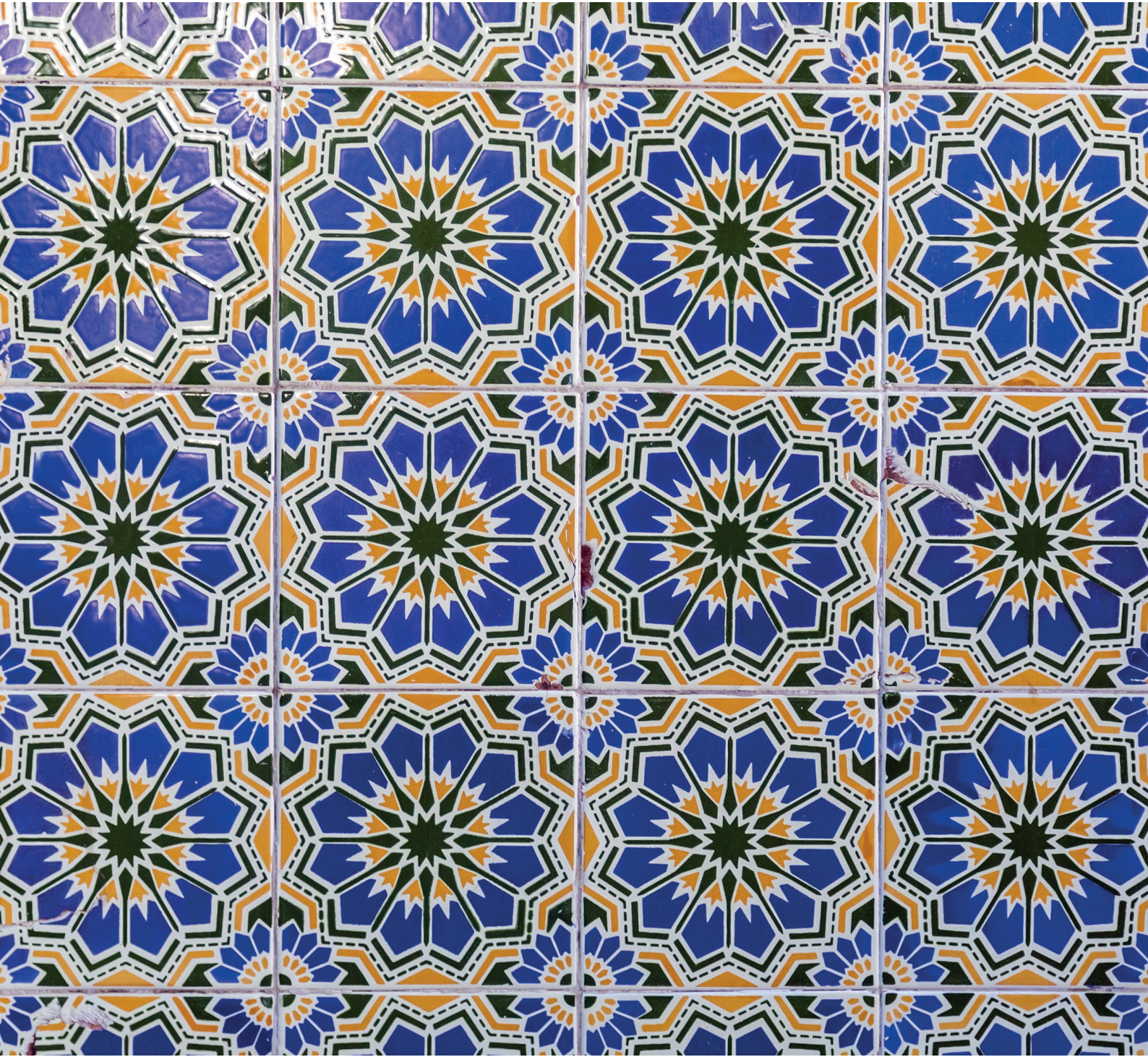


الدليل المنهجي للمتفقد الإداري والمالي في تونس



الدليل المنهجي للمتفقد الإداري والمالي في تونس

يمثل هذا المنشور حصيلة التعاون المثمر بين الحكومة التونسية ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ويأتي ضمن إطار برنامج منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا لشؤون الحكم ويعد شراكة استراتيجية بين بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بهدف تشجيع تبادل المعارف والخبرات، بغية تعميم معايير ومبادئ الحكم الرشيد التي تدعم عملية الإصلاح الجارية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

ويشكل هذا المنشور جزء من مشروع "الحكم الرشيد ومكافحة الفساد في تونس" الذي تنفذه منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بتمويل من وزارة الخارجية وشؤون الكومنولث البريطانية وبالتنسيق مع الحكومة التونسية. ويهدف هذا المشروع إلى تعزيز الاستقرار والازدهار وثقة المواطنين عن طريق دعم جهود الحكومة المبذولة في مجال الحكم الرشيد وفي تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد للفترة 2020-2016

الغالف : مرجع الصور : © ColorMarker/Shutterstock

© 2020

افتتاحية

هذا الدليل هو ثمرة مجهود مشترك حيث ساهم في إعداده فريق من المتفقدين و تمت مراجعته من قبل فريق موسّع يتكوّن من ممثلين عن مختلف الهياكل والوظائف التي تمارس وظيفة الرقابة بمختلف أنواعها ومن ضمنها مراقبين عموميين وقضاة ماليين ومتفقدين.

لقد تمّ إنجاز هذا الدليل تحت إشراف الهيئة العليا للرقابة الإدارية والمالية وبالتعاون الوثيق مع منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية. ويتزامن إعداد ونشر هذا الدليل مع إنجاز مدوّنة سلوك وأخلاقيات المتفقد الإداري والمالي التي خضعت بدورها إلى نفس التمشي من خلال اعتماد المقاربة التشاركية في إعدادها باستشارة وتشريك أكبر عدد ممكن من المتفقدين.

إن إعداد هاتين الوثيقتين يعتبر مدخلا لإصلاح وظيفة التفقد حيث سيمكّن هذا الدليل من توحيد مناهج العمل وتطويرها نحو الأفضل بما يتماشى مع المعايير الدولية والممارسات الفضلى في مجال التفقد والرقابة. كما أن اعتماد هذا الدليل من شأنه أن يعزّز من مصداقية مهمّة التفقد الإداري والمالي ويضفي الشرعية اللازمة على أعمال التفقد ويكسب المتفقد المهارات الضرورية التي يستوجبها إنجاز المهام الحساسة المنوطة بعهدته.

لقد حان الوقت لإعطاء وظيفة التفقد المكانة التي تستحقها بحكم ما تتيحه من فرص وتوفّر من إمكانيات لتطوير أعمال التصرف العمومي من خلال تعزيز قواعد الحوكمة الرشيدة والحدّ من الإخلالات التي تشوبها. كما أن هذه الوظيفة مؤهّلة لكي تلعب دورا محوريا في تنفيذ سياسة الدولة في مجال مكافحة الفساد. وبقدر ما يتعيّن ردّ الاعتبار إلى دور المتفقد وتمكينه من الوسائل القانونية لممارسة مهامه وتعزيز مهاراته فإنه من الضروري مزيد توضيح مهام هذه الوظيفة ومناهج عملها قصد تحقيق التكامل مع الوظائف المجاورة التي تمارس مهام شبيهة.

كمال العيادي

رئيس الهيئة العليا للرقابة الإدارية والمالية

أهداف الدليل

يهدف هذا الدليل، الذي تمت صياغته لفائدة التفقديات العامة الإدارية والمالية بمختلف الوزارات، في إطار مشروع "الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد في تونس: دعم قدرات التفقديات الوزارية"، الذي تنفذه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالتنسيق مع الهيئة العليا للرقابة الإدارية والمالية، إلى توحيد مناهج التفقد ومزيد تنسيق مهامها.

كما يمثل هذا الدليل أداة منهجية تتيح للمتفقد القيام بمهامه بنجاح وتقدّم ضمانا فيما يتعلق بالثبوت من توافق أعمال التصرف مع القوانين والتراتيب الجاري بها العمل والمستندة للنظم المرجعية للإجراءات والمعايير واللوائح المعمول بها.

يحتوي هذا الدليل على خمسة محاور تتمثل في ما يلي:

- تقديم لوظيفة التفقد والتعريف بها،
- نظام برمجة مهمات التفقد،
- التخطيط والإعداد لمهمة التفقد،
- تنفيذ مهمة التفقد،
- إعداد تقارير التفقد ومتابعة تنفيذ التوصيات المضمنة بها.

الفهرس

3	افتتاحية
4	أهداف الدليل
6	1 المحور الأول: تعريف وظيفة التفقد وتقديمها
6	1.1 تعريف وظيفة التفقد
7	2.1 تقديم وظيفة التفقد
8	3.1 مجال تدخل التفقد الإداري والمالي:
8	4.1 أصناف مهمات التفقد وأهدافها
9	5.1 معايير سلوك المتفقد
10	6.1 مبادئ مهمة التفقد
12	2 المحور الثاني: إعداد وضبط برنامج التفقد السنوي المبني على تحديد المخاطر
12	1.2 التخطيط العام لمهام التفقد
13	2.2 تحديد المخاطر المتعلقة بمحاور التفقد
14	3.2 أسباب توخّي منهج تحديد المخاطر
15	4.2 أنموذج المخطط السنوي
16	3 المحور الثالث: الإعداد لمهمة التفقد
16	1.3 صياغة الأذن بمأمورية:
17	2.3 جمع المعلومات المتعلقة بالهيكل وتحليلها قبل الشروع في إنجاز المهمة
18	3.3 تحديد الوسائل المادية واللوجستية اللازمة لإنجاز مهمة التفقد:
18	4.3 التخطيط للمهمة
20	5.3 جمع أدلة الإثباتات
21	6.3 توثيق أعمال مهمة التفقد
22	4 المحور الرابع: منهجية القيام بمهمة تفقد
22	1.4 أساسيات المنهجية
23	2.4 مزايا اعتماد المنهجية
23	3.4 المخطط العام لمهمة التفقد
24	4.4 التدرج المرحلي لإجراء مهام التفقد
30	5 المحور الخامس: إنجاز تقارير التفقد
30	1.5 إنجاز تقارير التفقد
32	2.5 أهمية صياغة التقارير ونشرها:
32	3.5 مختلف الأطراف المعنية بتقرير التفقد
33	4.5 مواصفات تقرير التفقد:
35	5.5 تقييم ومتابعة مهمات التفقد:
37	المراجع

1 المحور الأول: تعريف وظيفة التفقد وتقديمها

يمارس المتفقدون الراجعون بالنظر إلى التفقديات الإدارية والمالية بمختلف الوزارات والمكلفون بالقيام بالتحريات مهامهم، حسب:

- منهجية هدفها الأساسي:
 - دراسة طرق العمل داخل الهيكل موضوع التفقد والتحقق من حسن تطبيق القوانين والتراتيب الجاري بها العمل
 - كشف الإخلالات والتجاوزات وتحديد أسبابها، والوقوف على الأضرار الناجمة عنها،
 - اقتراح توصيات تتضمن حلولاً لتدارك النقائص والتوقي منها،
 - الحرص على التزام هذه الهياكل بالتوصيات المقترحة وتنفيذها بكل دقة،
- قواعد أخلاقية مستمدة من مدونة سلوك وأخلاقيات المتفقد الإداري والمالي وهي:
 - الكفاءة،
 - النزاهة،
 - الاستقلالية والحياد،
 - المحافظة على السر المهني،
 - تجنب تضارب المصالح.

1.1 تعريف وظيفة التفقد

في غياب تعريف تشريعي أو تربي للتفقد سواء على المستوى الوطني أو على مستوى التجارب المقارنة، يمكن تقديم التفقد على أنه مهنة تُعهد ممارستها لأعضاء سلك التفقد الإداري والمالي في إطار مبادئ الحوكمة والشفافية والمساءلة وترسيخ مقتضيات حسن التصرف بهدف دعم مجهود الدولة في تعبئة الموارد العمومية وحسن توظيفها، وذلك طبقاً للتشريع الجاري به العمل وبالاتساق بالمعايير الدولية المعتمدة وأخلاقيات المهنة ومبادئ الحياد والمسؤولية والنزاهة.

ويكلف أعضاء سلك التفقد الإداري والمالي بالتفقدية العامة تحت السلطة المباشرة للوزير (ة) خاصة بـ:

- كل مهمة تفقد أو مراقبة ذات صبغة إدارية أو مالية أو فنية تهدف إلى التأكد من مشروعية أعمال التصرف وتقييم نوعية الخدمات وتحسين طرق عمل وأداء المصالح والمؤسسات والمنشآت العمومية والمنشآت ذات المساهمات العمومية الخاضعة لإشراف الوزارة المعنية والجمعيات التي تتمتع بدعم أو مساهمة عمومية وكذلك الذوات الأخرى التي تؤمن مرفقاً عمومياً للوزارة المعنية مهما كانت طبيعتها،

- تنفيذ البرنامج السنوي للتدخل الذي يتم ضبطه من طرف التفقدية العامة الإدارية والمالية والمصادقة عليه من قبل الوزير المعني،
 - إجراء الأبحاث والمهمات الخصوصية من خلال الأعمال الرقابية الدقيقة والظرفية التي يمكن أن تُعهد إليهم،
 - التدقيق في تصرف الوزارة والمؤسسات الراجعة إليها بالنظر من حيث فعاليته ونجاعته وجدواه،
 - إعداد تقارير تتضمن نتائج هذه المهام والبحوث إثر انتهاء كل مهمة تفقد أو بحث وعرضها على الوزير المعني ومتابعة إنجاز التوصيات المتعلقة بها،
- وعلاوة على المهام المذكورة أعلاه، يمكن لأعضاء سلك التفقد الإداري والمالي أن يكلفوا بـ:
- تقييم البرامج والسياسات القطاعية في إطار التقييم التشاركي
 - إنجاز مهام تدقيق وتقييم المشاريع والبرامج القطاعية الممولة في إطار التعاون الدولي.
 - المشاركة في تصور وتقييم المشاريع القطاعية والبرامج المتعلقة بتكوين الأعوان وتطوير أساليب وطرق الإصلاح الإداري ومتابعتها .
 - إبداء الرأي في مشاريع النصوص القانونية والترتيبية التي تهدف إلى تنظيم أو تحسين أساليب العمل بالهيكل العمومية وكذلك الإجراءات الهادفة إلى الرفع من جودة التصرف العمومي وتكريس مبادئ الحوكمة بالمصالح والمؤسسات والمنشآت ومختلف الهياكل الراجعة بالنظر إلى الوزارة المعنية.
- ويمكن للتفقدية العامة الإدارية والمالية في إطار المهام المنوطة بعهدتها الاستعانة بخبرات تقنية عند الاقتضاء.

2.1 تقديم وظيفة التفقد

يمارس المتفقدون مهامهم، حسب:

- منهجية هدفها الأساسي:
 - دراسة طرق العمل داخل الهيكل موضوع التفقد والتحقق من حسن تطبيق القوانين والتراتيب الجاري بها العمل
 - كشف الإخلالات والتجاوزات وتحديد أسبابها، والوقوف على الأضرار الناجمة عنها،
 - اقتراح توصيات تتضمن حلولاً لتدارك النقائص والتوقي منها،
 - الحرص على التزام هذه الهياكل بالتوصيات المقترحة وتنفيذها بكل دقة،
- قواعد أخلاقية مستمدة من مدونة سلوك وأخلاقيات المتفقد الإداري والمالي وهي:
 - الكفاءة،
 - النزاهة،
 - الاستقلالية والحياد،
 - المحافظة على السر المهني،
 - تجنب تضارب المصالح.

3.1 مجال تدخل التفقد الإداري والمالي:

يشمل مجال تدخل التفقد الإداري والمالي مختلف أوجه التصرف بالهيكل العمومية، مرجع النظر القطاعي، وهي على النحو التالي:

- الإدارات المركزية،
- المؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية،
- المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية،
- المنشآت العمومية والمنشآت ذات المساهمة العمومية، كما يمكن تكليف التفقد الإداري والمالي بإجراء مهمات تفقد على حسابات الهيكل الخاصة التي تتمتع بتمويل عمومي من القطاع مرجع تدخله.

4.1 أصناف مهمات التفقد وأهدافها

يمكن أن تتعلق مهمات التفقد بـ:

- تحقيقات وأبحاث خصوصية،
- تفقد معمق محوري بهيكل أو بعدة هيكل،
- تفقد معمق لأوجه تصرف بهيكل وحيد،
- مراجعة مشروع أو التدقيق في حساباته،
- تقييم برنامج أو سياسة عامة.

ومن المتجه اعتماد تمش خاص بكل صنف من أصناف مهمات التفقد بالنظر لخصوصية كل مهمة ارتباطا بطريقة التصرف المعتمدة، وذلك على النحو التالي:

- رقابة مشروعية أو مطابقة، التي تهدف أساسا إلى التحقق من مدى مطابقة الأعمال الإدارية للقواعد القانونية والمحاسبية وقواعد الميزانية الجاري بها العمل، وهو ما يمكن من:
 - التأكد من أن الهيكل موضوع التفقد ينفذ كل الالتزامات القانونية والترتيبية المنوطة بعهدته في جميع مجالات تصرفه،
 - الوقوف على الإخلالات التي عرضت الهيكل للمخاطر أو قد تعرضه لها،
 - اقتراح التدابير المستوجبة لتدارك الإخلالات وإن اقتضى الأمر اقتراح التبعات التأديبية أو القضائية.
- رقابة أداء، التي تهدف أساسا إلى التأكد من مدى تحقيق الأهداف المنوطة بعهددة الهيكل بأقل كلفة ممكنة وفي أحسن الظروف من ناحية الآجال والمواصفات المحددة مسبقا.

فيما يتعلق بأهداف مهمة المتفقد، تتمثل أهمها فيما يلي:

ضمان احترام المعايير والإجراءات التنظيمية

- يعتمد المتفقد على جميع النصوص والإجراءات وكافة العناصر ذات العلاقة لمهمة التفقد كي يتمكن من القيام بمهامه على أحسن وجه

التأكد من صدقية المعلومات وصحتها

- يقوم المتفقد بإجراء تحليل لنظام المعلومات داخل الهيكل موضوع مهمة التفقد للتأكد من اكتمال البيانات المالية و المعلوماتية والتقنية

ضمان المحافظة على الملك العمومي

- يتم التركيز على حسن استغلال المعدات وظروف تشغيلها وكيفية صيانتها وتخزينها، وإن لزم الأمر أسباب تلفها والإجراءات المتخذة في الغرض

ضمان احترام الأهداف المرسومة

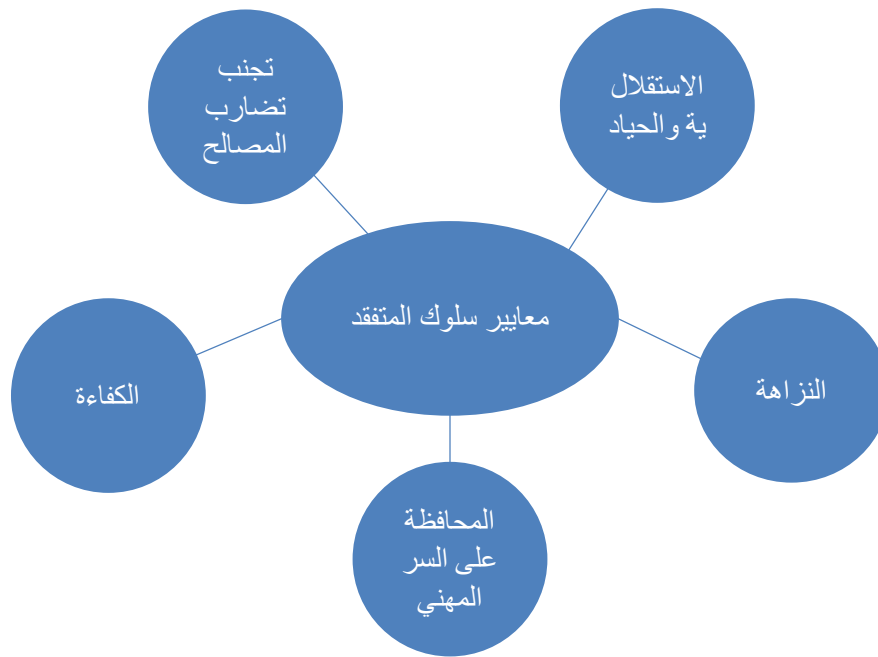
- يعتمد المتفقد للغرض على وثيقة الأهداف المرسومة.

5.1 معايير سلوك المتفقد

يكون المتفقد في إطار المهمة المكلف بها ملزماً باحترام المبادئ الأساسية التالية:

- **النزاهة:** وتتمثل في التزام المتفقد عند أدائه لمهامه بالأمانة والصدق والمسؤولية واحترام القانون إضافة إلى التجرد التام من كل ما من شأنه أن يحدد بنتائج أعماله عن تحقيق المصلحة العامة.
- **الاستقلالية والحياد والموضوعية:** وهي ممارسة المتفقد لمهامه بصفة مستقلة دون أي ضغط أو تأثير مع الالتزام بالموضوعية من خلال الاعتماد على معلومات وإثباتات تم الحصول عليها طبقاً للمعايير والإجراءات المعتمدة ودون أحكام مسبقة وذلك لتأييد الرأي أو الحكم الذي يصدره.
- **المحافظة على السر المهني:** يلتزم المتفقد بعدم إفشاء المعلومات التي بلغت إلى علمه أو تحصل عليها في إطار مهمة التفقد لمن لا يحق لهم قانوناً العلم بها أو الحصول عليها، كما يبذل العناية اللازمة لحماية الوثائق المادية والالكترونية التي في حوزته وتحت مسؤوليته وذلك قصد تجنب سرقتها أو الاستيلاء عليها أو قرصتها أو تسريبها.
- **الكفاءة:** وتتمثل في تأدية المتفقد لأعماله بكفاءة مهيئة عالية تؤهله لأداء الواجبات والمسؤوليات المنوطة بعهدته على الوجه الأكمل وهو ما يستدعي السعي إلى استمرارية تلقي المعارف والإلمام بالمعايير المهنية الوطنية والدولية وتحصيل الخبرات التي تساعد على الارتقاء بالمستوى المهني للمتفقد طوال مساره الوظيفي.
- **تجنب تضارب المصالح¹:** يلتزم المتفقد بمناسبة أدائه لمهامه بتجنب حالات التضارب بين مصالحه الخاصة والمصلحة العامة بما من شأنه أن يوقر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على إيفائه بالتزاماته المهنية وذلك بهدف ضمان مصداقية نتائج أعماله وتعزيز الثقة فيها.

¹مدونة السلوك المصادق عليها بقرار من رئيس الحكومة بتاريخ 31 أكتوبر 2013



6.1 مبادئ مهمة التفقد



للإشارة

يمنح أعضاء فريق التفقد المدونة أسماؤهم بالإذن بالمأمورية كامل الصلاحيات في إطار تنفيذ أعمالهم، من حيث الحق في الاطلاع المطلق على مختلف الوثائق والمعطيات، بما في ذلك المحامل الالكترونية ورمز المصدر للتطبيقات والمنظومات، المستغلة من طرف الهياكل المعنية بمهمة التفقد والاحتفاظ بنسخ منها، كما لا يحق للمصالح المعنية بمهمة التفقد ولا لأعوانها الاحتجاج بالسر المهني إزاء أعضاء فريق التفقد الذي يكون ملزما في المقابل باحترام النصوص المتعلقة بحماية المعطيات الشخصية التي يطلع عليها في إطار صلاحياته .

كما يمكن الاستعانة بكفاءات من خارج هيكل التفقد المكلف بإنجاز المهمة، وذلك سواء لتنفيذ تكليف خصوصي محدد، أو الانضمام لفريق التفقد إلى حدود استكمال المهمة.

2 المحور الثاني: إعداد وضبط برنامج التفقد السنوي المبني على تحديد المخاطر

علاوة على اعتباره مدخلا للمحورين الثالث والرابع الموالين والمتعلقين بالمهام العملية، يحدّد هذا المحور الإطار الإداري والترتيبي لمهام التفقد المبرمجة وضمان حسن إنجازها.

للغرض، يقوم المتفقد العام، بضبط برنامج سنوي معتمد، قبل إرساله في إطار التنسيق، إلى الهيئة العليا للرقابة الإدارية والمالية، طبقا للقانون 93-50 المؤرخ في 3 ماي 1993.

1.2 التخطيط العام لمهام التفقد²

يشمل مسار التخطيط العام لمهام التفقد المراحل التالية:

- ضبط التوجهات الأساسية للتفقد الإداري والمالي والغايات المطلوب إنجازها على المدى المتوسط والطويل،
 - تحديد مواضيع مهمات التفقد المقترح إنجازها، أخذا بعين الاعتبار للمهمات المنجزة سابقا وجدوى تنفيذ المهمة، من ناحية، ولتفادي إثقال كاهل المصالح والهياكل المعنية بتواتر التدخل الرقابي أو بقاء بعضها دون رقابة على تصرفها لمدة طويلة.
 - ضبط برنامج سنوي يتضمن توزيعا لمهام التفقد التي تم إقرارها مع تحديد المدة الزمنية المتوقعة لإنجاز كل مهمة وعرضه للمصادقة
- هذا، ولضمان نجاح تنفيذ خطة التفقد السنوية، وجب التأكد مسبقا من:
- ترك حيز زمني ضمن البرنامج العام للتمكن من إنجاز مهمات التفقد المتأكدة والفجئية، تفاديا لما من شأنه أن يؤثر سلبا على حسن تنفيذ المهمات المبرمجة،
 - ضبط الإمكانيات الكافية للقيام بكل مهمة تفقد وتعيين المتفقد من ذوي الكفاءة والخبرة المناسبة لإنجازها على النحو الأفضل.

²معيّار التدقيق الداخلي 210

2.2 تحديد المخاطر المتعلقة بمحاور التفقد

يتم في إطار التخطيط العام للمهام، تحديد المخاطر التي سيتم على أساسها ضبط مجالات تدخل فريق التفقد وفقاً للأهداف المرسومة وبحسب طبيعة وخصوصيات النشاط أو الهيكل الخاضع للتفقد.

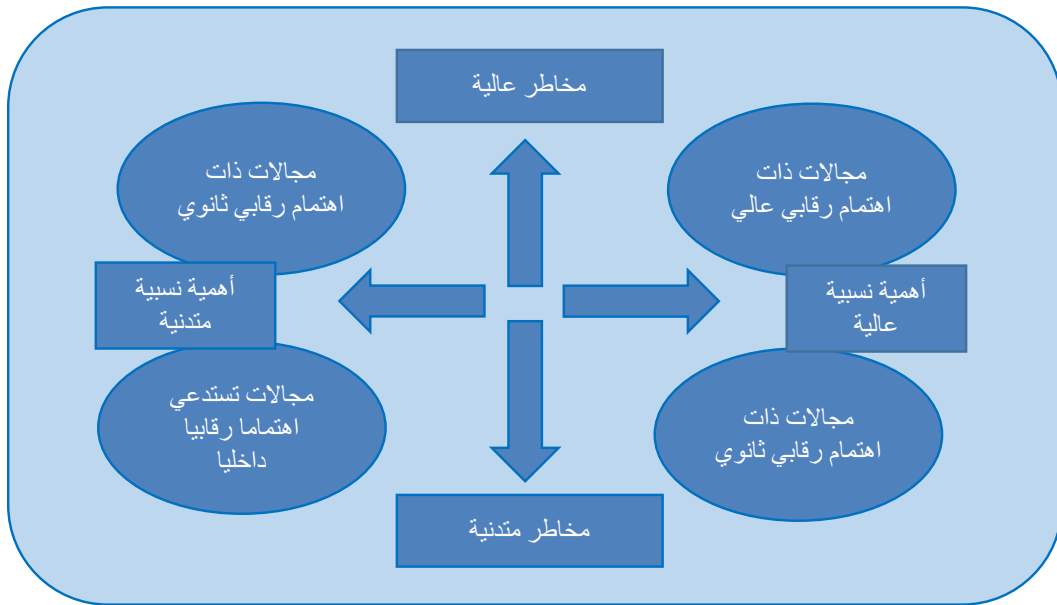
ولئن تحدد هذه المحاور حسب معيارين أساسيين، هما أهمية احتمال تحقق المخاطر والأهمية النسبية لجوانب النشاط المزمع تفقدها، فإن احتمالات تحقق المخاطر تُستمد من النقائص التي انتهى إلى تسجيلها فريق التفقد خلال مهمات سابقة، ومن نتائج تفحص التقارير المنجزة وأنظمة المعلومات وأنظمة الرقابة الداخلية إضافة إلى المقابلات المجرات مع مختلف الأعوان أو المسؤولين عن الهيكل الخاضع للتفقد، والتي من شأنها أن تمكن المتفقد من تحديد مناطق المخاطر العالية التي تستدعي التركيز عليها.



3.2 أسباب توحي منهج تحديد المخاطر³

يستند توحي منهج تحديد المخاطر أساسا على:

- الاستقلالية الوظيفية لهيكل التفقد فيما يتعلق بتحديد وبرمجة مهمات التفقد،
 - التفقد الدوري لأكبر عدد ممكن من الهياكل والمصالح، وتوفر الموارد البشرية واللوجستية الكافية لإنجاز المهام،
 - التقليل من المخاطر التي تعيق التصرف الجيد للهياكل والمصالح موضوع التفقد.
- هذا، ومن الأنجع أن يتم تحديد المجالات الجديرة بالبرمجة ضمن مهمات التفقد، حسب الأولوية من حيث أهمية درجة المخاطر، مثلما يتضمنه الرسم البياني التالي:



تبعاً لهذا، يشرع فريق التفقد في تجميع المرجعيات والمعايير التي سيعتمدها في تفقد الهيكل المعني وتقييم أدائه. ويتطلب ذلك تحديد:

- أساليب الفحص والتحري المناسبة لكل عنصر من عناصر موضوع التفقد،
- نوعية الوثائق والمستندات الواجب الاطلاع عليها وتفحصها،
- المصالح التي يتعين التعامل معها،
- حجم العينات التي ستشملها التحريات،
- مواقع المعاينات والزيارات الميدانية،

³انتوساي: التقييم عبر تحديد المخاطر

ISO 2009-31010 التصرف في المخاطر - تقنيات تقييم المخاطر

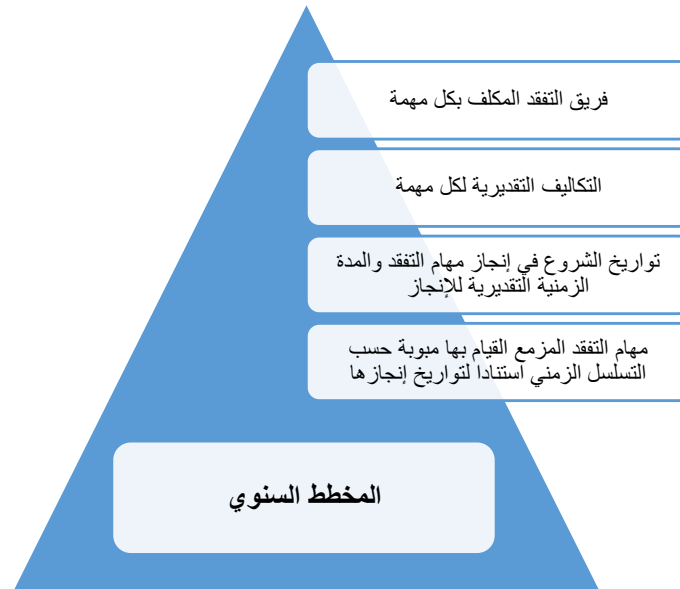
ISO 2018-31000 إدارة المخاطر – المبادئ التوجيهية

هذا، ويمثل إدراج المخاطر المحتملة صلب عناصر موضوع التفقد إجراء ذو أهمية كبرى في تحقيق نجاعة مهمة التفقد، كما يمكن من التوصل بالنتائج المتوقعة والانعكاسات المحتمل حدوثها في حال انتهاء المهمة إلى تسجيل إخلالات أو أخطاء عن قصد أو عن غير قصد، أو انحرافات عن الالتزام بالقوانين والتراتيب الجاري بها العمل.

4.2 أنموذج المخطط السنوي

يجب أن يتضمن المخطط السنوي للتفقد بوضوح:

- المهام المزمع القيام بها مبوبة حسب التسلسل الزمني استنادا لتواريخ إنجازها،
- تواريخ الشروع في إنجاز المهام والمدة الزمنية التقديرية للإنجاز،
- فريق التفقد المكلف بكل مهمة وتركيبته،
- التكاليف التقديرية لكل مهمة.



3 المحور الثالث: الإعداد لمهمة التفقد

تتعلق هذه المرحلة بجميع الأعمال التحضيرية والإجراءات الاستباقية التي يجب القيام بها قبل الانتقال إلى مقر الهيكل موضوع مهمة التفقد والشروع الفعلي في إنجاز المهمة.

1.3 صياغة الإذن بمأمورية:

الإذن بالمأمورية هو الوثيقة القانونية الرسمية التي تأخذ شكل صيغة مقرر وزاري يتم بموجبه الإعلان بصفة رسمية عن انطلاق مهمة التفقد. ويتضمن الإذن بالمأمورية:

- التعريف بجهة التكليف، حيث يصدر الإذن بالمأمورية عن الوزير المشرف على الهيكل الرقابي المكلف بإنجاز المهمة، وكغيره من القرارات الإدارية، يتضمن الإذن بالمأمورية وجوبا رقم تسلسلي وتاريخ إصدار وهما بمثابة المعرف الخاص بالوثيقة بالتوازي مع ضمانها المتابعة الإدارية لمختلف الأذون الصادرة،
- الديباجة أو الاطلاعات، حيث تتضمن ديباجة الإذن بالمأمورية النصوص المنظمة لهيكل التفقد المكلف بتنفيذ المهمة والنظام الأساسي لأعضائه بشكل يمكن من إبراز مختلف الصلاحيات التي يمنحها القانون لهيكل التفقد في إطار أدائهم لمهامهم،
- هيكل التفقد المكلف بتنفيذ المهمة، حيث يتم ضمن الإذن بالمأمورية وجوبا التنصيب على هيكل التفقد المكلف بإنجاز المهمة وبتابعيتها وإصدار نتائج أعمال فريق التفقد،
- فريق التفقد المكلف، حيث يتم وجوبا تحديد اسم وصفة كل عضو من أعضاء الفريق المكلف بإنجاز المهمة، مع مراعاة:
 - اختيار رئيس الفريق وتشريكه في عملية ضبط تركيبته،
 - ضمان التوازن الكافي لتركيب الفريق بالنظر إلى التخصص في المجالات ذات الصلة بموضوع مهمة التفقد، والخبرة المكتسبة، وتفرغ المتفقدين لتنفيذ المهمة، إلى جانب مراعاة أهداف التكوين بالنسبة للمتفقدين،
 - إمكانية الاستعانة بكفاءات من خارج هيكل التفقد المكلف بإنجاز المهمة، وذلك سواء لتنفيذ تكليف خصوصي محدد، أو الانضمام لفريق التفقد إلى حدود استكمال المهمة،
 - تفادي كل ما من شأنه أن يثير الشبهة في أحد أعضاء فريق التفقد وضمان احترام مبدأ تجنب تضارب المصالح.
- الصلاحيات والسلطات المخولة لفريق التفقد، حيث يتضمن الإذن بالمأمورية تنصيحا صريحا على منح أعضاء فريق التفقد المدونة أساؤهم بالإذن بالمأمورية كامل الصلاحيات في إطار تنفيذ أعمالهم، من حيث الحق في الاطلاع المطلق على مختلف الوثائق والمعطيات، بما في ذلك المحامل الالكترونية ورمز المصدر للتطبيقات والمنظومات، المستغلة من طرف الهيكل المعنية بمهمة التفقد والاحتفاظ بنسخ منها، كما لا يحق للمصالح المعنية بمهمة التفقد ولا لأعوانها الاحتجاج بالسر المهني إزاء أعضاء فريق التفقد الذي يكون ملزما في المقابل باحترام النصوص المتعلقة بحماية المعطيات الشخصية التي يطلع عليها في إطار صلاحياته.

يمكن صياغة الإذن بأمورية بطريقتين مختلفتين، سواء بطريقة مقتضبة وهي صيغة تمنح لفريق التفقد مطلق الحرية في تحديد محاور المهمة وأهم المسائل الواجب تناولها، أو بطريقة مستفيضة وهي صياغة يحدد ضمنها موضوع الإذن بالأمورية وهدفها بصفة مفصلة ودقيقة بحيث يتم ضبط المحاور المطلوب تناولها حصرياً.

لئن لم تحصر هيكل التفقد في الجمل على التنصيص على مدة التنفيذ الميداني لمهمة التفقد ضمن الأذن بالأموريات، فإن التجارب المقارنة بينت أن المعطى الزمني لتنفيذ المهمة عنصر مؤثر وضمن لإنجاز المهمة بأكثر نجاعة وفعالية ومساهم بصفة مباشرة وحاسمة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

2.3 جمع المعلومات المتعلقة بالهيكل وتحليلها قبل الشروع في إنجاز المهمة

1.2.3 جمع المعلومات:

يتم إعداد خطة مهمة التفقد بشكل يتيح لفريق التفقد التعرف بصفة جلية على حجم الأعمال الواجب القيام بها في إطار التحريات وعلى التحقق من تغطيتها للجوانب الجوهرية. كما يجب أن تتضمن خطة مهمة التفقد خلاصة لمختلف الأعمال التحضيرية وأهم الاستنتاجات والملاحظات الأولية التي تم استخلاصها.

كما ينبغي أن تتضمن خطة مهمة التفقد عناصر رئيسية من شأنها أن تساعد فريق التفقد على القيام بمهامه على الوجه الأكمل، من ذلك ما يتعلق بـ:

- الهيكل موضوع مهمة التفقد، وما يجب على فريق التفقد معرفته والاطلاع عليه مسبقاً، بما يساعده على فهم خصوصيات نشاط الهيكل ويمهّد لحصر نقاط التفقد الواجب التركيز عليها، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، والموارد المالية والبشرية المخصصة للهيكل، والمشاريع والبرامج المعتمدة والأهداف المرسومة والإجراءات المتبعة، إضافة لأنظمة المعلومات المعتمدة،
- مجال التفقد، وما يشمله من أنشطة فرعية، بما في ذلك الحيز الزمني لمختلف عمليات التحري المزمع القيام بها، والمواقع التي ستشملها عمليات التحري،
- منهجية التفقد من حيث تحديد الأساليب التي سوف يتم إتباعها لإنجاز مهمة التفقد بما في ذلك ضبط أولويات التدخل،
- المصادر المعتمدة لإنجاز مهمة التفقد على غرار القوانين والتراتيب والقرارات الجاري بها العمل، أدلة الإجراءات وأساليب العمل، معايير التحليل الإحصائي، التوصيات المنبثقة عن تقارير التفقد السابقة وكافة التقارير الرقابية والتقييمية الأخرى مهما كان مصدرها وطبيعتها، معايير العمل المعمول بها،
- النقاط الإيجابية وأهم النقائص التي تمت ملاحظتها خلال مرحلة التحضير للمهمة والتي من شأنها أن تمكن فريق التفقد من الوقوف على مواطن المخاطر التي تستدعي التدخل بشأنها،
- الجدول الزمني لتنفيذ مهمة التفقد، حيث ينبغي احترام فريق التفقد للآجال المحددة مسبقاً لتنفيذ المهمة، بالتوازي مع إنجاز كافة الأعمال المتعلقة بالمهمة بجودة عالية وبطريقة مجدية واقتصادية وفعالة،
- فريق التفقد الذي يجب أن يتم تحديد تركيبته وفقاً لمتطلبات المهمة ولاختصاص كل منهم.

2.2.3 تحليل المعلومات:

إثر تجميع مختلف المعلومات، المتوفرة خارج الهيكل موضوع مهمة التفقد، يثبت فريق التفقد من مدى موثوقيتها ثم تحليلها بما يمكنه من معرفة:

- الصلاحيات القانونية للهيكل موضوع مهمة التفقد،
 - أهداف وبرامج وسياسات الهيكل،
 - الموارد المالية والبشرية والمادية الموظفة للهيكل لممارسة نشاطه.
- ولبلوغ هذه المعطيات، يقوم فريق التفقد بـ:
- إجراء مقاربات بين مختلف مصادر المعلومات الكمية والنوعية،
 - تحليل المعلومات الكمية بهدف الحصول على مؤشرات ونسب وجداول تلخص وضعية الهيكل موضوع مهمة التفقد ومن مدى بلوغه للأهداف المحددة،
 - الاستناد على الإحصائيات وإجراء الاختبارات المكتبية الأولية لتحديد المخاطر،
 - إعداد وثائق عمل أولية لاعتمادها في مرحلة تنفيذ المهمة استنادا على الاستنتاجات الأولية التي توصل إليها فريق التفقد انطلاقا من تحليل المعلومات.

3.3 تحديد الوسائل المادية واللوجستية اللازمة لإنجاز مهمة التفقد:

يتولى فريق التفقد في إطار استكمال مراحل إعداد مهمة التفقد برمجة وتخصيص الوسائل المادية واللوجستية الكافية لإنجاز المهمة (إعداد وسيلة النقل التي سيتم استغلالها للغرض، ضبط كمية الوقود اللازمة للتنقل، اصطحاب سائق من عدمه، تحديد مكان الإقامة...) تحديد مكان الإقامة...

4.3 التخطيط للمهمة

تبعا لتجميع المعلومات وتحليلها، يتولى فريق التفقد، قبل التحول لمقر الهيكل موضوع التفقد إعداد الخطط والبرامج المزمع اتباعها لإنجاز المهمة، وذلك بالنظر للأهداف المرسومة.

حال الوصول إلى مقر الهيكل موضوع التفقد، يشرع فريق التفقد في جمع المعطيات ذات الصلة بالمهمة، المتوفرة لدى الهيكل والتي تمكن من معرفة:

- أهمية الهيكل داخل القطاع
- موارد الهيكل المالية
- موارد الهيكل البشرية
- صلاحيات الهيكل القانونية

هذه المعطيات يتم تجميعها من خلال:

- المحادثات المجرأة مع مختلف مسؤولي الهيكل
- مختلف التحاليل
- الزيارات الميدانية
- المنظومات المعلوماتية

1.4.3 الوثائق التي يتم جمعها من الهيكل، تشمل:

- الوثائق القانونية
- النصوص القانونية والترتيبية ذات العلاقة
- الوثائق المالية
- الوثائق التنظيمية
- الهيكل التنظيمي
- المخطط الاستراتيجية
- المخطط السنوي
- الوثائق ذات العلاقة بإنجاز المشاريع ومتابعتها
- تقرير النشاط
- الوثائق ذات العلاقة بتقييم الأداء
- كل وثيقة تتطلب طبيعة المهمة الحصول عليها.

2.4.3 المحادثات مع مسؤولي الهيكل

يتولى فريق التفقد إجراء اجتماعات ومحادثات مع مختلف مسؤولي الهيكل المعني بمهمة التفقد لتجميع ما يمكن من معطيات تمكن من إنجاز المهمة في أفضل الظروف.

3.4.3 التحليل المالي والإحصائي

- تحليل القوائم المالية
- لغرض كذلك، يقوم فريق التفقد بزيارات ميدانية، ويطلع على المنظومات المعلوماتية المعتمدة

4.4.3 تكوين فكرة حول التنظيم الإداري والإجراءات المتخذة ومدى متابعتها

يولي فريق التفقد الأهمية اللازمة لهذا العنصر لفهم النظم المتبعة من طرف الهيكل ومقارنتها بالقوانين والتراتب الجاري بها العمل، بما يمكن من:

- حصر النقاط السلبية والمخاطر المحتملة
- تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الرقابة الداخلية
- تكوين فكرة حول مهام ومسؤولية المتدخلين بالهيكل للتمكن من تحديد المسؤوليات
- تحديد أعوان التنفيذ والموظفين المكلفين بالمتابعة
- تحديد مجالات التنفيذ والمتابعة والمراقبة
- تحديد المقاييس والمعايير المعتمدة

5.4.3 إنجاز مهمة التفقد

يتولى فريق التفقد لإنجاز مهمة التفقد:

- إعداد الوثائق المزمع اعتمادها
- إجراء المحادثات اللازمة في الغرض
- القيام بالزيارات الميدانية الضرورية
- الحرص على شمولية المهمة، وإن تعذر العمل طبقاً لأخذ عينات
- التثبت من كيفية استغلال الموارد المادية الموضوعة على ذمة الهيكل موضوع مهمة التفقد

5.3 جمع أدلة الإثباتات

يتم جمع الأدلة خلال كامل مراحل إنجاز مهمة التفقد، وبحسب مقاييس "انتوساي":

- تكون الأدلة ملموسة وواقعية ومنطقية،
- يكون لدى فريق التفقد متمكناً من جمع الأدلة،
- يؤخذ بعين الاعتبار جودة الأدلة.

1.5.3 أصناف أدلة الإثباتات

يمكن اعتماد الأدلة في شكل:

- وثيقة ملموسة (صورة- مخطط- عينة)
- نصوص - مناشير- رسائل ورقية أو الكترونية - اتفاقيات...
- تحاليل
- شهادة شفاهية

2.5.3 معايير أدلة الإثباتات

للتمكن من تعزيز استنتاجات فريق التفقد، يجب أن تكون الإثباتات:

- صحيحة وذات مصداقية
- ملموسة
- كافية عدديا ونوعيا
- لها علاقة مع موضوع التفقد
- يمكن توثيقها
- قانونية
- موضوعية ومنطقية
- واقعية وقابلة للتطبيق

6.3 توثيق أعمال مهمة التفقد

يشمل توثيق الأعمال:

- الوثائق الإدارية الرسمية: جميع البيانات والمعلومات والتحليل والنتائج التي تم التوصل إليها بعد إنجاز مهمة التفقد.
- يتم تجميع هذه الوثائق بمثابة ملف مرجعي يمكن استغلاله في مهمات أخرى، وكدليل إجراءات المهات لاحقة، وكمراجع يعتمد للحكم على كفاءة المتفقدين.

4 المحور الرابع: منهجية القيام بمهمة تفقد

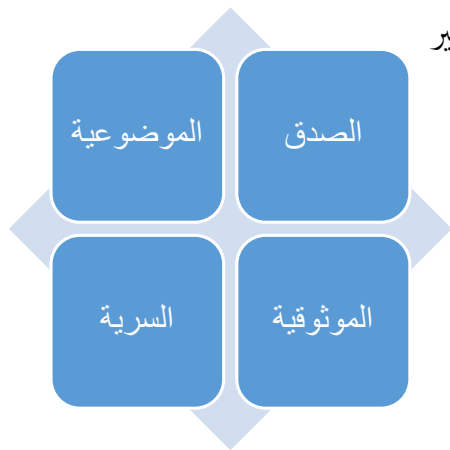
يهدف ضمان إنجاز مهمة التفقد في أحسن الظروف، وتبعا لأعمال التخطيط للمهمة، يتم التركيز على إنجاز المهمة طبقا للمنهجية المعتمدة ووفقا للقواعد الأخلاقية الواردة ضمن مدونة سلوك وأخلاقيات المتفقد الإداري والمالي.

1.4 أساسيات المنهجية

لإنجاز مهام التفقد يتعين على المتفقد الإداري والمالي اعتماد منهجية تراعي الضوابط والمعايير والممارسات الفضلى المعتمدة في هذا المجال.

ويُتجه تنفيذ مختلف مهمات التفقد وفقا لما يلي:

- منهجية موحدة تتمكن من:
 - دراسة للواقع صلب الهياكل المعنية بالتفقد والممارسات المعتمدة بها والاعتماد في ذلك على مرجعيات وطنية كلما توفرت ومرجعيات دولية، عند الاقتضاء،
 - تحديد الأحداث والوقائع والانحرافات وتصنيفها من حيث درجة خطورتها، والبحث عن أسبابها ونتائجها،
 - اقتراح التوصيات أو الحلول لتدارك النقائص،
 - العمل على جعل الهياكل الخاضعة للتفقد تلتزم بالتوصيات المقترحة،
 - دراسة خطط العمل ومراقبة تنفيذها.
- الامتثال للقواعد السلوكية للمهنة المستمدة من مدونة السلوك ومن المعايير الدولية المعتمدة، وهي:
 - الصدق،
 - الموضوعية،
 - السرية،
 - الموثوقية.



2.4. مزاي اعتماد المنهجية

يتطلب إجراء مهمة التفقد التقيد بقواعد صارمة من ناحية، ومراعاة السياق والظروف التي تحف بالهيكل الخاضع للتفقد من ناحية أخرى.

لذا فإن تنفيذ مهمة التفقد بصورة ناجعة يتطلب استخدام منهجية مبسطة وعملية، فضلا عن وجوب استعمال وسائل ملائمة لها وورزنامة زمنية معقولة.

وتمثل الغاية من استعمال المنهجية في تيسير تدخل المتفقد عند اضطراره بمهمته، وتمكنه من الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بها. كما أن إنجاز المهمة يتطلب في الآن نفسه توفر عناصر متصلة بسير المهمة إضافة إلى عناصر تتعلق بعمل المتفقد ميدانيا.

وتمكن منهجية التفقد من إنجاز المهام على مراحل، والتي تتطلب استخدام أدوات وتقنيات تحليل خصوصية على غرار:

- جرد المعلومات والبيانات والمستندات اللازمة للتنفيذ السليم لمهمة التفقد،
- طرق التحليل والتحقيق،
- اعتماد وثائق عمل نموذجية،
- اعتماد نموذج موحد لتقرير مهمة التفقد.

3.4 المخطط العام لمهمة التفقد

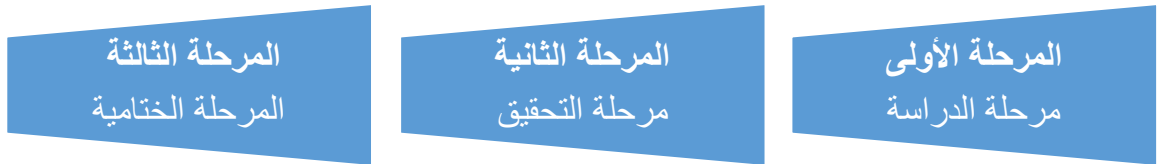
1. إصدار الإذن بمهمة التفقد،
2. تحليل الإجراءات المعتمدة من قبل الهيكل الخاضع لمهمة التفقد (جرد النقاط الإيجابية والنقائص والإخلالات البارزة)،
3. إعداد ملاحظات أولية حول واقع مختلف أوجه التصرف بالهيكل أو عناصر موضوع التفقد،
4. إعداد برنامج عمل يحدد الخطوط العريضة للمهمة، حسب درجة المخاطر المحتملة،
5. مباشرة الأعمال الميدانية للتحقيق والبحث والتحليل: ويتم التحقق من صحة النقاط تدريجيا مع الموظفين المعنيين.
6. تجميع وترتيب الإشكاليات بشكل يعبر عن التخطيط الأولي للتقرير،
7. عرض الاستنتاجات على المسؤول المعني بالهيكل الخاضع لمهمة التفقد،
8. إعداد التقرير الأولي وعرضه على الجهات المعنية بالتفقد،
9. عقد اجتماع مع رئيس الهيكل المعني بمهمة التفقد للنظر في الاستنتاجات الواردة صلب التقرير،
10. إعداد التقرير الأولي وإحالته إلى الوزير المكلف بالقطاع للاطلاع والموافقة عبي عرضه على الهيكل الخاضع للرقابة لإعداد ردوده في أجل محدد يتضمن وجوبا للتوصيات وتقديمه إلى المسؤول الأول،
11. تلقي ردود الهيكل الخاضع للتفقد بخصوص الملاحظات الواردة بالتقرير مدعمة بوثائق
12. إعداد التقرير النهائي على ضوء ردود الهيكل الخاضع للتفقد وإحالته إلى الوزير المكلف بالقطاع الذي يأذن، وفقا للتوصيات الواردة بالتقرير:

- إجراء التتبعات التأديبية أو القضائية ضد المخالفين، إن اقتضى الأمر ذلك،
- إحالة نسخة من التقرير النهائي إلى الهيكل المعني بالتفقد لتدارك النقائص المسجلة صلب التقرير،
- إحالة نسخة من التقرير إلى الهيئة العليا للرقابة الإدارية والمالية وفقا لأحكام القانون عدد 51 لسنة 1993 لتأمين مهمة المتابعة.

4.4 التدرج المرحلي لإجراء مهام التفقد

تمر مهام التفقد عبر المراحل التالية:

- المرحلة 1: مرحلة الدراسة
- المرحلة 2: مرحلة التحقيق
- المرحلة 3: المرحلة الختامية



1.4.4 مرحلة الدراسة:

تمثل مرحلة الدراسة أو التشخيص في التعرف على الهيكل ومجال تدخله وفي تحديد المخاطر ومواطن الخلل المحتملة التي ينبغي إعادة تنظيمها

من خلال برنامج منظم.

وتسمح هذه المرحلة بتحديد وضبط منهجية عمل واضحة، وتمكّن من اختزال بعض إجراءات التفقد والتحقيق وتحديد الخطوات التي يتعين القيام بها، وضبط أهداف محددة والمخاطر المتصلة بها.

1.1.4.4 منهجية العمل:

تعتبر منهجية العمل تنويجا لمرحلة الدراسة في حدود ما يسمح به الإذن بمأمورية وهي التي تحدد طرق تنفيذ المهمة. وتضمن منهجية العمل الناجعة إبراز ما يلي:

- المجالات التي يتعين فحصها،
 - المصالح التي يجب زيارتها،
 - المقابلات التي يتعين إجراؤها والمسؤولون المعنيون بذلك،
 - المعلومات التي سيتم جمعها،
 - مواطن الغموض التي يتعين توضيحها،
 - التواريخ التقديرية لبدء مرحلة الدراسة والانتهاؤها منها.
 - البحث عن العناصر التي تساهم في التعريف بالهيكل المستهدف بالتفقد وتحليل نشاطه وأهدافه،
 - الاطلاع على قواعد البيانات والمنظومات المعلوماتية،
 - رصد التواريخ المفصلة الخاصة بالهيكل الخاضع للتفقد،
 - تحديد المؤشرات والبيانات الهامة،
 - تحديد أساليب الإدارة ونظم المعلومات الخاصة بالكيان الخاضع للتفقد،
 - جمع التقارير السابقة لمهمات التفقد أو التدقيق،
 - تحديد المخاطر وسبل تلافيها.
- وحال الموافقة على منهجية العمل، يلتزم فريق التفقد بعناصرها طيلة إنجاز المهمة.

2.1.4.4 جلسة الشروع في إنجاز المهمة:

يتم خلالها عرض برنامج التدخل، ويحضر الجلسة كل من:

- المتفقد العام أو رئيس المهمة، وذلك حسب أهمية المهمة،
 - المتفقدون المكلفون بالمهمة،
 - المسؤول الأول عن الهيكل الخاضع لمهمة التفقد.
- تدور جلسة الشروع في إنجاز المهمة حول النقاط التالية:
- التعريف بالمتفقد من قبل رئيس المهمة أو المتفقد العام،
 - التذكير بالدور الرقابي للتفقدية،
 - عرض المخطط الزمني التقديري للمهمة،
 - تقديم الهيكل الخاضع للتفقد من قبل المسؤول الأول أو أحد مرؤوسيه،
 - الإعداد اللوجستي للمهمة (وسائل الاتصال، المكاتب...) وكذلك التخطيط للاجتماعات الأولية،

- توعية الموظفين التابعين للهيكل الخاضع لمهمة التفقد بأهمية مشاركتهم كجهات فاعلة وليس كمشتهيه بهم.

3.1.4.4 تحليل النقاط الإيجابية والنقائص

تتضمن قائمة النقاط الإيجابية والنقائص المواضيع التالية:

- المجالات أو العمليات أو الإجراءات المزمع تفقدها،
 - الوضع النظري لحسن سير المنظومة الخاضعة للتفقد،
 - المخاطر المحتملة،
 - المؤشرات التي يمكن اعتمادها للتقييم،
 - لنقاط الإيجابية والنقائص فيما يتعلق بمنظومة الرقابة الداخلية،
 - الانعكاسات المحتملة التي قد تنتج عن درجة الخطورة،
 - ملاحظات إضافية حول المخاطر عند الاقتضاء.
- اعتمادا على نتائج مرحلة الدراسة، يتولى رئيس المهمة صياغة برنامج العمل الذي يحدد محاور التفقد وحدود تدخل المتفقدين وكذلك الأهداف التي يتعين على فريق التفقد تحقيقها، وهو يمثل مجموعة من التدابير التي يتعين تنفيذها لتحقيق أهداف برنامج العمل، ووثيقة داخلية، تهدف إلى تحديد وتوزيع وتخطيط ومراقبة عمل المتفقدين.
- ويتضمن برنامج التحقيق الأعمال التي يتعين على المتفقد القيام بها من خلال:

- جميع المهام الواجب القيام بها، وهي:
 - الأعمال والتحقيقات التي يتعين القيام بها،
 - الأسئلة التي يجب طرحها أثناء المقابلات،
 - النقاط المهمة التي يجب النظر فيها،
 - الممارسات الفضلى التي ينبغي تكريسها،
 - الممارسات التي لا تتفق مع المعايير المعتمدة في مجال عمل الهيكل المستهدف بالتفقد،
 - الدراسات والاختبارات التي يتعين القيام بها،
 - المخاطر والضوابط المطلوب التحقق منها.
- وسائل وأدوات التفقد الضامنة لـ:
 - تخطيط زمني محكم،
 - توزيع عادل للمهام بين المتفقدين وفقا لمهارات كل منهم،
 - إحكام التصرف في إدارة مهمة التفقد.

2.4.4 مرحلة التحقيق:

1.2.4.4 الوثيقة التمهيدية (أو خارطة الطريق):

تشير هذه الوثيقة إلى:

- القائمة الشاملة للمقابلات التي يتعين إجراؤها (الأشخاص الذين يجب الاتصال بهم والأشخاص الذين يمكنهم محادثتهم،
- محتوى المقابلات والمحادثات،
- صياغة الاستبيانات،
- المراجع والوثائق المفيدة للإلمام بالأنشطة الموكولة إلى الهيكل الخاضع لمهمة التفقد،
- تنظيم الاختبارات وتحديد نطاقها.

تعتبر خارطة الطريق وثيقة مستقلة تمكن رئيس المهمة من فهم الإجراءات المتبعة وتفسير نتائجها وتقييم استنتاجاتها دون الحاجة إلى الرجوع إلى ورقات العمل المفصلة.

2.2.4.4 ورقات العمل:

تعتبر ورقات العمل المادة الخام للمتفقد لتوثيق وتسجيل كل النتائج والاستنتاجات وتجميع الإثباتات والحجج اللازمة، وهي بذلك تشكل أساساً للعمل المشترك وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء فريق مهمة التفقد.

أثناء مهمات التفقد، يعدّ المتفقد ورقات عمل لكل مهمة يتم تنفيذها، من الشروع في إعداد المهمة إلى حين صياغة التقرير النهائي. تسمح ورقات العمل بما يلي:

- جمع المعلومات التي تم الحصول عليها خلال المقابلات ومختلف الأعمال،
 - تحديد وتوثيق الإخلالات والنقائص المرصودة،
 - إثراء المعلومات التي تم اكتشافها بمناسبة إجراء المحادثات مع مسؤولي الهيكل الخاضع لمهمة التفقد،
 - تقديم المهمة ونتائجها وفقاً لأهمية النقاط التي تم تناولها.
- يجب إعداد ورقات العمل بوتيرة يومية مع مراعاة نسق تقدم العمل ميدانياً.

3.2.4.4 ملفات العمل:

يمثل ملف العمل النواة الأساسية لتنظيم مهمة تفقد معينة. ويتكون من عديد الملفات الفرعية (التحليلية والإدارية...)، يكون الهدف منها:

- جرد المعلومات المستقاة وصياغتها صلب ملف العمل،
- تدعيم الحجج للاستنتاجات الواردة بتقرير التفقد بمعلومات موثقة ومنظمة تنظيماً منطقياً.

وتتضمن الملفات التي تم إنشاؤها:

- جدية المعلومات التي تم جمعها ونقلها إلى ورقات عمل،
 - حجية استنتاجات تقرير التفقد من خلال البيانات المصنفة والمنظمة والمحفوظة بشكل مناسب.
- ويمكن تصنيف ورقات العمل من تيسير النفاذ السريع إلى المعلومات المطلوبة، سواء بالنسبة لرئيس المهمة أو للمتفقد المكلفين بالمهمة.

يتكون ملف العمل من أربعة ملفات فرعية، وهي:

- **الملف التألفي**، والذي يتضمن جميع الوثائق الصادرة عن الهيكل الخاضع لمهمة التفقد، وورقات العمل التي أعدها المتفقدون.
- **الملف التحليلي**، والذي يشمل عناصر مرحلة التحقيق.
- **الملف الملحق**، والذي يتضمن جميع المعطيات المتعلقة بالإجراءات والمسارات المتبعة من قبل الهيكل المعني بالتفقد، وتقارير التدقيق (الداخلية والخارجية) أو التفقد وكذلك الوثائق التي تم جمعها حول المواضيع التي تم تناولها.
- **الملف الإداري**، هو أداة للتخطيط والتحكم في مهمة التفقد. ويتضمن التقارير المرحلية للعمل والوثائق التي تحصل تقدم إنجاز المهمة أو المسائل التي لم يتم الحسم فيها وكل المسائل المتعلقة بالأعباء وأو النفقات التي تحملها بمناسبة إنجاز المهمة.

4.2.4.4 الوثيقة التأليفية:

يتولى المتفقدون عند نهاية كل مرحلة من مراحل التفقد إدراج جملة الإخلالات والنقائص المرصودة ضمن وثيقة تأليفية يتم تقديمها للهيكل الخاضع للتفقد لتقديم إجاباته وتوضيحاته بخصوصها في أجل محدد.

ويمكن هذا الإجراء من تحقيق الأهداف التالية:

- توجيه المتفقد خلال إجراء المحادثات على نحو يضمن السرعة والسلامة،
- التواصل البناء مع المسؤولين المعنيين بالتفقد،
- قيادة المهمة،
- تيسير صياغة الاستنتاجات والخلاصات،
- استحداث نسق صياغة التقرير.

3.4.4 المرحلة الختامية:

تتمثل المرحلة الختامية في عرض نتائج مهمة التفقد من خلال إعداد وصياغة تقرير التفقد.

1.3.4.4 مضمون التقرير

يجب الحرص عند صياغة التقرير النهائي على العمل بالضوابط الأساسية التالية:

- أن يتضمن التقرير النهائي ملاحظات التقرير الأولي مبوبة بنظام الفقرات تقابلها ردود الهيكل الخاضع للتفقد ويليهما تعقيب فريق التفقد، مرفقة بوثائق الإثبات (الملاحق)،
- عدم إدخال أي تغيير على محتوى التقرير الأولي وإدراج جميع التعديلات والتغييرات بالخانة المخصصة لتعقيب فريق التفقد،
- الحرص على إسناد أجوبة الهيكل المعني بمهمة التفقد، وتعقيب فريق التفقد نفس الأرقام المسندة للملاحظات الأولية المتعلقة بها.

5 المحور الخامس: إنجاز تقارير التفقد

يتم إنجاز تقرير التفقد على ضوء ما آلت إليه نتائج التحقيقات ويتضمن عادة جملة من الملاحظات والاستنتاجات، ويوجه إلى الوزير المشرف على القطاع للإطلاع عليه والإذن بإحالة إلى رئيس الهيكل موضوع التفقد لإعداد إجاباته بخصوص مجمل الملاحظات الواردة بالتقرير وخاصة السلبية منها.

1.5 إنجاز تقارير التفقد

وغالبا ما تعتمد هيكل التفقد المنهجية التالية في إعداد التقارير:

1.1.5 صياغة تقرير أولي

يقع إرسال التقرير الأولي إلى الهيكل موضوع مهمة التفقد لتقديم إجاباته وردوده بخصوص النقائص المضمنة بالملاحظات الواردة بالتقرير في أجل محدد، قبل إحالتها إلى فريق التفقد الذي يتولى الاطلاع على الردود والتعقيب عليها.

2.1.5 صياغة التقرير النهائي

يجب الحرص عند صياغة التقرير النهائي على العمل بالضوابط الأساسية التالية:

- يتضمن التقرير النهائي ملاحظات التقرير الأولي مبوبة بنظام الفقرات تقابلها ردود الهيكل الخاضع للتفقد ويلبها تعقيب فريق التفقد، مرفقة بوثائق الإثبات (الملاحق)،
- عدم إدخال أي تغيير على محتوى التقرير الأولي وإدراج جميع التعديلات والتغييرات بالخانة المخصصة لتعقيب فريق التفقد،
- الحرص على إسناد أجوبة الهيكل المعني بمهمة التفقد، وتعقيب فريق التفقد نفس الأرقام المسندة للملاحظات الأولية المتعلقة بها.

3.1.5 صياغة التلاخيص أو المذكرات التأليفية المتعلقة بالتقرير

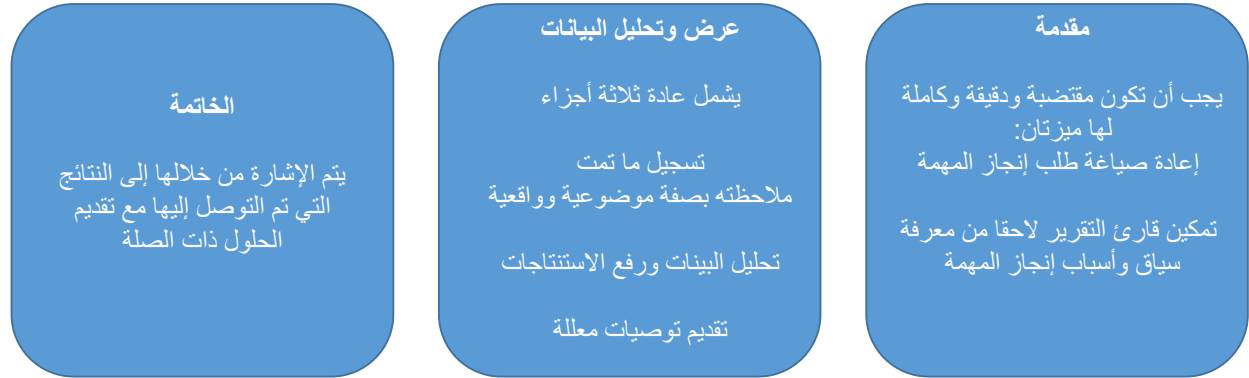
وهي تعتبر المرحلة النهائية في عملية ختم المهمة بالنسبة لفريق التفقد.

يرمي التقرير التألفي لبلوغ هدفين:

- تلخيص الجزء المفصل من تقرير التفقد (الأحداث، الأسباب، النتائج، التوصيات والمقترحات).

- إبراز المحاور الأساسية مشفعة بآراء الفريق المكلف بمهمة التفقد.
- يتوجب أن يكون تلخيص التقرير محررا بطريقة تتوقّر فيها الحرفية. فعلى المتفقد أن يكون قادرا على تلخيص وفي نص التقرير، حتى يتسنى قبوله من طرف الأطراف التي وافقت على الجزء التفصيلي من التقرير.

يتضمن تقرير التفقد عادة، مقدمة وعرض وتحليل البيانات ثم خاتمة مثلما هو مبين لاحقا:



4.1.5 صياغة تقرير التفقد

يجب أن يتضمن تقرير التفقد فقرات مقتضبة ومهيكلّة مع اعتماد لغة واضحة.

لتسهيل قراءة التقرير، يستحسن:

- اعتماد الدقة والوضوح،
- إذا ما تطلب الأمر مزيدا من الإيضاحات، إرفاقها بالتقرير،
- إسداء عنوان لكل جزء من التقرير.

يعتبر تقرير التفقد الوسيلة الرسمية لإبلاغ نتائج مهمة التفقد لسلطة الإشراف لمساعدتها على اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة.

2.5 أهمية صياغة التقارير ونشرها:

تعرف "الانتوساي" تقرير الرقابة بشكل عام بأنه "مجموعة آراء وملاحظات حول البيانات المالية المستخلصة على إثر رقابة مالية أو رقابة التزام أو رقابة حول النتائج". كما يعتبر تقرير التفقد وسيلة اتصال رسمية بين مختلف المعنيين بنتائج مهمة التفقد وتتويجا لمختلف مراحلها.⁴

ويتطلب تحرير تقارير التفقد عديد المهارات المهنية مثل:

- القدرة على امتلاك التسلسل المنطقي للأفكار.
- القدرة على التلخيص والإيجاز، والربط بين مختلف أجزاء التقرير والاستنتاج.
- القدرة على التعبير وعلى استخدام واختيار المصطلحات المناسبة.
- القدرة على التحرير.

3.5 مختلف الأطراف المعنية بتقرير التفقد

- سلطة الإشراف
- الهيئة العليا للرقابة الإدارية والمالية ومتابعة وتقييم إنجاز الإصلاحات
- هيكل التفقد والفريق المكلف بإنجاز مهمة التفقد
- مسيرو وأعوان الهيكل الخاضع لمهمة التفقد.
- السلط القضائية.
- الهيئات العمومية المستقلة الدستورية وغير الدستورية.
- المجتمع المدني.
- الإعلام.

ومن المنتجه نشر ملخصات لتقارير التفقد بما لا ينال من المعطيات الشخصية حتى تتم الاستفادة منها واستغلال الملاحظات والتوصيات الواردة بها من قبل طالبيها.

⁴تعريف الانتوساي

4.5 مواصفات تقرير التفقد⁵:

يجب أن يتضمن تقرير التفقد عددا من المعايير، كما يجب أن يكون دقيقا وواضحا وذو دلالة ومقنعا، حيث أنه سوف يوجه إلى سلطة الإشراف لاتخاذ ما يتعين من إجراءات طبقا لما تم استنتاجه. يكون التقرير عادة مبوبا حسب المواضيع التي تم التطرق لها وحسب ترتيب منطقي.

1.4.5 مواصفات تقرير التفقد

يشكل تقرير التفقد مخرجات مهمة التفقد، ويقتضي أن يتحلّى بالمواصفات التالية:

- الوضوح،
- الاسترسال والاختصار،
- الدقة،
- الموضوعية،
- الدلالة،
- الواقعية،

كما يجب أن يكون تقرير التفقد من حيث الشكل:

- محرّرا بطريقة مبوبة ويضمن عناوين تيسر الاطلاع على مضمونه،
- محتويا على تاريخ الإصدار ومضى،
- محتويا على موضوع ونطاق مهمة التفقد،
- محتويا على مختلف الأطراف المعنية بمهمة البحث إضافة إلى فترة إنجازها،
- محتويا على رقم ومرجع مهمة التفقد،
- محتويا على المعايير والمنهجية المتبعة،
- محتويا على كل المعطيات والمعلومات الضرورية والمفيدة.

2.4.5 توزيع تقارير التفقد:

يجال تقرير التفقد أساسا على:

- سلطة الإشراف،
- الهيئة العليا للرقابة الإدارية والمالية
- مسؤولي الهيكل موضوع مهمة التفقد،

⁵ معيار معهد التدقيق الداخلي 2420

3.4.5 حفظ تقارير التفقد والوثائق المصاحبة له:

يتم حفظ التقرير والوثائق المصاحبة له، ماديا بصيغته الورقية والإلكترونية بالنسبة للوثائق والمستندات التي تستجيب لذلك، ضمن ملف متكامل يتضمن بالخصوص:

- أوراق العمل
- نسخة أصلية من التقرير الأولي
- إجابة الهيكل المعني بمهمة التفقد
- نسخة أصلية من التقرير النهائي
- مصادر المعلومات الثانوية
- مشروع خطة مهمة التفقد والخطة المعتمدة بصفة نهائية
- استمارات التفقد
- المذكرات التأليفية ومذكرات النتائج الأولية
- محاضر السماع وجميع الوثائق والمؤيدات الشبوتية

4.4.5 توزيع تقرير التفقد

يجب أن تتم عملية توزيع تقرير التفقد:

- بكل سرعة.
- بصفة مدروسة وعلى نطاق ضيق.

هذا، وينصح بعدم إحالة تقرير التفقد على أطراف أخرى إلا بترخيص من سلطة الإشراف وذلك لإمكانية احتوائه على معلومات سرية.

5.5 تقييم ومتابعة مهمات التفقد:

1.5.5 التقييم:

تقع عملية تقييم ومتابعة مهمة التفقد باعتماد معايير ومؤشرات تحوّل حسن تقييم ومتابعة مهمات التفقد مثل:

- الاجتماعات الدورية.
- لوحات القيادة.
- القيام بالتساؤلات (تحديد الأهداف، إتمام المهام والتأكد من اكتمالها، تقسيم المهام والمسؤوليات بين أعضاء الفريق المكلف بمهمة التفقد ومدى توفيقهم، احترام آجال التنفيذ، العراقيل و/أو الصعوبات التي تم التعرض إليها.
- لتسهيل عملية تقييم ومتابعة مهمة التفقد، من الممكن اعتماد المؤشرات التالية:
- مؤشرات مرتبطة بالنتائج (الشمولية، النقاط التي تمت معالجتها/ النقاط التي تم تحديدها /آجال التنفيذ/الآجال التي تم ضبطها)،
- مؤشرات مرتبطة بالوسائل الموضوعية تحت تصرف فريق التفقد (تنفيذ المهام / الآجال المسندة لكل متفقد).
- مؤشرات مرتبطة بظروف تقديم المهمة (تواصل المهمة، عضو/أعضاء تم تكليفهم بمهمات تفقد أخرى بصفة موازية، عطل سنوية، تفهم وحسن تفاعل، تشكيات الهيكل موضوع مهمة البحث، الصعوبات التي تم التعرض إليها للوصول إلى المعلومة أو إلى المعطيات).
- مؤشرات مرتبطة بتقييم كل عضو من فريق التفقد (يضبط رئيس المهمة بطاقة تقييمية لكل عضو من فريق التفقد تعكس قدراته المهنية ومدى تأقلمه، مدى تفانيه، حضوره، قدراته في التحرير وهو ما يمكنه من التركيز على النقاط التي يمكن تحسينها لدى العضو المعني).

2.5.5 متابعة التوصيات المنبثقة عن تقارير التفقد⁶:

تتم متابعة إنجاز التوصيات المنبثقة عن تقارير التفقد عبر:

- مراسلات
 - مادية: (ورقية) وهي إجبارية بالنسبة للموارد البشرية (للإحالة على مجلس التأديب) وللشؤون القانونية عند الحاجة إلى إحالة الملف أمام أنظار القضاء.
 - إلكترونية: بالنسبة إلى باقي الهياكل.
- التحول لدى الهياكل المعنية بالمتابعة، عند الضرورة.
- عند استعمال قائمة الأعمال والتقدم ومتابعة مدى تنفيذ التوصيات.

⁶معايير معهد التدقيق الداخلي IIA 2500

تعلم قائمة الأعمال والتقدم بصفة منتظمة أعلى الهيكل التنظيمي حول مدى إنجاز الهياكل للتوصيات المحالة إليها من قبل التفقدية، والنتائج المتحصل عليها عند قيام الهياكل موضوع تقارير المهمة بالتدخلات التصحيحية اللازمة.

وتنفي عدم متابعة التوصيات المنبثقة عن تقرير بحث إلى اعتبار مهمة التفقد غير مكتملة، وعلى الأرجح بدون وقع كبير مما يؤدي حتماً إلى اعتبار التفقدية غير ذات جدوى وغير فعالة.

ويمكن متابعة التوصيات من:

- تدارك النقائص،
- تحسين الأداء،
- تثمين أعمال التفقد.

كما تتمثل المتابعة المنجزة في تعيين مسؤول من الهيكل موضوع مهمة البحث، على كل توصية، حيث يقع تحرير بطاقة تحتوى على كل توصية ترسل لكل مسؤول.

ويجب أن ترفق كل إجابة على التوصيات من قبل الهيكل المعني بمهمة البحث بخطة عمل واضحة تنفي إلى حل الإشكال، أو العطل أو الخلل بصفة نهائية.

ويضفي تعهد المتفقد العام بخطة العمل التي حددها بنفسه إلى الصبغة الرسمية لعملية متابعة التوصيات المنبثقة عن تقارير التفقد. كما تتجسد عملية المتابعة بتوزيع قائمة الأعمال والتقدم وتختتم بتقييم النتائج المتحصل عليها، مع وجوب الحرص على أن تكون خطة العمل:

- مكتملة : مع ضرورة تحديد "من" قام "بماذا" و "متى" تم الإنجاز.
- شاملة: أن لا تقتصر على الحالات التي تمت مراقبتها أو المواقع التي تم إختيارها.
- قارة: وهو ما يسمح بوضع إجراءات واضحة بهدف تجنب تكرار ظهور نفس الإخلالات (الوقاية) أو أن يسمح بالنظن إليها (الكشف) وبالتقليص من نتائجها إلى درجة مقبولة (الحماية).

المراجع

القوانين والأوامر والمناشير والأدلة (تونس والمغرب وفرنسا)

القانون عدد 46 لسنة 2018 المؤرخ في 1 أوت 2018 يتعلق بالتصريح بالملكسب والمصالح ومكافحة الإثراء غير المشروع وتضارب المصالح،

القانون عدد 50 لسنة 1993 المؤرخ في 3 ماي 1993 المتعلق بالهيئة العليا للرقابة الإدارية والمالية،
الأمر حكومي عدد 1164 لسنة 2016 مؤرخ في 10 أوت 2016 يتعلق بتنظيم وزارة التنمية والاستثمار والتعاون الدولي،

الأمر حكومي عدد 951 لسنة 2016 مؤرخ في 28 جويلية 2016 يتعلق بتنظيم وزارة الشؤون المحلية.

الأمر عدد 410 لسنة 2014 المؤرخ في 16 جانفي 2014 يتعلق بتنظيم المصالح المركزية لوزارة النقل،

الأمر عدد 4522 لسنة 2013 المؤرخ في 12 نوفمبر 2013 يتعلق بتنظيم وزارة الشؤون الدينية،

الأمر عدد 4064 لسنة 2013 مؤرخ في 19 سبتمبر 2013 المتعلق بتنظيم وزارة شؤون المرأة والأسرة.

الأمر عدد 1998 لسنة 2012 المؤرخ في 11 سبتمبر 2012 يتعلق بتنظيم وزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال،

الأمر عدد 3779 لسنة 2009 المؤرخ في 21 ديسمبر 2009 يتعلق بتنظيم وزارة التربية والتكوين،

الأمر عدد 2876 لسنة 2008 المؤرخ في 11 أوت 2008 يتعلق بتنظيم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتكنولوجيا كما وقع تنقيحه بالأمر عدد 615 لسنة 2010 المؤرخ في 05 أفريل 2010،

الأمر عدد 1124 لسنة 2007 المؤرخ في 7 ماي 2007 يتعلق بتنظيم وزارة الشباب والرياضة والتربية البدنية،

الأمر عدد 2123 لسنة 2005 المؤرخ في 17 جويلية 2005 يتعلق بتنظيم وزارة السياحة،

الأمر عدد 2966 لسنة 2001 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001 يتعلق بتنظيم وزارة التجارة،

الأمر عدد 420 لسنة 2001 المؤرخ في 13 فيفري 2001 المتعلق بضبط تنظيم وزارة الفلاحة،

الأمر عدد 615 لسنة 2000 المؤرخ في 13 مارس 2000 يتعلق بتنظيم وزارة التكوين المهني والتشغيل وعلى جميع النصوص التي نقحته أو تمته،

الأمر عدد 134 لسنة 2000 المؤرخ في 18 جانفي 2000 المتعلق بتنظيم وزارة الصناعة،

الأمر عدد 1875 لسنة 1996 المؤرخ في 07 أكتوبر 1996 يتعلق بتنظيم وزارة الثقافة،

الأمر عدد 269 لسنة 1996 المؤرخ في 14 فيفري 1996 المتعلق بتنظيم وزارة الشؤون الاجتماعية،

الأمر عدد 1282 لسنة 1991 المؤرخ في 28 أوت 1991 يتعلق بتنظيم وزارة الشؤون الخارجية،

الأمر عدد 1413 لسنة 1988 المؤرخ في 22 جويلية 1988 يتعلق بتنظيم وزارة التجهيز والإسكان وعلى جميع النصوص التي نقحته أو تمته،

الأمر عدد 1244 لسنة 1984 المؤرخ في 20 أكتوبر 1984 يتعلق بتنظيم وزارة الداخلية وعلى جميع النصوص التي نقحته أو تمته، وخاصة الأمر عدد 1245 لسنة 1984 المؤرخ في 20 أكتوبر 1984 المتعلق بضبط القانون الأساسي الخاص بالتفقدية العامة لوزارة الداخلية والمنقح بالأمر عدد 543 لسنة 1991 المؤرخ في غرة أبريل 1991 والأمر عدد 69 لسنة 2014 المؤرخ في 07 جاني 2014 والأمر عدد 737 لسنة 2017 المؤرخ في 9 جوان 2017 والمتعلق بالتنظيم الهيكلي لوزارة الداخلية،

الأمر عدد 793 لسنة 1981 المؤرخ في 09 جوان 1981 يتعلق بتنظيم مصالح الإدارة المركزية لوزارة الصحة العمومية وعلى جميع النصوص التي نقحته أو تمته،

المنشور عدد 26 بتاريخ 25 سبتمبر 2017 المتعلق بتقارير الرقابة والتفقد.

المنشور عدد 28 بتاريخ 21 جويلية 2000 المتعلق بهيكل الرقابة والتفقد وخلايا التدقيق الداخلي.

المنشور عدد 66 بتاريخ 25 نوفمبر 1995 المتعلق بتعزيز مهمات التفقد الميداني من قبل هيكل التفقد الوزارية ورفع النقائص إلى الوزارة الأولى.

المنشور عدد 28 بتاريخ 27 ديسمبر 1988 المتعلق بمتابعة نتائج أعمال هيكل الرقابة.

المنشور عدد 71 بتاريخ 7 سبتمبر 1988 المتعلق بمراقبة المصالح العمومية.

المنشور عدد 25 بتاريخ 8 أكتوبر 1986 المتعلق بتطوير أساليب الرقابة على الأموال العمومية.

المنشور عدد 2 بتاريخ 26 فيفري 1981 المتعلق بإعداد تقارير التفقد وإجراءات إرسالها إلى الوزارة الأولى.

المنشور عدد 2 بتاريخ 26 فيفري 1981 المتعلق بإعداد تقارير التفقد.

الدليل المنهجي لسير المهمة الرقابية (الجمعية التونسية للمراقبين العموميين)

الوثائق والتقارير

Abdelwahed, Hechemi « Résumé du guide IFAC pour l'utilisation des normes internationales d'audit dans l'audit des petites et moyennes entreprises » - PGL Maroc

https://www.ifac.org/system/files/downloads/RACsumAc_du_guide_d_audit_IFAC.pdf

(consulté le 27 mars 2020).

ATCP, Association tunisienne des contrôleurs publics (2016), *Guide du contrôle général – méthodologie de l'exécution d'une mission de contrôle*, janvier 2016.

Boullanger, Hervé (2014), « L'audit interne dans le secteur public » - E.N.A. | Revue française d'administration publique 2013/4 - N°148, pages 1029 à 1041 ISSN 0152-7401 Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2013-4-page-1029.htm>.

Bureau Vérificateur Général du Canada (2017), *Approche par les risques : Sélection des sujets d'audit de performance*.

Castagnos, Jean-Claude (1987), « Performance et gestion publique : Un pari impossible ? », *Économie et société*, n°12, p. 141-173.

De Visscher, C. et Petit, L. (2002), « L'audit interne dans l'administration publique : Un état des lieux dans les ministères fédéraux », *Pyramides*, 5 / 2002, p. 73-100.

Ferlie, E. et al. (1996), *The New Public Management in Action*, Oxford University Press.

- Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (2016), *Approches à l'égard de la sélection et de la planification pluriannuelle des audits*. <https://www.caaf-fcar.ca/images/pdfs/research-publications/ApproachesToAuditSelectionFR.pdf> (consulté le 27 mars 2020).
- IFACI-AMRAE (2013), *Trois lignes de maîtrise pour une meilleure performance : Fiabiliser la stratégie pour une gestion organisée des risques*, <https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/Trois%20lignes%20de%20ma%C3%A9trise%20pour%20une%20meilleure%20performance%20%28IFACI%20-%20AMRAE%29.pdf> (consulté le 27 mars 2020).
- IFACI et PricewaterhouseCoopers (2014), *COSO - Référentiel intégré de contrôle interne : l'évolution du référentiel COSO du contrôle interne au management des risques*, p.122, édition 2014.
- IIA (2017), « Lignes directrices complémentaires- Guide Pratique » CRIPP (Cadre de Référence international des Pratiques Professionnelles) - IIA- Rapport d'audit-communiquer les résultats d'une mission d'assurance. <https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/CRIPP-2017-version-finale-amende-e-31052017.pdf> (consulté le 27 mars 2020).
- IIA (2013), *Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficace*, janvier 2013.
- INTOSAI (2017), *Recueil des normes de contrôle de l'INTOSAI : 2ème édition*, 18 décembre 2017.
- INTOSAI, Comité des normes de contrôle interne (Cour des comptes de Belgique), *Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public*, p.31. <https://www.partagedesconnaissancesbw.be/attachment/425249/> (consulté le 27 mars 2020).
- INTOSAI, Performance Audit Subcommittee : Selecting performance audit topics.
- ISO (2018), *ISO 31000:2018 Management du risque, lignes directrices*.
- ISO (2009), *ISO 31010:2009 Gestion des risques, techniques d'évaluation des risques*.
- Julien, Dany et Sabih, Sacha (2012), « Une méthode fondée sur les risques pour la sélection des sites à auditer », *Revue internationale de la vérification des comptes publics*, octobre 2012. https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about_us/IJGA_Issues/former_years/2012/FR_2012_oct.pdf (consulté le 27 mars 2020).
- OCDE (2019), *Contrôle interne et gestion des risques pour l'intégrité publique au Moyen-Orient et en Afrique du Nord*, OCDE, Paris, <http://www.oecd.org/gov/ethics/contrrole-interne-gestion-risques-integrite-publique-mena.pdf>.
- OCDE (2018), *Intégrer l'évaluation des risques dans la planification pluriannuelle de l'audit de performance*, OCDE Paris, <http://www.oecd.org/governance/ethics/Int%C3%A9grer-evaluation-des-risques.pdf>.
- OCDE (2016), *Le contrôle interne et la gestion des risques pour renforcer la gouvernance en Tunisie*, OCDE, Paris, www.oecd.org/mena/governance/Contrôle_interne_et_la_gestion_des_risques_en_Tunisie.pdf.
- Reding, Kurt (dir.) (2011), *Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*, traduit de « Internal auditing : assurance & consulting services, 2ème éd. », The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Référentiel des Emplois Types et des Compétences Communes aux Administrations Publiques – Version 001 du 30/11/2005 (Code F03E04), https://uclgafrica-alga.org/wp-content/uploads/2019/06/Presentation_REC.pdf (consulté le 27 mars 2020).
- Renard, Jacques (2011), *Théorie et pratique de l'Audit Interne*, Éditions Eyrolles.

