود احدى أهم النفقات في ميزانيات البلديات والهيكل العمومية بصفة عامة باعتبار ارتباطه بحركة الاسطول و اسناد امتيازات لبعض الإطارات بالإضافة للتسخين أحيانا.

و تتوزع نفقات الوقود الى :

- وقود مصلحي يسند للعبوات المستعملة في مختلف تنقلات المصالح.
- وقود وظيفي يسند لبعض الإطارات.
- وقود تسخين بالنسبة للإدارات التي تتوفر على تسخين مركزي أو تستعمل أجهزة تسخين بالغاز.

و يشمل لفظ الوقود مواد البنزين و الغازوال و الغاز.

وفي الوقت الحاضر يتم اقتناء الوقود وفق صفقة خاصة تبرم في اطار صفقة عامة تتولى ابرامها الدولة لفائدة مصالحتها و المؤسسات العمومية و الجماعات المحلية و ذلك مع الشركة الوطنية لتوزيع البترول SNDP.

### 2 الهدف من مراقبة نفقات الوقود

تهدف مراقبة التصرف في نفقات الوقود للثبوت من :

- ترشيد استعمال الوقود المصلي و وقود التسخين.
- أحقية اسناد الوقود الوظيفي.
- متابعة الاستهلاك بما يسمح بتفادي تجاوز الاعتمادات المتوفرة و الانقطاع عن التزود.

### 3- أهم النصوص المنظمة للتصرف في الوقود :

- الأمر عدد 189 لسنة 1988 و المتعلق باستعمال سيارات الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات العمومية و المنقح بالأمر عدد 11 لسنة 2005.
- منشور الوزير الأول عدد 05 لسنة 2006 حول مزيد احكام التصرف في السيارات الإدارية و نفقات المحروقات.
- منشور الوزير الأول عدد 21 بتاريخ 04 مارس 1988.

– منشور الوزير الأول عدد ١٥ بتاريخ 30 مارس 1993 و المنقح بالمنشور عدد 65 بتاريخ 07 سبتمبر 1993.

– منشور رئيس الحكومة عدد 25 بتاريخ 10 سبتمبر 2018 حول مزيد احكام التصرف في العربات الإدارية و ترشيد نفقات استهلاك المحروقات.

#### **4- منهجية مراقبة التصرف في نفقات الوقود و أهم العناصر الواجب التثبيت منها**

يتولى مراقب التصرف التثبيت من أهم العناصر كما يلي :

- توفر صفحة خاصة لاقتناء الوقود (صفحة خاصة ممضاة/ بطاقة بيانية للصفحة على ادب ...).
- توفر متابعة دورية على الأقل شهرية لاستهلاك الوقود (نظام متابعة من المفروض ان يكون رقمي وفق منشور رئيس الحكومة عدد 25 لسنة 2018 / على الأقل جدأول شهرية وفق الوثيقة المقيسة الصادرة بمنشور الوزير الأول عدد 05 لسنة 2006 ...).
- اسناد الوقود الوظيفي وفقا للتراتب (توفر قرارات اسناد مدرجة على منظومة انصاف و مطابقة للتراتب).
- توفر حساب سنوي لاستهلاك الوقود و الوضعية المالية مع المزود SNDP (الحرص على توفير وضعية مالية متضادة مع المزود SNDP و كشف اجمالي للاستهلاك السنوي).
- توفر نظام تصرف في الوقود يتضمن الحد الكافي من الرقابة الداخلية (توفر سجلات لإسناد مقتطعات الوقود و اعتماد دفاتر الجولان و تعميمها في كل العربات/ توفر سجل لمتابعة وقود التسخين ...).

#### **5- أهم النقائص الواجب تفاديها**

تتعدّد النقائص و الاخلالات الممكن تسجيلها عند التصرف في نفقات استهلاك الوقود و من أهمها :

- غياب المتابعة الدورية.
- عدم تعميم دفاتر الجولان للعربات.
- اسناد الوقود الوظيفي بما يخالف الترتيب.
- عدم ضبط الوضعية المالية سنويا مع SNDP بصفة متضادة.
- عدم ضبط المخزون من الوقود و المقتطعات في بداية كل سنة.

- نقائص في تعميم سجل التصرف في الوقود.
- عدم اعتماد منظومة رقمية لمتابعة استهلاك و التصرف في المحروقات.
- خطأ التنزيل.
- تجاوز الاعتمادات المرصودة.

#### **6- كيف يتصرف مراقب التصرف إزاء هذه النقائص**

- يتأكد من الاخلال و سببه من المصالح المعنية.
- يطلب تصحيح الوضعية.
- عند الاقتضاء ينص على تحفظه أو ملاحظته أو عدم موافقته على وثيقة النفقة و وفقا للطريقة التي ستعتمد في البلدية المعنية.
- يلفت نظر رئيس البلدية و المصالح المعنية عند بروز ما يفيد عدم كفاية الاعتمادات المتوفرة لتغطية جملة نفقات السنة.

## بطاقة عدد 13.6 مراقبة التصرف في نفقات صيانة العربات الإدارية

### 1 مفهوم نفقات صيانة العربات الإدارية

نفقات صيانة العربات هي جملة النفقات التي تنجز للحفاظ على جاهزية الاسطول وتشمل :

- نفقات الصيانة الوقائية الدورية و العادية.
  - نفقات الصيانة العلاجية في حالات التعطب.
- و تنتج هذه النفقات عن مشتريات لقطع غيار و مستهلكات و كذلك عن خدمات صيانة.

### 2 الهدف من مراقبة نفقات صيانة العربات الإدارية

تهدف مراقبة التصرف في نفقات صيانة العربات الإدارية للثبوت من :

- معقولية كلفة الصيانة و خيارات الصيانة مقارنة بنسب استعمال العربات و حالتها.
- ترشيد عمليات الصيانة و الثبوت من حسن استعمال الأسطول.
- تفادي الصيانة الباهضة لسيارات بعض المسؤولين على حساب بقية العربات.
- تفادي تراجع جاهزية الأسطول و بقاء عربات دون استعمال لمدد طويلة.
- التقيد بالاعتمادات المرصودة.
- الثبوت من صحة التنزيل.

### 3 النصوص المنظمة لصيانة العربات الإدارية :

- النصوص المنظمة للشراءات.
- مجلة المحاسبة العمومية.

### 4 منهجية مراقبة التصرف في نفقات صيانة العربات الإدارية و أهم العناصر الواجب الثبوت منها

يتولى مراقب التصرف الثبوت من أهم العناصر كما يلي :

- إجراءات اقتناء قطع الغيار و المستهلكات و مدى الحرص على التجميع.
- الحاجيات المطلوبة و معقولية الكميات المطلوبة حتى لا تبقى دون استهلاك.
- جرد المشتريات و متابعة مخزون قطع الغيار دوريا.

- مقبولة أسعار اقتناء قطع الغيار و المستهلكات.
- معقولة كلفة صيانة كل عربة مقارنة بنسق استعمالها (بالكلم أو الساعة) وحالتها و عمرها.
- معقولة خيار الصيانة ( اللجوء للدار الأم بكلفة باهضة أو الاقتصار على مزودي خدمات صيانة اقل كلفة ...).
- توفر بطاقات صيانة لكل عربة.

## 5 أهم النقائص الواجب تفاديها

- تتعدّد النقائص والاخلالات الممكن تسجيلها عند التصرف في نفقات صيانة العربات الإدارية و من أهمها :
- ارتفاع كلفة الصيانة لعدة أسباب منها ما هو راجع للإدارة.
- غياب المتابعة وخاصة بطاقات متابعة خاصة بكل عربة.
- اللجوء للصيانة بالدار الأم بكلفة باهضة لسيارات قديمة أو لحالات صيانة بسيطة.
- تركيز مسؤول على اقتناء كماليات باهضة لسيارته.
- سوء استعمال العربات و عدم الحفاظ عليها سواء ممن أسندت اليهم سيارات أو من السواق.
- اقتناء مخزون بكميات تزيد عن الحاجة.
- عدم الجرد الدوري لمخزون قطع الغيار و المستهلكات.
- غياب إجراءات تضمن متابعة المخزون و الشراءات.
- تجأوز الاعتمادات المرصودة.
- خطأ التنزيل.

## 6 كيف يتصرف مراقب التصرف إزاء هذه النقائص

- يتأكد من الاخلال و سببه من المصالح المعنية.
- يطلب تصحيح الوضعية.
- عند الاقتضاء ينص على تحفظه أو ملاحظته أو عدم موافقته على وثيقة النفقة و وفقا للطريقة التي ستعتمد في البلدية المعنية.
- يلفت نظر رئيس البلدية و المصالح المعنية عند بروز ما يفيد عدم كفاية الاعتمادات المتوفرة لتغطية جملة نفقات السنة.

## بطاقة عدد 14.6 مراقبة التصرف في نفقات اسناد منحة لجمعية

### 1 مفهوم اسناد منحة لجمعية

ترصد البلديات سنويا مبالغاً في إطار التدخل لمساندة الجمعيات بأنواعها، و تكون هذه التدخلات اما مباشرة في شكل منحة أو بشكل غير مباشرة في شكل تحمل تكاليف نشاط، وفي كلتا الحالتين يعتبر ذلك تمويلاً عمومياً ويجب ان يخضع لتراتب اسناد التمويل العمومي و الذي يسند وفق 3 صيغ :

- طلبات مباشرة تتقدم بها الجمعيات.
  - دعوة للترشح ببادرة من الهيكل العمومي المانح.
  - اتفاقية شراكة ببادرة من الجمعية تبرم لمدة أقصاها 3 سنوات.
- و يعتبر اسناد التمويل العمومي للجمعيات تدخلاً من البلدية يهدف الى دعم جمعيات لها برامج و أنشطة تتوافق مع أهدافها و تحقق جزءاً منها وهو ما يزيد في نجاعة اداءها و يدعم البعد التشاركي في تصرفها و يسأهم في اشغاعها و رضا المواطنين.
- يسند التمويل العمومي وفق ملف في الغرض طبقاً للتراتب وبعدها رأي اللجنة الفنية للتمويل العمومي.

### 2 الهدف من مراقبة نفقات اسناد منحة لجمعية

تهدف مراقبة التصرف في اسناد منحة لجمعية للثبوت من :

- موضوع التمويل و ملائمة لأهداف البلدية.
- تناسب مبلغ التمويل مع الأنشطة المزمع إنجازها من الجمعية أو الدعم مع حجم الجمعية.
- توزيع للاعتمادات المتوفرة للتمويل بين الجمعيات الطالبة للدعم وفق مقاييس موضوعية.
- توفر ملف تمويل مكتمل الشروط.
- توفر قرار اسناد بناء على رأي اللجنة الفنية للتمويل العمومي.
- توثيق استعمال التمويل المتوفر على طول السنة.
- التقيّد بالاعتمادات المرصودة.
- صحة التنزيل.

### 3 النصوص المنظمة لإسناد المنح للجمعيات :

- المرسوم عدد 88 لسنة 2011 المتعلق بتنظيم الجمعيات
- أمر عدد 5183 لسنة 2013 مؤرخ في 18 نوفمبر 2013 يتعلق بضبط معايير وإجراءات وشروط إسناد التمويل العمومي للجمعيات كما تم تحيينه بالأمر الحكومي عدد 2014-3607 المؤرخ في 3 أكتوبر 2014 والأمر الحكومي عدد 2015-278 المؤرخ في 1 جوان 2015 والأمر الحكومي عدد 2016-568 المؤرخ في 17 ماي 2016.

### 4 منهجية مراقبة التصرف في اسناد المنح للجمعيات و أهم العناصر الواجب التثبت منها

يتولى مراقب التصرف التثبت من أهم العناصر التالية :

- توفر ملف طلب تمويل وفقا للترتيب التي يتضمنها الامر عدد 5183 لسنة 2013 مؤرخ في 18 نوفمبر 2013 والمتعلق بضبط معايير وإجراءات وشروط إسناد التمويل العمومي للجمعيات.
- توفر رأي اللجنة الفنية للتمويل العمومي.
- توفر قرار اسناد و ينص على تمويل في حدود رأي اللجنة و بالصيغة التي اقترحتها عند الاقتضاء.
- معقولية مبلغ التمويل المسند و تناسبه مع حجم الجمعية و نشاطها و قدرتها على انجاز ما تعهدت به للحصول على التمويل.

### 5 أهم النقائص الواجب تفاديها

- تتعدّد النقائص و الاخلالات الممكن تسجيلها عند التصرف في نفقات اسناد التمويل العمومي و من أهمها :
- غياب ملف تمويل مكتمل الشروط.
- تحمّل البلدية للكلفة الكاملة لنشاط دون مسأهمة دنيا من الجمعية.
- اسناد تمويل لجمعية غير متناسب مع كلفة النشاط المقترح و حجم الجمعية وميزانياتها وعدد أعضائها الخالصين في اشتراكاتهم و اشعاعها و قدرتها على انجاز ما اقترحته.
- اسناد تمويل لجمعية لا تلتزم بالحد الأدنى للحكومة من خلال دورية انتخاب الهيئة المديرية و عقد الجلسات وتوفير تقرير مراقب الحسابات عند الاقتضاء.
- اسناد تمويل للجمعية دون التأكد من قدرتها على توظيفه تبعا لتقاريرها المالية والأدبية.

- المحاباة في اسناد التمويل العمومي.
- عدم فرض مد البلدية بمال التمويل السابق.
- اسناد مبلغ تمويل هام لدعم نفقات تصرف الجمعية بدل دعم أنشطة.
- تجاوز الاعتمادات المفتوحة.
- خطأ التنزيل.

## 6 كيف يتصرف مراقب التصرف إزاء هذه النقائص

- يتأكد من الاخلال و سببه من المصالح المعنية.
- يطلب تصحيح الوضعية.
- عند الاقتضاء ينص على تحفظه أو ملاحظته أو عدم موافقته على وثيقة النفقة و وفقا للطريقة التي ستعتمد في البلدية المعنية.
- بلغت نظر رئيس البلدية و المصالح المعنية خاصة ان لم يتم استهلاك الاعتمادات المتوفرة للتمويل ينسق متوازن طوال السنة.

## بطاقة عدد 15.6 مراقبة التصرف في نفقات اسناد منحة لودادية البلدية

### 1 مفهوم اسناد منحة لجمعية

ترصد البلديات تمويلا سنويا لفائدة ودادية البلدية لدعم المناخ الاجتماعي بالبلدية و يسند هذا التمويل العمومي وفق ملف في الغرض طبقا للترتيب وبعد اخذ رأي اللجنة الفنية للتمويل العمومي.

و يتعلق التمويل عادة بـ :

- المسأهمة في توفير تذاكر الاكل لمنخرطي الودادية.
- المسأهمة في توزيع مساعدات اجتماعية بعنوان أعياد الفطر و الأضحى و العودة المدرسية و لا تشمل المساعدات الاجتماعية الاعوان المتمتعين بخطط وظيفية و أعوان الصنف أ 1 و أعوان الأصناف الفرعية 11 و 21 المتمتعين بخطط وظيفية خصوصية و كذلك بالأعوان الذين هم في حالة عطلة مرض طويل الأمد أو حالة الحاق الا انه يمكن للوداديات اسناد المساعدات الاجتماعية لهؤلاء من مواردها الذاتية اذا رغبت في ذلك.

### 2 الهدف من مراقبة نفقات اسناد منحة لجمعية

تهدف مراقبة التصرف في اسناد منحة لودادية البلدية للتثبت من :

- مبلغ التمويل المسند و تطابقه مع عدد منخرطي الودادية و الاعوان الممكن تمتعهم بالمساعدات الاجتماعية طبقا للترتيب.
- توفر ملف طلب تمويل مكتمل الشروط بما في ذلك قائمة مفصلة للمنخرطين بالودادية.
- توفر قرار اسناد بناء على رأي اللجنة الفنية للتمويل العمومي.
- توفر اتفاقية تمويل مع الودادية.
- التقيّد بسقف التمويل سواء لتذاكر الاكل أو المساعدات الاجتماعية الوارد في الترتيب.
- التقيّد بالاعتمادات المتوفرة دون اية زيادة.
- صحة التنزيل.

### 3 النصوص المنظمة لإسناد المنح للجمعيات :

- المرسوم عدد 88 لسنة 2011 المتعلق بتنظيم الجمعيات.
- أمر عدد 5183 لسنة 2013 مؤرخ في 18 نوفمبر 2013 يتعلق بضبط معايير وإجراءات وشروط إسناد التمويل العمومي للجمعيات.
- منشور رئيس الحكومة عدد 04 المؤرخ في 19 جانفي 2016 حول انتفاع الاعوان العموميين العاملين بالمصالح المركزية و الخارجية للوزارات بتذاكر الاكل.
- منشور رئيس الحكومة عدد 37 المؤرخ في 29 ديسمبر 2017 حول شروط. وإجراءات اسناد التمويل العمومي لفائدة ودايات الاعوان بعنوان المساعدات الاجتماعية.

### 4 منهجية مراقبة التصرف في اسناد المنح للجمعيات و أهم العناصر الواجب التثبت منها

- يتولى مراقب التصرف التثبت من أهم العناصر التالية :
- توفر ملف طلب تمويل وفقا للترتيب يتضمن بالخصوص طلبا مفصلا للتمويل و قائمة منخرطي الجمعية بما يتناسب عدديا مع المبلغ المطلوب و حساب التمويل المسند سابقا و ما تبقى منه مؤشر من مصالح التصرف في الاعوان بالإضافة لتقرير اديبا و ماليا مفصلا و وثائق تؤكد دورية الجلسات العامة و تجديد الهيئات المديرية للوادية.
  - توفر رأي اللجنة الفنية للتمويل العمومي.
  - توفر قرار اسناد و ينص على تمويل في حدود رأي اللجنة و بالصيغة التي اقترحتها عند الاقتضاء.
  - تطابق أصناف الاعوان المستفيدين من المساعدات الاجتماعية مع الترتيب و عدم جمعهم لمنافع مماثلة من جمعيات أو تعاونيات أخرى.
  - طرح المبلغ المتبقي من تمويل السنة السابقة من المبلغ المطلوب للسنة الجارية.
  - اسناد التمويل في حدود الاعتمادات المتوفرة دون طلب اعتمادات تكميلية.

### 5 أهم النقائص الواجب تفاديها

- تتعدّد النقائص و الاخلالات الممكن تسجيلها عند التصرف في نفقات اسناد التمويل العمومي و من أهمها :
- غياب ملف تمويل مكتمل الشروط.
  - تحمل البلدية للكلفة الكاملة لنشاط دون مسأهمة دنيا من الجمعية.

- اسناد تمويل لجمعية غير متناسب مع كلفة النشاط المقترح و حجم الجمعية و ميزانيتها و عدد أعضائها الخالصين في اشتراكاتهم و اشعاعها و قدرتها على انجاز ما اقترحته.
- اسناد تمويل لجمعية لا تلتزم بالحد الأدنى للحكومة من خلال دورية انتخاب الهيئة المديرية و عقد الجلسات و توفير تقرير مراقب الحسابات عند الاقتضاء.
- اسناد تمويل للجمعية دون التأكد من قدرتها على توظيفه تبعاً لتقاريرها المالية والأدبية.
- المحاباة في اسناد التمويل العمومي.
- عدم فرض مد البلدية بمال التمويل السابق.
- اسناد مبلغ تمويل هام لدعم نفقات تصرف الجمعية بدل دعم أنشطة.
- تجاوز الاعتمادات المرصودة.
- خطأ التنزيل.

## 6 كيف يتصرف مراقب التصرف إزاء هذه النقائص

- يتأكد من الاخلال و سببه من المصالح المعنية.
- يطلب تصحيح الوضعية.
- عند الاقتضاء ينص على تحفظه أو ملاحظته أو عدم موافقته على وثيقة النفقة و وفقاً للطريقة التي ستعتمد في البلدية المعنية.
- يلفت نظر رئيس البلدية و المصالح المعنية خاصة اذا لم يتم استهلاك الاعتمادات المتوفرة للتمويل بنسق متوازن طوال السنة.
- يلفت نظر رئيس البلدية و المصالح المعنية خاصة اذا لم يتم استهلاك الاعتمادات المتوفرة للتمويل بنسق متوازن طوال السنة.

## بطاقة عدد 16.6 مراقبة التصرف في ضبط ومتابعة المتخلدات

### 1 مفهوم المتخلدات

تعتبر متخلدات كل المبالغ المستحقة على البلدية في نهاية كل سنة أو بداية السنة المالية الجديدة و تنقسم هذه المتخلدات الى :

- متخلدات دفع وتشمل كل المبالغ المتعهد بها في السنة الفارطة وفق أذون تزود آليّة والتي لم تتمكن البلدية من خلاصها سواء لعدم توفر اعتمادات الدفع أو لعدم استكمال الإنجاز الا بعد نهاية السنة أو غلق الميزانية أو لأي سبب آخر بما في ذلك الأسباب العائدة للمتعاملين مع البلدية من ذلك عدم تسوية الوضعية الجبائية أو عدم تسوية الوضعية إزاء الصناديق الاجتماعية أو عدم تقديم الفاتورة أو كشف الحساب مستكمل الشروط.

- متخلدات تعهد وتشمل المبالغ المستحقة على البلدية والتي لم يصدر في شأنها طلب تزود آلي وذلك لعدة أسباب منها عدم توفر اعتمادات التعهد بالبلدية أو تقصير اداري في التصرف أو تعامل مع مزودين عموميين مثل الشركة التونسية للكهرباء والغاز أو الشركة الوطنية لاستغلال وتوزيع المياه أو شركات الإتصالات أو بعض حالات العجلة والضرورة وغير ذلك.

ويقتضي حسن التصرف ضبط المتخلدات دوريا ومتابعة تسويتها ويجب ان يتم ذلك على الأقل مرة في السنة (تكون في نهاية السنة المالية المنتهية أو بداية السنة المالية الجارية).

وتضبط المتخلدات سنويا على الأقل وفق محاضر وكشوفات متضادة مع المزودين المعنيين.

### 2 الهدف من مراقبة ضبط و متابعة المتخلدات

تهدف مراقبة التصرف في ضبط ومتابعة المتخلدات للتثبت من:

- توفر وضعية واضحة ومفصلة للمتخلدات.
- رصد الاعتمادات اللازمة بالميزانية لتسوية المتخلدات.
- سبب نشأة هذه المتخلدات بما يمكن من اقتراح الإجراءات اللازمة لتفاديها مستقبلا.
- علم رئيس البلدية والمجلس البلدي بها.
- تسريع تسوية المتخلدات حفاظا على مصداقية معاملات البلدية.

### 3 النصوص المنظمة لضبط و متابعة المتخلدات:

- مجلة المحاسبة العمومية.
- مجلة الجماعات المحلية.

### 4 منهجية مراقبة التصرف في ضبط ومتابعة المتخلدات وأهم العناصر الواجب التثبيت منها

يتولى مراقب التصرف التثبيت من أهم العناصر التالية:

- توفر وضعيه واضحة ومفصلة للمتخلدات في بداية كل سنة مالية على الأقل.
- وجود محاضر أو كشوفات متضادة تثبت المتخلدات بالتفصيل مع المزودين المعنيين.
- رصد الاعتمادات اللازمة بالميزانية لتسوية المتخلدات باعتبارها نفقات حتمية.
- ادراج تسوية المتخلدات ضمن البرنامج السنوي لاستعمال الاعتمادات.

### 5 أهم النقائص الواجب تفاديها

تتعدّد النقائص والاخلالات الممكن تسجيلها عند التصرف في ضبط ومتابعة المتخلدات ومن أهمها:

- عدم اعتماد محاضر وكشوفات متضادة مع المزودين وخاصة منهم المزودين العموميين وأصحاب الصفقات.
- عدم توفر وضعية شاملة ومفصلة ونهائية في متخلدات كل سنة.
- عدم رصد الاعتمادات اللازمة لتسويتها.
- عدم إبرازها بالبرنامج السنوي لاستعمال الاعتمادات.
- التعهد بالنفقات دون اذون تزود آلية.
- عدم اعلام رئيس البلدية والمجلس البلدي بالمتخلدات دوريا.
- التأخر في تسوية المتخلدات.
- خطأ التنزيل.

## 6 كيف يتصرف مراقب التصرف إزاء هذه النقائص

- يتأكد من الاخلال وسببه من المصالح المعنية.
- يطلب تصحيح الوضعية.
- عند الاقتضاء ينص على تحفظه أو ملاحظته أو عدم موافقته على وثيقة النفقة ووفقا للطريقة التي ستعتمد في البلدية المعنية.
- بلغت نظر رئيس البلدية والمصالح المعنية خاصة اذا لم يتم رصد الاعتمادات الكافية لتوية المتخلدات أو تأخر ذلك.

## 7. مراقبة التصرف على موارد البلدية

تنقسم الموارد البلدية إلى ثلاث عناصر

- **الأداءات والمعالييم المحلية** التي يقرها القانون لفائدة الجماعات المحلية (موارد جبائية).
- **الضرائب والمسأهات المحالة لفائدتها** بمقتضى القانون (المال المشترك سابقا ومنح التسيير).
- **مختلف المعالييم والرسوم والحقوق المختلفة** مهما كانت تسميتها التي تقرّ مبالغها أو نسبها الجماعات المحلية بواسطة مجالسها المنتخبة بعنوان: استغلال، خدمات، ترخيص.

وأهم الأصناف الواجب مراقبتها لهذه الموارد هي:

- **الموارد الجبائية:**
  - المعلوم على العقارات المبنية.
  - المعلوم على الأراضي غير المبنية.
  - المعلوم على المؤسسات ذات الصبغة الصناعية أو التجارية أو المهنية.
  - المعلوم على النزل.
- **الأسواق:**
  - الأسواق المستلزمة.
  - الأسواق غير المستلزمة.

## بطاقة عدد 1.7 متابعة موارد العقارات الخاضعة للمعلوم على العقارات المبنية

### 1 مفهوم المعلوم:

- تخضع لهذا المعلوم العقارات المعدة للسكن.
- يستوجب المعلوم بتاريخ غرة جانفي من كل سنة بخصوص العقارات الموجودة في ذلك التاريخ.
- كما يستوجب على العقارات التي يتم إنجازها أو توسعتها أو إعلانها أو التي تصبح خاضعة لهذا المعلوم خلال السنة بموجب تغيير وجهة استعمالها وذلك ابتداء من تاريخ حصول العمليات المذكورة.

### 2 الهدف من مراقبة هذا المورد:

- تهدف هذه العملية للتأكد من:
- صحة توظيف هذا المعلوم.
- التأكد من صحة المعطيات المنصوص عليها بجدول التحصيل.
- مدى احترام البلدية للمراحل والإجراءات المتبعة لهذا التوظيف وخاصة:
- التأكد من طريقة احتساب المعلوم.
- كيفية إعداد الجدول السنوي.
- إعداد الجدول السنوي دون تجاوز 31 ديسمبر من كل سنة.
- إعداد الجدول التكميلي السنوي دون تجاوز شهر نوفمبر من كل سنة.
- إعداد جداول مقارنة لإظهار مدى تطور المبالغ المحيطة المثقلة سنويا.

### 3 النصوص المنظمة لمتابعة المعاليم العقارية:

- مقتضيات مجلة الجباية المحلية الصادرة في فيفري 1997 والنصوص المتممة والمناقحة لها.
- القانون الأساسي عدد 29-2018 المؤرخ في 09 ماي 2018 المتعلق بمجلة الجماعات المحلية.

#### 4 منهجية المراقبة:

- مقارنة جدول التحصيل السنوي مع نتائج الإحصاء العام للسكان والمساكن لسنة 2014.
- مقارنة الإستخلاصات السنوية مع المبلغ السنوي المثقل وبقايا الإستخلاصات في هذا الباب.

#### 5 أهم النقائص التي يجب تفاديها:

- عدم الدقة في المعطيات المرشمة بالجدول السنوي خاصة في عدم تسمية الأنهج بكامل المنطقة البلدية.
- كثرة الفصول المرشمة ازدواجا في نفس الجدول.
- كثرة الغلطات في كيفية تحديد المساحة المغطاة للعقارات المبنية.
- عدم إعداد الجدول السنوية في آجالها.
- نقائص في عمليات تحيين الجدول السنوي (غالبا ناتجة عن إنعدام التنسيق بين مصلحة الجباية ومصلحة رخص البناء).

## بطاقة عدد 2.7 متابعة موارد المعلوم على العقارات غير المبنية

### 1 مفهوم المعلوم:

- تخضع له كل العقارات غير المبنية الكائنة بالمناطق الراجعة بالنظر للجماعة المحلية ما عدا تلك المتمتعة بالإعفاء.
- يستوجب المعلوم بتاريخ غرة جانفي من كل سنة بخصوص الأراضي الموجودة في ذلك التاريخ.
- كما يستوجب على الأراضي التي تصبح خاضعة لهذا المعلوم خلال السنة وذلك ابتداء من تاريخ دخولها ميدان تطبيق المعلوم.

### 2 الهدف من مراقبة هذا المورد:

- صحة توظيف هذا المعلوم.
- التأكد من صحة المعطيات المنصوص عليها بجدول التحصيل.
- مدى احترام البلدية للمراحل والإجراءات المتبعة لهذا التوظيف وخاصة:
  - التأكد من طريقة احتساب المعلوم.
  - كيفية إعداد الجدول السنوي.
  - إعداد الجدول السنوي دون تجاوز 31 ديسمبر من كل سنة.
  - إعداد الجدول التكميلي السنوي دون تجاوز شهر نوفمبر من كل سنة.
  - إعداد جداول مقارنة لإظهار مدى تطور المبالغ المحلية المثقلة سنويا.
  - تقليص الغلطات المادية في إعداد الجدول السنوي.
- الحرص على توظيف هذا المعلوم بكامل الأراضي الغير المبنية الكائنة بالمنطقة البلدية.
- التأكد من سلامة إجراءات التوظيف (الاحصاء، التصريح، المراقبة، الإعلام والاعتراض).
- التمكن من إعداد مقارنة بين العقارات المرسمة بالجدول وجميع العقارات الكائنة للبلدية.

### 3 النصوص المنظمة لمتابعة العقارات غير المبنية:

- مقتضيات مجلة الجباية المحلية الصادرة في فيفري 1997 والنصوص المتممة والمنقحة لها.
- القانون الأساسي عدد 29-2018 المؤرخ في 09 ماي 2018 المتعلق بمجلة الجماعات المحلية.

### 4 منهجية المراقبة:

- مقارنة الإستخلاصات السنوية مع المبلغ السنوي المثقل وبقايا الإستخلاصات في هذا الباب.
- انتقاء بعض الفصول للتأكد من صحة ما وقع ترسيمه بالجدول مقارنة بالواقع.

### 5 أهم النقائص التي يجب تفاديها:

- عدم الدقة في المعطيات المرسمة بالجدول السنوي خاصة في التنصيص على مالكي العقارات الغير العقارات الغير مبنية.
- كثرة الفصول المرسمة ازدواجا في نفس الجدول.
- كثرة الغلطات في كيفية تحديد المساحة الجمالية للعقارات الغير المبنية.
- عدم إعداد الجدول السنوية في آجالها.

### 6 كيف يتصرف مراقب التصرف إزاء النقائص الخاصة بالمعلوم على العقارات المبنية والعقارات الغير المبنية

- يتأكد من المعطيات المرسمة بالجدول السنوي من المصالح المعنية بالبلدية.
- يطلب تصحيح الوضعية عند الاقتضاء.
- يعد ملحوظة تفسيرية للسيد رئيس البلدية تحتوي على كل النقائص التي انتقاها من خلال مراقبته لكل العمليات الخاصة بتوظيف المعلوم على العقارات المبنية والغير مبنية كما تحتوي هذه المذكرة على مقترحات يعرضها على السيد رئيس البلدية للعمل بها أو الاستئناس بها في إطار مشمولاته كأمر بالقبض في البلدية.

## بطاقة عدد 3.7 متابعة المعلوم على المؤسسات ذات الصبغة الصناعية أو التجارية أو المهنية

### 1 مفهوم المعلوم:

- يستوجب المعلوم على المؤسسات ذات الصبغة الصناعية أو التجارية أو المهنية على الأشخاص الخاضعين:
- الأشخاص المعنويين الخاضعين للضريبة على الشركات.
  - الأشخاص الطبيعيين الخاضعين للضريبة على الدخل بعنوان الأرباح الصناعية والتجارية وأرباح المهن غير التجارية.
  - تجمعات المصالح الاقتصادية وشركات المحاصة وشركات الأشخاص التي تتعاطى نشاطا تجاريا أو مهنة غير تجارية. ويستوجب المعلوم حتى في صورة الإعفاء من الضريبة على الشركات أو من الضريبة على الدخل.

### 2 الهدف من مراقبة هذا المورد:

- التأكد من تحويل كامل المبالغ المستحقة من طرف قابض المالية الراجعين بالنظر للمحلات المنتسبة بالمنطقة البلدية.
- الحرص على إعداد الجدول السنوي للمراقبة قبل 31 ديسمبر من السنة.
- ضمان مستحقات البلدية من هذا المعلوم بالنسبة للمحلات التي دفعت لدى مصالح الجباية للدولة أقل مما هو مستوجب من الحد الأدنى الموظف على هذه العقارات.

### 3 نصوص تطبيقية:

- مقتضيات مجلة الجباية المحلية الصادرة في فيفري 1997 والنصوص المتممة والمنقحة لها.
- القانون الأساسي عدد 29-2018 المؤرخ في 09 ماي 2018 المتعلق بمجلة الجماعات المحلية.
- النصوص المتعلقة بجباية الدولة.

#### 4 منهجية المراقبة:

يتولى مراقب التصرف القيام بجملة من المقاربات للثبوت والتأكد من إحالة جميع المستحقات لفائدة البلدية بعنوان هذا المعلوم وذلك ب:

- اعتماد الجدول السنوي للمراقبة المعد من طرف البلدية مع تحويلات مصالح الجباية.
- التأكد من تحويل مستحقات فروع المؤسسات المنتصبة بالمنطقة البلدية والتي لها مقر اجتماعي بالعاصمة أو بمناطق أخرى خارج مجال البلدية.

#### 5 أهم النقائص التي يجب تفاديها:

- عدم إعداد الجدول السنوية في آجالها.
- عدم احتساب الفارق بين المبلغ المستوجب من طرف البلدية وما وقع استخلاصه فعليا عن طريق مصالح الجباية.

#### 6 كيف يتصرف مراقب التصرف إزاء هذه النقائص:

- يتأكد من الإخلال وسببه من المصالح المعنية.
- يعد مذكرة تفسيرية للسيد رئيس البلدية يستعرض فيها جملة الإخلالات واقتراح الحلول الواجب اتباعها لتجاوز هذه النقائص.
- إعداد مذكرة تفسيرية للسيد رئيس البلدية يستعرض فيها جملة الإخلالات ويقترح عليه مراسلة مصالح جباية الدولة للتأكد من مبالغ التحويلات بعنوان هذا المعلوم ومصادر إحالتها والحرص على توسيع قاعدة المطالبين بهذا المعلوم لتشمل كل المؤسسات المرتكزة بالمنطقة البلدية.

## بطاقة عدد 4.7 متابعة المعلوم على النزول

### 1 مفهوم المعلوم:

يستوجب المعلوم على النزول على مستغلي المؤسسات السياحية كما وقع تعريفها بالتشريع الجاري به العمل (مجلة الجباية المحلية).

حددت نسبة المعلوم ب 2% من رقم المعاملات الخاضع بما في ذلك المقايض المتأتية من العروض المنظمة من قبل المؤسسة في نطاق نشاطها.

يتم توزيع المعلوم بين الجماعات المحلية المعنية على أساس المساحة المغطاة لكل فرع كائن بمنطقة كل جماعة محلية.

ويتم توزيع المعلوم كما يلي:

بالنسبة للمؤسسات المتواجدة خارج المناطق السياحية يرجع كامل المعلوم للبلدية التي تأوي المؤسسة.

بالنسبة للمؤسسات المتواجدة داخل المناطق السياحية يوزع المعلوم في الحدود التالية:

- 50 % لفائدة ميزانية البلدية التي تأوي المؤسسة.
- 50 % لفائدة صندوق حماية المناطق السياحية.

### 2 الهدف من مراقبة هذا المورد:

- التأكد من تحويل كل المبالغ المستحقة لفائدة البلدية عن طريق مصالح جباية الدولة.
- جدول مقارنة بين عدد المؤسسات السياحية المرتكزة بالمنطقة البلدية وعدد المؤسسات التي تقوم بالتصريح الشهري بعنوان هذا المعلوم.

### 3 نصوص تطبيقية:

- مقتضيات مجلة الجباية المحلية الصادرة في فيفري 1997 والنصوص المتممة والمنقحة لها.
  - القانون الأساسي عدد 29-2018 المؤرخ في 09 ماي 2018 المتعلق بمجلة الجماعات المحلية.
  - النصوص المتعلقة بجباية الدولة.
- يدفع المعلوم اعتمادا على تصريح يودع لدى القباضة البلدية.

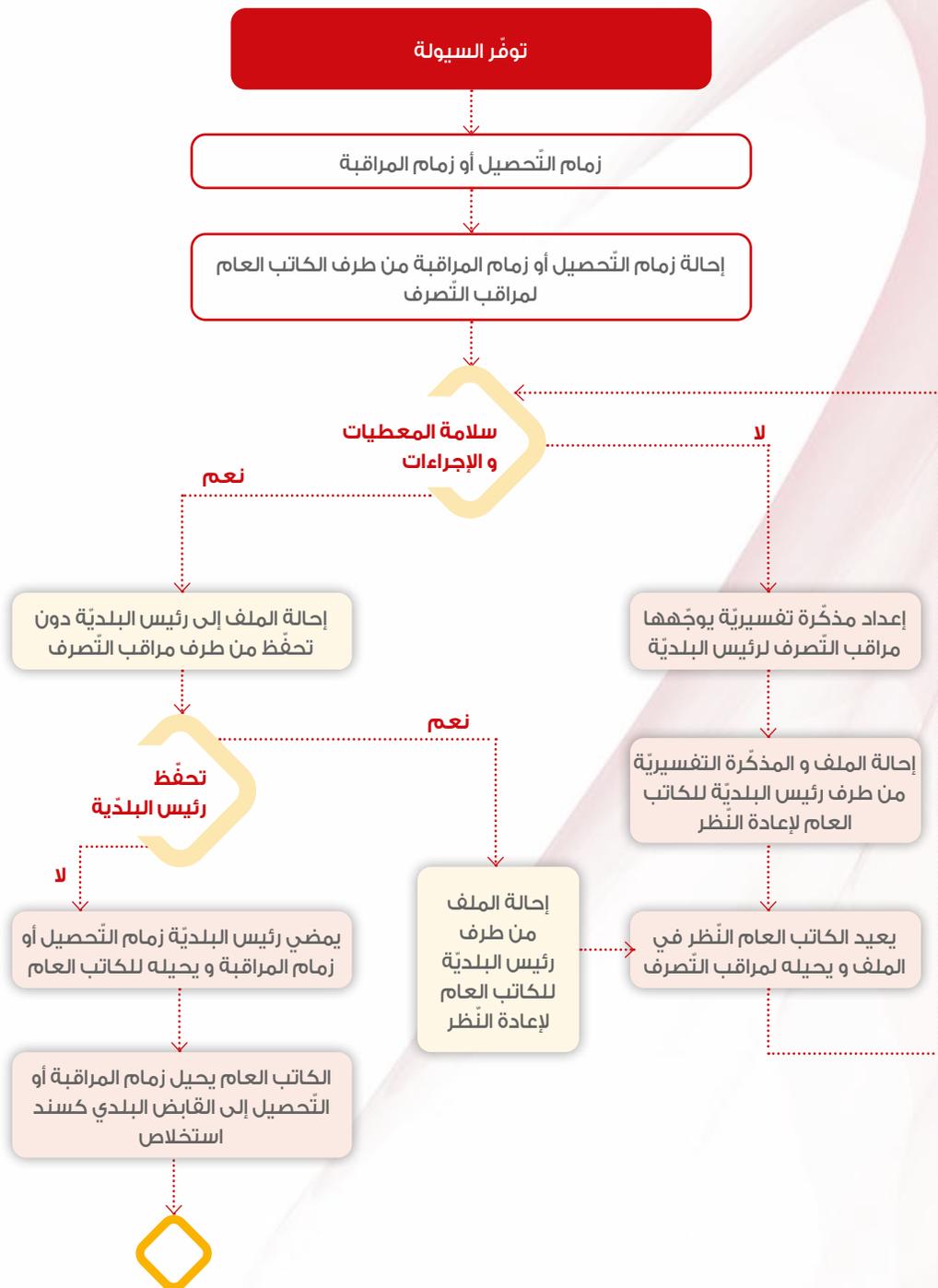
#### 4 أهم النقائص التي يجب تفاديها:

- عدم تطابق عدد المؤسسات المرتكزة فعليا والمؤسسات التي تقوم بتصاريحها بصيغة منتظمة لدى مصالح الجباية.

#### 5 كيف يتصرف مراقب التصرف إزاء هذه النقائص:

- يتأكد من الإخلال مع المصالح المعنية.  
إعداد مذكرة تفسيرية للسيد رئيس البلدية يستعرض فيها جملة الإخلالات ويقترح عليه مراسلة مصالح جباية الدولة للتأكد من مبالغ التحويلات بعنوان هذا المعلوم ومصادر إحالتها والحرص على توسيع قاعدة المطالبين بهذا المعلوم لتشمل كل المؤسسات المرتكزة بالمنطقة البلدية.

## إجراءات المعلوم على العقارات المبنية/ المعلوم على العقارات الغير مبنية/ المعلوم على المؤسسات/ المعلوم على النزل



## بطاقة عدد 5.7 متابعة الأسواق المستلزمة

### 1 المعاليم الواجبة داخل الأسواق:

رُخّصت مجلة الجباية المحلية في استخلاص ثمانية معاليم داخل الأسواق:

- المعلوم العام للوقوف.
  - المعلوم الخاص للوقوف.
  - المعلوم على رقم معاملات وكلاء البيع ومزودي سوق الجملة.
  - المعلوم على الدلالة.
  - المعلوم على الوزن والكيل العمومي.
  - معلوم البيع بالتجّول داخل الأسواق.
  - معلوم الإيواء والحراسة.
  - معلوم المراقبة الصحية على منتوجات البحر.
- تعتمد أغلب البلديات في الجمهورية طريقة الاستخلاص عن طريق اللّزمة وهو العقد الذي تغوض بمقتضاه الجماعة المحلية لمدة محددة الى شخص عمومي أو خاص.

### 2 الهدف من مراقبة هذا المورد:

تهدف مراقبة التصرف في الأسواق البلدية عن طريق اللّزمة للتّثبت من:

- صحة الإجراءات المتّبعة من طرف البلدية (من اعداد كراس الشروط الى تحديد الثمن الافتتاحي الى الإعلان على طلب العروض الى فتح وتقييم العروض والى عملية إسناد اللّزمة).
- اعتماد مبادئ الشفافية والمسأوة أمام الطلب العمومي والمنافسة والحياد وموضوعية معايير الاختيار.
- عرض كل هذه الإجراءات على أنظار المجلس البلدي.

### 3 نصوص تطبيقية للأسواق المستلزمة:

- مقتضيات مجلة الجباية المحلية الصادرة في فيفري 1997 والنصوص المتممة والمنقحة لها.
- القانون الأساسي عدد 29-2018 المؤرخ في 09 ماي 2018 المتعلق بمجلة الجماعات المحليّة.
- أمر عدد 1039 لسنة 2014 المتعلق بتنظيم الصفات العمومية.

### 4 منهجية المراقبة للأسواق المستلزمة:

- يتولى مراقب التصرف القيام بجملة من المقاربات للتأكد من:
- مدى احترام المستلزم لتعهداته تجاه البلدية وفق مقتضيات كراس الشروط وخاصة خلاص مستحقات البلدية.

### 5 أهم النقاط التي يجب تفاديها:

- عدم قيام البلدية بمراقبة عمليات الاستخلاص داخل السوق من طرف المستلزم.

### 6 كيف يتصرف مراقب التصرف إزاء هذه النقاط:

- يتأكد من الإخلال وسببه مع المصالح المعنية.

## إجراءات الأسواق المستلزمة

الوثائق المصادق عليها و الخاصة بالإعداد المادي للزّمة  
(بداية من شهر أوت)

إعداد طلب العروض من طرف إدارة البلدية واللجنة المكلفة بالتبثيت

إحالة إعلان طلب العروض من قبل الكاتب العام لمراقب التصرف للتبثيت

سلامة  
المعطيات

لا

نعم

امضاء ملف العروض من قبل رئيس البلدية  
و إحالته على الكاتب العام لإجراء اللازم

إعداد مذكرة تفسيرية يوجّها  
مراقب التصرف لرئيس البلدية

موافقة  
المجلس

لا

نعم

إحالة الملف و المذكرة  
التفسيرية من طرف رئيس  
البلدية للكاتب العام للتبثيت

إصدار إعلان طلب العروض و تكفل اللجنة  
بإتمام الإجراءات إلى غاية اقتراح من سيتولى  
استلام السوق

إحالة الملف  
من طرف رئيس  
البلدية للكاتب  
العام لإعادة  
النظر

يعيد الكاتب العام النظر في  
الملف و يحيله لمراقب التصرف

إحالة الملف على مراقب التصرف

إجراءات  
سليمة

لا

نعم

إعداد مذكرة تفسيرية من طرف  
مراقب التصرف و إحالتها لرئيس البلدية

إحالة الملف على المجلس البلدي

إحالة المذكرة للكاتب العام لإجراء اللازم

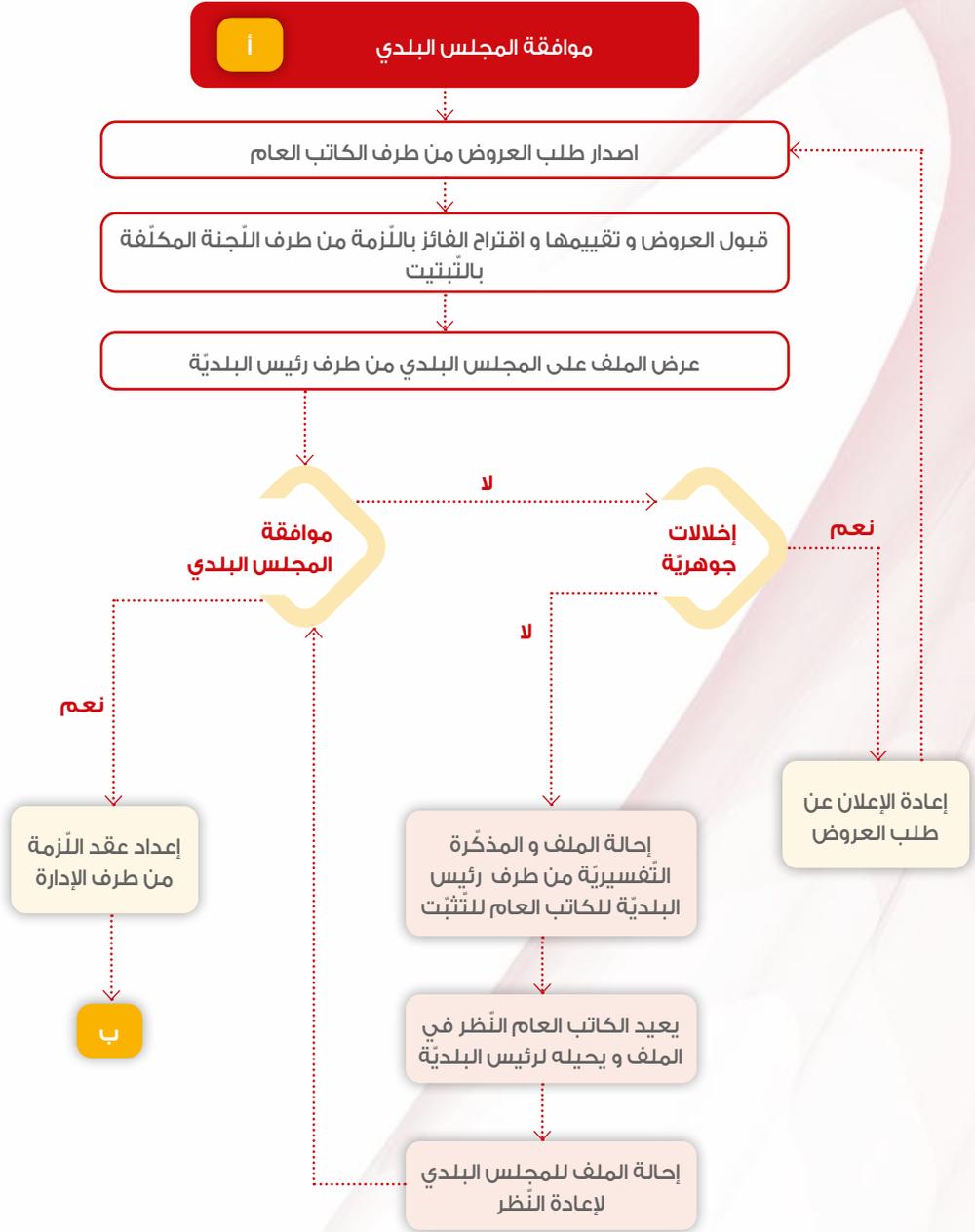
الكاتب العام يعيد النظر في الملف مع  
اللجنة و يحيله إلى مراقب التصرف

لا

نعم

موافقة  
المجلس البلدي

## إجراءات الأسواق المستلزمة



## إجراءات الأسواق المستلزمة

ب

إعداد عقد اللزّمة من طرف الإدارة

إحالة عقد اللزّمة من طرف الكاتب العام لمراقب التّصرف للتّثبت

نعم

سلامة المعطيات

لا

إمضاء عقد اللزّمة من طرف رئيس البلدية وإحالتها للإدارة للتّنفيد

إعداد مذكرة تفسيرية يوجّهها مراقب التّصرف لرئيس البلدية

إحالة الملف و المذكرة التفسيرية من طرف رئيس البلدية للكاتب العام للتّثبت

يعيد الكاتب العام النّظر في الملف و يحيله لمراقب التّصرف

## بطاقة عدد 6.7 متابعة الأسواق الغير مستلزمة

### 1 مفهوم المعلوم:

تستخلص البلدية المعاليم المرخص في استخلاصها داخل هذه الأسواق عن طريق وكلاء المقايض يقع تعيينهم لهذا الغرض.

### 2 نصوص تطبيقية للأسواق الغير المستلزمة:

- مجلة الجباية المحلية قانون 2018.
- أمر عدد 805 لسنة 2016.

### 3 منهجية المراقبة للأسواق الغير المستلزمة:

- التأكد من نسق الاستخلاص داخل هذه الأسواق بواسطة جداول المقايض الشهرية المحالة من السيد القابض.

### 4 أهم النقائص التي يجب تفاديها:

- قلة الأعوان البلديين المؤهلين للقيام بعملية الاستخلاص.
- صعوبة الاستخلاص.
- عدم توفير الضمانات الكافية لحماية وكيل المقابض عند أدائه لمهمته.

### 5 كيف يتصرف مراقب التصرف إزاء هذه النقائص:

- بعد التأكد من الإخلالات التي تحوم حول استخلاص المعاليم داخل الأسواق البلدية الغير مستلزمة. يعد مراقب التصرف ملحوظة تفسيرية يسرد فيها الإخلالات المعترضة في هذا المجال ويقترح عليها الحلول الكفيلة بتجاؤها.

## إجراءات الأسواق غير المستلزمة

تقديرات الموارد المرشمة بالميزانية  
بالنسبة للأسواق غير المستلزمة

مراقب التصرف يقوم بعملية المقارنة بين التقديرات المرشمة  
في الميزانية و المداخل المحققة و المرسلة شهرياً من القابض

يعدّ مراقب التصرف مذكرة لرئيس البلدية تتضمن مقترحات  
و ملاحظات حول وضعية الإستخلاصات

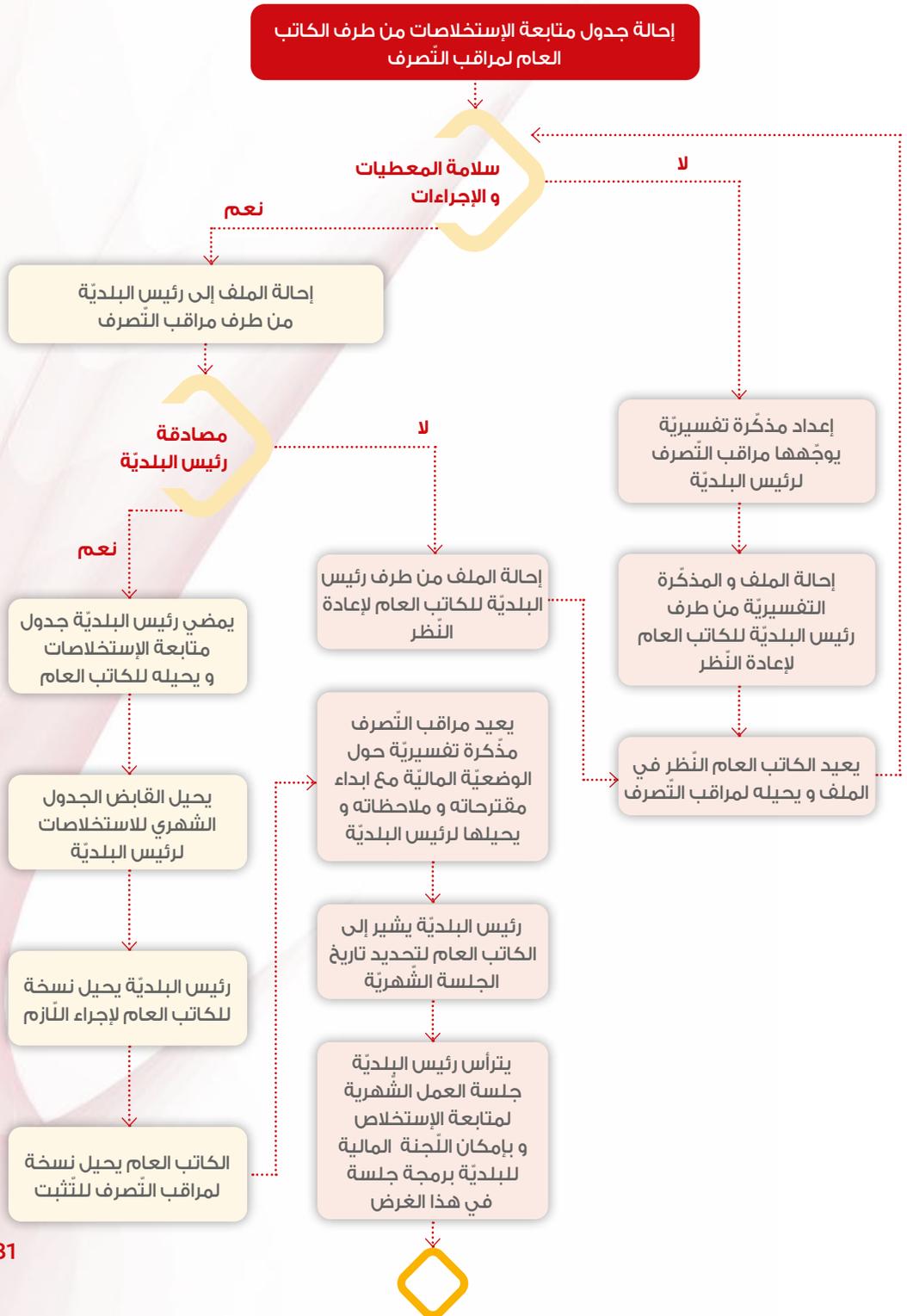
يحيل رئيس البلدية للكاتب العام الملاحظات و المقترحات لإجراء اللازم



## بطاقة عدد 7.7 متابعة الاستخلاصات

		1101	الفصل
		المعلوم على العقارات المبنية	بيان المورد
			تقديرات الميزانية
			التثقيلات السنوية لسنة الجارية
			بقايا استخلاصات السنة السابقة
			الاستخلاصات لغاية شهر
			استخلاصات السنة السابقة لنفس المدة
			نسبة الاستخلاص بالمقارنة مع التثقيلات السنوية
			نسبة الاستخلاص بالمقارنة مع بقايا الاستخلاصات والتثقيلات السنوية للسنة السابقة
			نسبة الاستخلاص بالمقارنة مع استخلاصات السنة السابقة
			نسبة الاستخلاص بالمقارنة مع تقديرات الميزانية

## إعداد جدول متابعة الإستخلاصات من طرف الكاتب العام خلال شهر جانفي



## 8 منهجية متابعة تنفيذ الميزانية

### 1 مفهوم متابعة تنفيذ الميزانية

عملية المتابعة تهدف للتأكد من أنّ تنفيذ الميزانية قد حقق النتائج المرجوة منه وإلى تحديد أثر التنفيذ سواء المباشر أو غير المباشر على سير عمل البلدية وعلى المستفيدين وعلى البيئة المحيطة.

وتتضمن عملية المتابعة التأكد من أنّ تنفيذ الميزانية يسير وفقا لباوها والاعتمادات المرصودة في الغرض ووفقا للإطار الزمني المحدد وبالجودة المطلوبة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة عند إعداد الميزانية.

تعهد متابعة تنفيذ الميزانية لمراقب التصرف وتدخل ضمن مهامه اليومية للتأكد من حسن سيرها وجودة تنفيذها.

كما يتم تقييم عمليات تنفيذ ميزانية البلدية قبضا وصرفا بصفة دورية (نهاية كل ثلاثية)، حتى يتسنى للمجلس البلدي وسلطة الإشراف ضمان رقابة دورية ومنتظمة في مجال المالية المحلية من ناحية وتمكين البلدية من حصر تدخلاتها والوقوف على النقصات والإيجابيات وضبط حاجياتها وبرمجة مشاريعها من ناحية أخرى وتقييم الأداء.

وتعتمد عملية المتابعة والتقييم على مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم الأداء.

### 2 آليات متابعة تنفيذ الميزانية

تتوزع المنظومات المعلوماتية المركزة في مجال الميزانية بين تطبيقات عديدة:

- أدب، لمتابعة تنفيذ الميزانية.
  - أمد، لإعداد الميزانية وطبع الوثائق المتعلقة بها.
  - انصاف، التي تأمن خلاص الأعوان.
- وفي إطار متابعة تنفيذ موارد ونفقات ميزانية البلدية وادخال عنصر تقييم الأداء لمتابعة تحقيق الأهداف المرسومة، يتم إعداد وتصوير نماذج لوحات قيادة المزمع استغلالها انطلاقا من تطوير آليات وتطبيقات تمكن من استخراج معطيات ومؤشرات متماسكة وذات مصداقية ومن احتساب الفوارق وتحليلها في مدة زمنية قصيرة.
- وسيمكن هذا الإجراء من:

- تلافي النقصات التي تمثل عائقا أمام المتابعة المحكمة لتنفيذ الميزانية والمتمثلة في التسجيلات اليدوية وكذلك اعتماد المسالك الورقية في التواصل حيث أنه لا توجد واجهات بين المنظومات.

- التحكّم في النظم المعلوماتية والاتّصال من خلال تحقيق جودة المعلومات وموثوقيّتها وتوفّرها في الآجال وكذلك ضبط قواعد وطرق الاتّصال بين مختلف المصالح.
- استغلال التطبيقات الإعلامية السابق ذكرها (أدب، أمد، إنصاف) من أجل إعداد لوحات قيادة من شأنها مساعدة رئيس البلدية على اتّخاذ القرار والقيام بالإجراءات التصديقيّة في الإبان.

### 3 الهدف من متابعة تنفيذ الميزانيّة

- تعتبر عمليّة المتابعة من أهمّ الركائز التي ينبنى عليها تكريس مبدئي الحوكمة الرشيدة والشفافية عند تنفيذ الميزانيّة بما يؤسس له من منهجيات حديثة في متابعة الأداء وتقييم النجاعة وهي تهدف إلى:
- التنبّط من سلامة التصرف في أموال البلدية من خلال الرقابة التي تمارس على عمليّات تنفيذ الميزانيّة في جميع مراحلها.
- التأكّد من كفاءة وفعاليّة التنفيذ ومن حسن استخدام موارد البلدية بشكل يضمن الالتزام بالميزانيّة المحدّدة وبرنامجه الزمني.
- التفتن الى الثغرات بشكل مبكر ورصد الإخلالات التي قد تؤدّي إلى توقّف أو تأخير نشاطات وبرامج البلدية والعمل على تلافيها واقتراح الحلول المناسبة لمساعدة رئيس البلدية على اتّخاذ القرار.
- معالجة المخاطر وتوفير درجة معقولة من التأكّد من جودة تنفيذ الميزانيّة لتفادي مخالفة الترتيب الجاري بها العمل في ميدان الإنفاق العمومي.

### 4 العناصر الواجب متابعة تنفيذها

- تتعدّد العناصر التي يتوجب متابعة تنفيذها من طرف مراقب التصرف ومن أهمها:
- في إطار متابعة تنفيذ الميزانيّة من باب التعهّد والدفع وفقا لما تمّ الإتفاق عليه بالبرمجة السنويّة للنفقات، تنجز المقاربات الضرورية وتحسب الفوارق مع التنبّط في نوعيّة النفقات التي تمّ التعهّد بها وفي مدى ملاءمتها مع الأهداف المرسومة.
- ويتمّ إحالة النتائج والتوصيات المنبثقة إلى رئيس البلدية لاتّخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة.
- متابعة تنفيذ جميع بنود موارد ميزانيّة البلدية وفقا للجدول الزمني المحدّد،
- التنبّط من أنّ التنفيذ يتمّ بالجودة المطلوبة والمطابقة للمواصفات والإجراءات الجاري بها العمل،

- التأكد من استخدام الإمكانيات المادية بفاعلية وكفاءة،
- التثبت من أنّ إنجازات المشاريع تتم وفقاً لما هو مبرمج له،
- إعداد تقرير تقييمي مرحلي (كل ثلاثية) لعملية تنفيذ الميزانية والوقوف على أسباب عدم تحقيق الأهداف ومساعدة الوحدات المعنية على تصحيح مسار العمل وتلافي النقائص قدر الإمكان،
- إمداد رئيس البلدية والكاتب العام بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب عن مدى تنفيذ الميزانية وتحقيق الأهداف المرجوة للمساعدة في اتخاذ القرارات،
- ضبط مؤشرات قيس أداء قابلة للإحتساب (كمية أو نوعية) خاصة بمتابعة تنفيذ موارد ونفقات الميزانية ومتابعة المشاريع (10 مؤشرات على أقصى تقدير)، ويمكن هذا التمشي من توفير آليات لقيادة ومتابعة تنفيذ برامج البلديات،
- الإعتماد على مبدأ المقاربة التشاركية في عملية متابعة تنفيذ الميزانية.

## 5 أهم النقائص الواجب تفاديها لضمان نجاعة متابعة تنفيذ الميزانية

- الافتقار على اعتماد رقابة التطابق من خلال العمل الرقابي على مدى احترام النصوص التشريعية والقانونية وعدم الاكتراب بمقاربة تقييم الأداء،
- عدم التنسيق والتشاور مع جميع الأطراف المعنية بعملية متابعة الميزانية،
- عدم القيام بمراجعة دورية لفاعلية وكفاءة تنفيذ الميزانية باعتماد مقارنة التصرف في المخاطر التي تتعرض لها البلدية سواء أكانت فنية أو مالية.
- الإفتقار على استخراج النتائج وضبط المؤشرات وفقاً للصيغ السابق ذكرها دون تفسيرها وإدراك معانيها.
- عدم التركيز على أمن المعلومات واعتماد مبدأ الشفافية.
- الجمع بين مهام متنافرة أو التداخل في بعض المهام مما ينعكس سلباً على مهمة كل وظيفة بالبلدية

## 6 كيف يتصرف مراقب التصرف إزاء هذه النقائص لضمان نجاعة متابعة تنفيذ الميزانية:

- السهر على سلامة التصرف وعلى مطابقة الإجراءات وكيفية استغلال الموارد المالية والمادية للبلدية وملاءمتها مع الأهداف المرسومة.
- التأكد من مدى نجاعة التصرف وتوزيع الموارد البلدية وصحة المعلومات التي ترد على مراقب التصرف.

- متابعة إنجاز الميزانية وتحليل الفوارق وإعداد تقارير دورية (كلّ ثلاثية) في الغرض بهدف اقتراح الآليات والإجراءات التي من شأنها الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وفقاً لمبادئ الحوكمة الرشيدة.
- السّهر على تركيز نظام يسهل توفير المعلومة الجيدة وتبادلها بين مختلف وحدات البلدية.
- العمل على التنسيق بين جميع وحدات البلدية بخصوص الملفات التي هي محلّ رقابة أو موضوع مهم بعد عمليّة المتابعة والتّقييم.
- يمكن مراقب التصرف رئيس البلدية من خارطة المخاطر مما يساعده على تحديد المخاطر الداخلية والخارجية التي تهدّد سير العمل بالبلدية ووضع خطط العمل الملائمة للتوقي منها أو اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتصدّي لها.

## بطاقة عدد 1.8 أساليب متابعة تنفيذ الميزانية

في إطار متابعة تنفيذ موارد ونفقات ميزانية البلدية يتم الإعتماد على جملة من التحليل من أهمها التحليل المالي العمودي والتحليل المالي الأفقي:

### 1 التحليل المالي العمودي:

يقصد بالتحليل العمودي العلاقة بين كل فصل من فصول الميزانية دخلا وصرفا ومقارنته بإجمالي الموارد أو النفقات وهو يهدف إلى إظهار الأهمية النسبية لكل فصل ضمن مجموعته أو ضمن الميزانية سواء كان الأمر يتعلق بالموارد أو النفقات.

ويمكن هذا الأسلوب من التحليل من:

- تحديد أهم عناصر الموارد.

- تحديد أهم عناصر النفقات.

- ضبط هامش التصرف.

- ضبط قدرة التحكم في المديونية.

- ضبط القدرة على الإستثمار.

### أمثلة من المؤشرات الممكن اعتمادها والمتعلقة بالموارد :

مؤشر الإستقلالية = المداخيل الذاتية / موارد العنوان الأول

أهمية مردود المعاليم العقارية ضمن موارد العنوان الأول = المعاليم العقارية / موارد العنوان الأول

### أمثلة من المؤشرات الممكن اعتمادها والمتعلقة بالنفقات :

حجم التأجير مقارنة بجملة نفقات العنوان الأول = جملة اعتمادات التأجير / جملة نفقات العنوان الأول

وزن نفقات الطاقة مقارنة بجملة نفقات وسائل المصالح = جملة نفقات استهلاك الطاقة / جملة نفقات وسائل المصالح

### أمثلة من المؤشرات المتعلقة بالمديونية :

حجم الديون مقارنة بجملة موارد الجماعة المحلية = جملة الديون / جملة موارد العنوان الأول

تغطية المبالغ المتخلدة لفائدة الجماعات المحلية لجملة الديون المتخلدة بذمتها = حجم الدين / جملة المبالغ المتخلدة لفائدة الجماعة المحلية

## 2 التحليل المالي الأفقي :

يمكن تعريف التحليل الأفقي بكونه مقارنة الميزانيات وجدأول المقايض والمصاريف وحسابات غلق الميزانيات مع مثيلاتها في الفترات السابقة وكذلك مقارنة الموارد والنفقات بالتقديرات المحددة بالميزانية السنوية.

ويهدف تحليل نمو موارد ونفقات التصرف إلى تقييم نسق وطبيعة نمو عناصرها خلال السنوات السابقة بما يمكن من بيان إن كانت في ارتفاع أو تراجع أو استقرار وذلك بالنسبة لكل سنة وخلال المدة الزمنية المعنية بالتحليل.

## 9 منهجية متابعة الأداء وتصميم ومسك لوحة القيادة

تعتمد متابعة الأداء على جملة من المؤشرات التي يتم تصميمها وفقاً للاحتياجات وللأنشطة التي يتم تنفيذها.

يمسك مراقب التصرف ثلاثة أنواع من لوحات القيادة:

- لوحة قيادة الحوكمة.
- لوحة قيادة المالية.
- لوحة قيادة الأنشطة.

تختلف كل لوحة قيادة عن الأخرى من حيث الأهداف المرجوة من مسكها وأنواع المؤشرات التي تحتويها والفئات المستهدفة عند نشرها.

يمكن لمراقب التصرف مسك لوحة قيادة عامة للأنشطة ومساعدة المصالح على مسك لوحات قيادة فرعية، كل في اختصاصه.

الأهداف	الفئات المستهدفة
لوحة قيادة الحوكمة	تعكس مدى احترام البلدية لآليات الحوكمة والمسائلة والتشاركية ومستوى أداء المجلس البلدي ورئيس البلدية
لوحة قيادة المالية	تعكس الوضعية المالية للبلدية وتوازنها ومستوى تنفيذ الميزانية
لوحة قيادة الأنشطة	تعكس وضعية أنشطة المصالح والخدمات الموجهة للمواطنين

## مفهوم لوحة القيادة

لوحة القيادة هي أداة من أدوات نظام المعلومات لتسهيل مراقبة التصرف من خلال التعرف في ظرف وجيز على المعلومات الضرورية لتسيير البلدية وتحديد المسؤوليات والإجراءات التصحيحية.

تحتوي لوحة القيادة على مجموعة من المؤشرات، يتم اختيارها كمعايير تدل على مدى تحقيق الأهداف المسطرة وحالة تطور النشاط.

## دور لوحة القيادة في تحسين الأداء بالبلدية

يتضح دور لوحة القيادة في ما يلي:

- **لوحة القيادة كوسيلة تجميع:** تمكن المؤشرات الواضحة وسهلة الفهم من تناسق خطط العمل والتفاف الأعوان حول أهداف موحدة.
- **لوحة القيادة كأداة مراقبة:** وذلك من خلال متابعة تنفيذ الأنشطة وتوجيه وإرشاد المسؤولين نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة.
- **لوحة القيادة كأداة للحوار والاتصال:** عند مقارنة ومعاينة النتائج فإن لوحة القيادة تسمح بالاتصال، وذلك بتسهيل تبادل المعلومات بين مختلف الأعوان، وتسمح بالحوار بين مختلف المستويات الهرمية عن طريق إصدار تعليمات، تقديم قرارات، تبادل المعلومات، كما تسمح للمسؤول أن يفسر نتائج عمله ويحدد نقاط القوة والضعف.
- **لوحة القيادة كوسيلة إعلام:** يمكن استعمال لوحة القيادة في بعض الحالات لإعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة ومجموع المؤسسة، لكن مع الحذر أن يكون لهذا انعكاس سلبي في حدوث صراعات تنظيمية تؤثر على الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.
- **لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الاطارات:** تسمح لوحة القيادة أن تلعب دور التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، والعصف الذهني (brainstorming) لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة، وإثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرار والقدرة على الاتصال بالمسؤولين والقدرة على تحفيزهم.
- **لوحة القيادة كوسيلة قياس:** تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (مبالغ نفقات أو موارد) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحراف.
- **لوحة القيادة كوسيلة تسيير:** تساعد لوحة القيادة على الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، هذه الوسيلة تتطلب:

## مفهوم مؤشر الأداء وطرق صياغته

يتم اختيار المؤشرات بما يعبر عن طبيعة النشاط ويقيس مستوى الأداء في كل مركز مسؤولية، تتعلق هذه المؤشرات إما بنشاط فترة سابقة أو بالتنبؤ بمستوى نشاط أو هدف معين.

### شكل مؤشرات الأداء

يقع اعداد جذاذة لكل مؤشر.  
تظهر في شكل نسب، جدأول، أشكال بيانية أو علامات ساطعة.  
يقع تقديم كل مؤشر مع تنسيبه لأحد المعطيات التالية:

- المؤشر في الفترة السابقة.
- الهدف المسطر في المخطط أو الميزانية.
- المعيار أو المعدل الوطني.

### دورية إعداد لوحة القيادة

لا تشبه لوحة القيادة تقرير النشاط من حيث المحتوى والأهداف. حيث أن تقرير النشاط يعد لتقديم الأنشطة التي تم تنفيذها في مدة معينة، عادة ما تكون سنوية، بينما تساعد لوحة القيادة على الإلمام بالوضع الحالية من أجل اتخاذ قرارات والقيام بإجراءات في المستقبل على ضوء هذه الوضع.

وبذلك فإن دورية لوحة القيادة يجب أن تكون أقصر ما يمكن، مع الأخذ في الاعتبار الإمكانيات المتوفرة من حيث الموارد البشرية وأنظمة المعلومات.

وإذا كانت الدورية الشهرية هي المثلى، فإن الدورية الثلاثية (ثلاثة أشهر) هي الأنسب للبلديات.

## بطاقة عدد 1.9 مؤشرات لوحة قيادة الحوكمة

نوع لوحة القيادة	
دورية الإعداد:	ثلاثية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد السكان المنتفعين بكل خدمة بلدية</li> <li>- نسبة معالجة الشكايات</li> <li>- عدد الشكايات حسب كل صنف</li> <li>- ملاءمة النفقات (مبلغ النفقات الموجهة للخدمات/ مجمل ميزانية النفقات الباب الأول)</li> <li>- نسبة تطور القدرة الجبائية</li> <li>- نسبة حضور أعضاء المجلس البلدي باجتماعات المجلس البلدي واللجان</li> <li>- عدد التقارير المنشورة بموقع الواب</li> <li>- عدد الاجتماعات والتظاهرات مع جمعيات المجتمع المدني</li> <li>- نسبة تطور عدد المؤسسات بالبلدية</li> <li>- نسبة تشريك المؤسسات الصغرى في الصفقات العمومية</li> <li>- عدد اتفاقيات الشراكة المبرمة مع القطاع الخاص</li> <li>- عدد اتفاقيات الشراكة المبرمة مع الجمعيات المتواجدة بالمنطقة</li> <li>- نسبة تنفيذ الأحكام القضائية</li> <li>- تطور نسبة البطالة</li> <li>- عدد العائلات المتمنعة بالإعانات بالنسبة للعائلات المحتاجة للمساعدة</li> <li>- عدد الفضاءات المخصصة لأنشطة الجمعيات</li> <li>- حجم الدعم للجمعيات بالنسبة للميزانية الجمالية</li> <li>- نسبة التأطير</li> <li>- عدد الأعوان المستفيدين بالتكوين</li> <li>- نسبة تعبئة الهيكل التنظيمي</li> <li>- عدد أعضاء المجلس البلدي المنتفعين بالتكوين</li> <li>- نسبة تنفيذ ميزانية التكوين</li> </ul>
أمثلة على المؤشرات:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رئيس البلدية</li> <li>- المجلس البلدي</li> <li>- مراقب التصرف</li> <li>- الكاتب العام</li> </ul>
المسؤول على المتابعة	

## بطاقة عدد 2.9 مؤشرات لوحة قيادة المالية

نوع لوحة القيادة	
لوحه قيادة المالية	شهرية
دورية الإعداد:	شهرية
أمثلة على المؤشرات:	<ul style="list-style-type: none"><li>- نسبة تحقيق الموارد (المحقق، الميزانية، السنة الفارطة)</li><li>- تفصيل الموارد حسب الصنف</li><li>- تطور الموارد الذاتية</li><li>- نسبة استخلاص الموارد حسب كل صنف</li><li>- نسبة استخلاص التثقيلات</li><li>- نسبة تنفيذ ميزانية التصرف</li><li>- نسبة تنفيذ ميزانية الاستثمار</li><li>- تفصيل الأعباء (الأجور، الشراءات، التدخلات)</li><li>- فائض الباب النفقات الباب الأول على الموارد الباب الأول</li><li>- تطور الديون حسب كل صنف</li></ul>
المسؤول على المتابعة	<ul style="list-style-type: none"><li>- رئيس البلدية</li><li>- المجلس البلدي</li><li>- مراقب التصرف</li><li>- الكاتب العام</li></ul>

### بطاقة عدد 3.9 مؤشرات لوحة قيادة الأنشطة

نوع لوحة القيادة		لوحة قيادة المالية
دورية الإعداد:	شهرية	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- مؤشر جودة الهواء</li> <li>- مؤشر الضجيج</li> <li>- توفر المناطق الخضراء (مساحة المناطق الخضراء/المساحة الجمالية للمنطقة البلدية)</li> <li>- الحجم الجملي للفضلات المجمعة</li> <li>- معدل حجم الفضلات لكل ساكن</li> <li>- كلفة جمع الفضلات بالطن</li> <li>- عدد المخالفات المسجلة حسب كل صنف</li> <li>- تطور عدد نقاط التنوير العمومي</li> <li>- تطور إجمالي طول الطريق المعبدة</li> <li>- تطور إجمالي طول الرصيف</li> <li>- مجهود دعم الشباب والثقافة والرياضة</li> <li>- مجهود دعم المؤسسات الاقتصادية</li> <li>- المجهود الاجتماعي</li> <li>- نسبة التقدم في انجاز المشاريع</li> </ul>
المسؤول على المتابعة		<ul style="list-style-type: none"> <li>- رئيس البلدية</li> <li>- المجلس البلدي</li> <li>- مراقب التصرف</li> <li>- الكاتب العام</li> </ul>

## شروط النجاح

يجب أن يتضمن التنظيم الداخلي للبلدية كل الإجراءات المستوجبة للتثبيت من المصاريف ومطابقة النفقات للميزانية المعتمدة وللإجراءات القانونية.

زيادة على ذلك، وعملاً بأحكام مجلة الجماعات المحلية، يجب على البلدية وضع الإجراءات الكفيلة بضمان:

- مباشرة الصلاحيات الذاتية والمشاركة على أساس التصرف الرشيد في المالية العمومية والأداء الأفضل للخدمات.
- التزام الجماعات المحلية بضمان شفافية التصرف والتسيير.
- السماح بالاطلاع على المعلومات.
- تركيز قاعدة بيانات إحصائية محلية دقيقة مصنفة خاصة حسب الجنس والقطاع، بالتعاون مع المعهد الوطني للإحصاء، ووضعها على ذمة السلط العمومية والباحثين والعموم، قصد استغلالها في رسم السياسات العامة ومخططات التنمية والبحوث المختلفة مع مراعاة التشريع المتعلق بحماية المعطيات الشخصية.
- توظيف الموارد والأموال لخدمة المصالح المحلية وفقاً لقواعد الحوكمة الرشيدة والاستعمال الأجدى للمالية العمومية.
- حرية التصرف في الموارد مع التقيّد بمبدأ الشرعية المالية وقاعدة التوازن الحقيقي للميزانية.
- اعتماد الشفافية والتشاركية في إعداد الميزانية السنوية في وثيقة شاملة وموحدة وواضحة، على أساس تقديرات واقعية وصادقة ونزيهة تتضمن كل الموارد والنفقات ومختلف التعهدات.
- اعتماد التكافؤ الفعلي بين الموارد والنفقات في الميزانية. تعتبر ميزانية الجماعة المحلية متوازنة عندما تتم المصادقة على نفقات التصرف ونفقات التنمية على أساس التوازن مع الأخذ بعين الاعتبار كل التعهدات السابقة بما في ذلك خدمة الدين.



