



Mis en oeuvre par

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

En coopération avec



République Tunisienne  
Présidence du Gouvernement

# GUIDE DES BONNES PRATIQUES DU CONTRÔLE INTERNE DANS LES COMMUNES TUNISIENNES

Cette activité a été soutenue par  
le consortium international IBF, BiRD et I&D



2022



Ce guide est un support d'accompagnement dans la démarche de mise en place d'un dispositif de contrôle interne budgétaire (CIB) au sein des communes tunisiennes et mis à la disposition des communes en complément des sessions de formation au contrôle interne appliqué aux processus budgétaires au profit des communes partenaires du projet « Appui à la décentralisation en Tunisie » - ADEC et des séances d'accompagnement fournies par le projet ADEC .

**Ce guide est structuré de manière à offrir :**

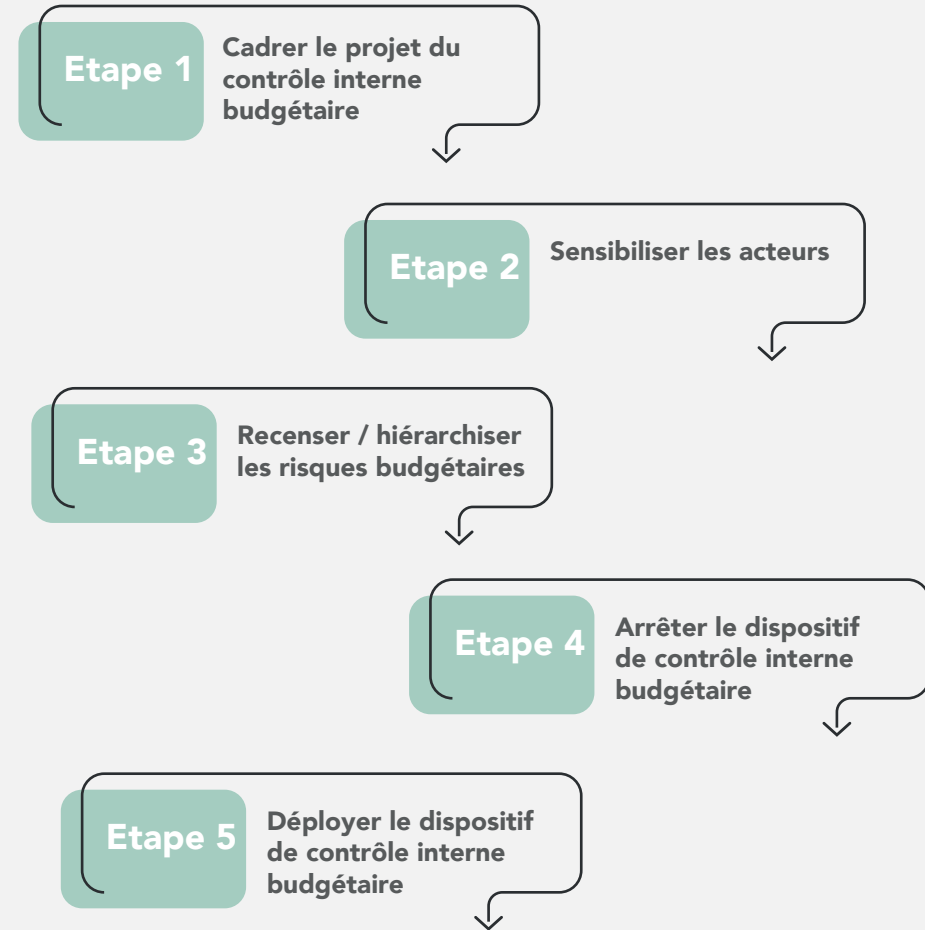
- Une vision tant globale que détaillée du projet de mise en place du CIB, séquencé en 5 étapes, avec pour chacune d'elles un contenu précis des actions à réaliser et livrables à produire, pour en faciliter le pilotage ;
- Des fiches de mesures d'atténuation des risques identifiés par les communes partenaires lors des ateliers organisés dans le cadre du projet ADEC.

## Introduction

**Mettre en place un dispositif de contrôle interne budgétaire revient à :**

- Identifier les risques entravant l'atteinte des objectifs de soutenabilité budgétaire et de qualité de la comptabilité budgétaire encourus du fait des modalités d'exécution des activités liées aux processus budgétaires (cartographie des risques).
- Arrêter des mesures d'atténuation adaptées aux risques et enjeux de la commune.
- Définir et mettre en place des modalités complémentaires ou nouvelles permettant de maîtriser ces risques (plans d'actions).

La démarche de mise en place du CIB repose sur 5 étapes déclinées en actions se matérialisant par des livrables. Ces étapes sont les suivantes :



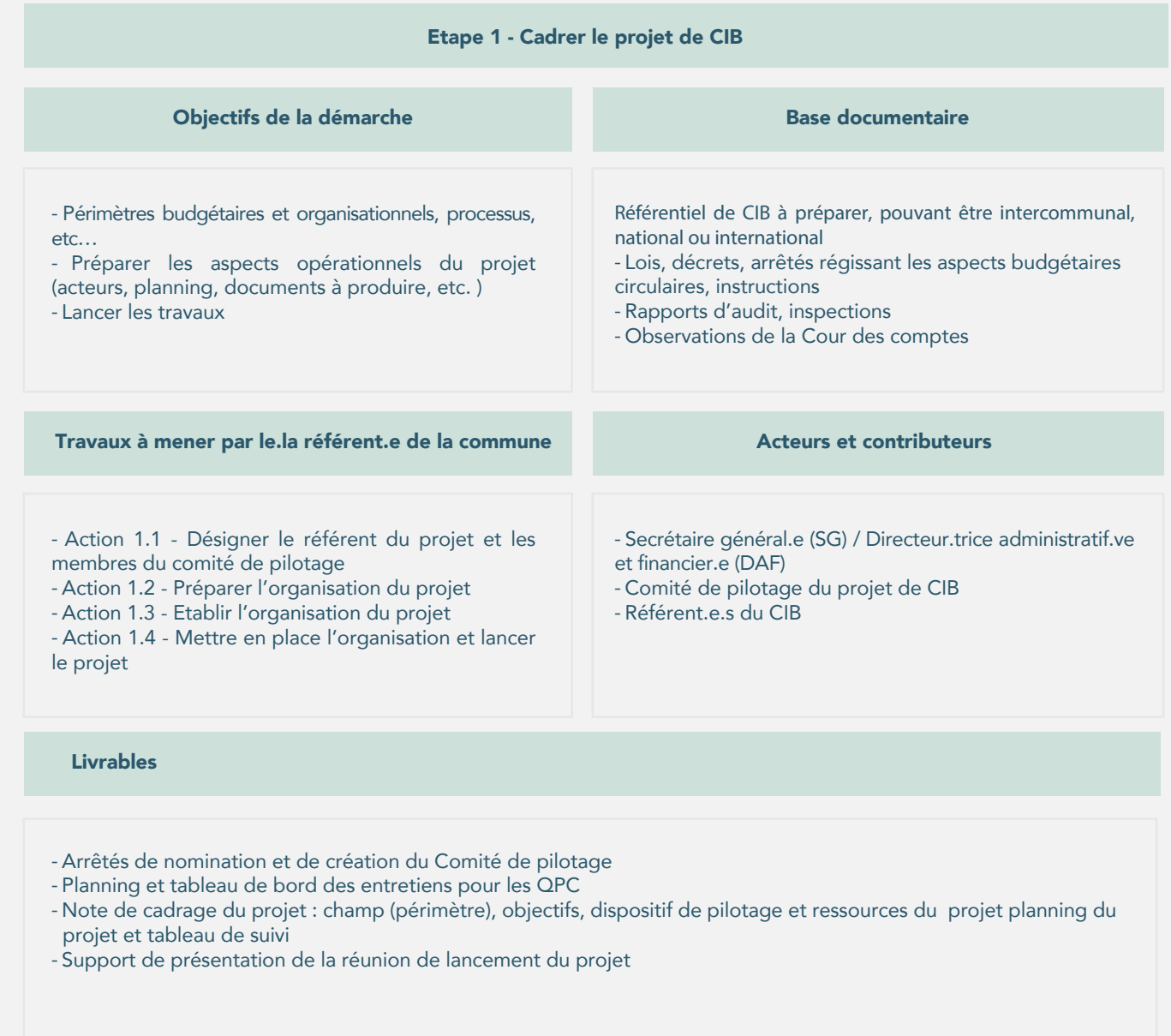
Sensibilisation aux enjeux du contrôle interne, compte tenu de l'impact du périmètre de leur dispositif de contrôle interne et de l'importance de leurs ressources.

### Vue détaillée de la démarche

Le graphique ci-dessous permet de visualiser à la fois l'enchaînement des 5 étapes (et de leurs actions) nécessaires au déploiement du CIB dans une commune et l'ensemble des livrables à produire.



### Etape 1 - Cadrer le projet de contrôle interne budgétaire





## Action 1.1 - Désigner le.la référent.e et le comité de pilotage du projet

### 1 - Désigner un.e référent.e du projet pour la « mise en place du contrôle interne budgétaire »

### 2 - Etablir les arrêtés de création du comité et de nomination du.de la référent.e permet de :

- fixer le rôle confié au comité de projet et au.la référent.e
- sensibiliser tous les acteurs de la commune sur l'enjeu du projet

## Action 1.2 - Préparer l'organisation du projet

### 1- Réunir la documentation nécessaire à l'organisation du projet

- en matière d'organisation de la commune : les textes juridiques portant organisation de la commune ou toute note intérieure d'organisation ou d'organigramme, la documentation de gestion,
- en matière de gestion budgétaire et comptable : les circulaires, instructions, notes communes,
- en matière d'évaluation de la gestion budgétaire et comptable : les rapports d'audit et d'inspection.

### 2- Etablir un questionnaire de prise de connaissance (QPC) du contrôle interne

A partir de l'analyse de la documentation rassemblée, le QPC servira comme outil pour établir un état des lieux de la commune en terme d'environnement de contrôle sur l'ensemble des composantes du CIB.

Cet outil fournira des informations concernant :

- La démarche de gestion favorable à la maîtrise des risques,
- Les pratiques d'évaluation des risques,
- Les activités de contrôle,
- Les systèmes d'information et de communication.

## Action 1.3 - Etablir l'organisation du projet

### 1- Elaborer une note de cadrage du projet

Le.la référent.e du projet rédige un projet de note de cadrage proposant :

- L'organisation générale du projet :
  - ◆ Contexte, enjeux et objectifs du projet,
  - ◆ Périmètre des travaux : périmètre budgétaire et/ou fonctionnel et/ou par processus budgétaire,
  - ◆ Grandes séquences : livrables, moyens nécessaires (comité de pilotage du projet, consultants, accompagnateurs), communication et calendrier prévisionnel du projet.

b.La démarche détaillée de réalisation du projet :

- ◆ Organisation du projet en étapes,
- ◆ Description du contenu de chaque étape : type d'actions à entreprendre, modalités de réalisation, acteurs et documents à livrer.

c.Les modalités de pilotage du projet :

- ◆ La liste des services municipaux appelés à contribuer au projet,
- ◆ Organisation du comité de pilotage du projet selon le périmètre des travaux

### 2- Construire le planning et le tableau de suivi du projet

- ◆ Planifier, dans le temps, la production des différents travaux du projet (livrables) et notamment indiquer les actions qui nécessitent une validation/information du comité de pilotage du projet.
- ◆ Etablir un tableau de suivi du projet.

## Action 1.4 - Mettre en place l'organisation et lancer le projet

### 1- Faire valider le cadrage du projet avec les moyens sous-jacents pour sa mise en œuvre, par le comité de pilotage du projet

### 2- Organiser une réunion de lancement du projet

Il s'agit de réunir, autour du référent, les chefs de service et responsables de la commune élu.e.s et fonctionnaires concernés par le projet.

Cette réunion sera l'occasion de :

- ◆ Mettre l'accent sur l'importance et la priorité données au projet,
- ◆ Présenter le comité de pilotage du projet,
- ◆ Souligner; dans le planning des travaux, la disponibilité attendue des interlocuteurs de la cellule projet.
- ◆ Rédiger et diffuser le compte rendu de la réunion.

## Etape 2 - Sensibiliser les acteurs aux enjeux du CIB

| Etape 2 - Sensibiliser les acteurs aux enjeux du contrôle interne budgétaire   |   |
|--|---|
| Objectifs de la démarche   | Base documentaire   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expliquer les enjeux du déploiement du contrôle interne pour la commune</li> <li>- Sensibiliser, plus particulièrement, aux travaux de cartographie des risques, que les acteurs sont appelés à réaliser</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Note de cadrage du projet</li> <li>- Planning du projet</li> <li>- Présentation de mise en place d'un dispositif de contrôle interne et des méthodes d'évaluation des risques</li> </ul> |

### Travaux à mener par la commune

- Action 2.1 - Mettre en œuvre des actions de sensibilisation
- Action 2.2 - Mettre en œuvre des actions de communication
- Action 2.3 - Préparer les acteurs aux travaux de cartographie des risques

### Acteurs et contributeurs

- SG / DAF
- Comité de pilotage du contrôle interne
- Responsables des services
- Référent.e du CIB
- Service communication

### Livrables

- Supports de présentation des enjeux du contrôle interne
- Calendrier, contenu et suivi des actions de sensibilisation
- Plan de communication
- Liste des acteurs des ateliers de cartographie des risques
- Planning détaillé des ateliers de cartographie des risques
- Éléments de méthode de cartographie des risques

## Action 2.1 - Mettre en œuvre des actions de sensibilisation

Une étape de sensibilisation est indispensable pour garantir l'adhésion au projet et son appropriation par les acteurs. Ces derniers n'étant souvent pas familiarisés à l'approche de gestion des activités par les risques et ne percevant pas clairement les enjeux du CIB.

Cette étape est recommandée à ce stade du projet. Il est également conseillé qu'elle soit conduite de manière transversale, répétée et adaptée aux différentes catégories d'acteurs, en fonction de leurs rôles respectifs dans la maîtrise des objectifs budgétaires de la commune. C'est ainsi qu'une action de sensibilisation pourra paraître appropriée à mettre en place en amont.

### 1- Concevoir des supports pédagogiques pour les actions de sensibilisation aux enjeux du contrôle interne budgétaire

Ces supports présentent les concepts généraux du contrôle interne budgétaire. Les supports comprennent également une présentation de la traduction concrète de ces concepts généraux dans l'environnement de la commune, pour permettre une meilleure appropriation des enjeux du contrôle interne.

## 2- Arrêter le planning des réunions de sensibilisation aux enjeux du contrôle interne budgétaire

Les actions de sensibilisation seront effectuées sous forme de réunions par processus, par métier ou par service en fonction de l'organisation du projet. Les cibles des actions de sensibilisation devront être priorisées en fonction des choix de conduite du projet.

### Action 2.2 - Mettre en œuvre des actions de communication

#### 1- Elaborer un plan de communication

L'adhésion au projet et son appropriation par les agents supposent également que ceux-ci soient tenus informés tout au long du processus de mise en place du projet de ses développements successifs. A cet effet, un plan de communication sera élaboré. Ce plan sera ensuite actualisé avec les résultats des travaux conduits, dans le cadre du projet au fur et à mesure de son avancement.

#### 2- Assurer le suivi du plan de communication

L'évaluation de l'appropriation par les agents de la démarche de déploiement du contrôle interne budgétaire dans la commune, à travers des actions de sensibilisation et de communication conduites est recommandée préalablement à la diffusion du référentiel de contrôle à adopter.

### Action 2.3 - Préparer les acteurs aux travaux de cartographie des risques

#### 1- Identifier les acteurs du projet

L'identification des responsables des services concernés, dont la contribution est nécessaire aux travaux de cartographie des processus et des risques, est une tâche primordiale à ce stade.

#### 2- Etablir un planning détaillé des travaux de cartographie

Les travaux de cartographie des processus budgétaires peuvent être conduits, pour un périmètre donné, en un seul atelier réunissant tous les acteurs (ou catégories d'acteurs) concernés.

Pour les travaux de cartographie des risques, deux voies principales déterminantes pour le planning s'offrent à la commune :

- soit, d'aborder le périmètre de cartographie dans son ensemble et conduire les travaux en deux ateliers successifs : le premier pour recenser tous les risques du périmètre, le second pour les évaluer/hiérarchiser,
- soit, de segmenter le périmètre et conduire ensemble les travaux de recensement et d'évaluation/hiérarchisation des risques en ateliers par segment.

Le travail d'évaluation/hierarchisation des risques nécessite que les critères à appliquer pour le réaliser (échelle de mesure de l'impact des risques, échelle de mesure de la fréquence de survenance des risques) soient appréhendés de manière identique par tous les acteurs.

### Etape 3 - Recenser et hiérarchiser les risques budgétaires

| Etape 3 - Recenser et hiérarchiser les risques budgétaires   |  |
|--|--|
| Objectifs de la démarche   | Base documentaire  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser la cartographie des risques budgétaires de la commune en procédant à l'identification des risques auxquels elle est effectivement exposée, compte tenu des processus et des contrôles qu'elle met en œuvre</li> <li>- Le travail de recensement, de caractérisation et de hiérarchisation des risques constitue le socle d'élaboration du (des) plan(s) d'actions du contrôle interne</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiches des processus budgétaires</li> <li>- Eléments de cartographie des risques</li> </ul>                                   |
| Travaux à mener par la commune   | Acteurs et contributeurs   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Action 3.1 - Reconstituer les processus budgétaires</li> <li>- Action 3.2 - Recenser les risques impactant les objectifs budgétaires.</li> <li>- Action 3.3 - Evaluer / qualifier les risques recensés</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- SG / DAF</li> <li>- Référent.e du CIB</li> <li>- Comité de pilotage du projet</li> <li>- Participants aux ateliers</li> </ul> |
| Livrables  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiche processus</li> <li>- Liste des risques</li> <li>- Matrice/Cartographie des risques budgétaires municipaux</li> </ul>  |  |

### Action 3.1 – Reconstituer les processus budgétaires

Pour être en mesure de recenser et hiérarchiser les risques budgétaires - c'est-à-dire les risques susceptibles de compromettre les objectifs budgétaires (soutenabilité et qualité de l'information comptable), il convient au préalable d'identifier avec précision les activités à l'occasion desquelles de tels risques sont encourus. Cette identification se fait à travers la reconstruction des processus budgétaires et leur décomposition en activités.

#### 1- Identifier les activités impactées par les objectifs de soutenabilité et de qualité budgétaire

Le moyen le plus opérant, pour conduire ces travaux d'identification consiste à faire positionner par les participants à/aux atelier(s), sur un calendrier budgétaire complet, les activités reliées aux différents processus budgétaires. Au cours de cet/ces atelier(s), seront recensé.e.s :

- Toutes les activités concernées,
- Les services en charge (catégories d'acteurs),
- les points de décision et d'arbitrage,
- Les livrables,
- Événements entrants,
- Émetteurs des événements,
- Destinataires du résultat.

#### 2- Etablir une fiche processus

En pratique, il s'agit d'ordonner les travaux de cartographie des processus budgétaires en prenant comme point d'entrée les catégories d'acteurs au lieu des processus. Il en découle une représentation en activités de l'organisation de la fonction budgétaire.

La confection de cette fiche a pour utilité, à ce stade du projet, de repérer les risques transverses liés à l'organisation de la fonction budgétaire.

Cette fiche processus servira de base à l'établissement du référentiel organisationnel de la fonction budgétaire et permettra de définir les mesures de réorganisation éventuellement à mettre en œuvre pour prévenir les risques identifiés.

### Action 3.2 - Recenser les risques impactant les objectifs de soutenabilité et de qualité de l'information comptable

#### 1- Etablir une liste préliminaire des risques

Il est recommandé que les ateliers de recensement des risques se déroulent sur la base d'une liste préétablie répartie par processus budgétaire, de manière à faciliter l'appréhension par les participants de la notion de risque qui est à prendre en compte (risques mettant en jeu les objectifs de soutenabilité budgétaire et de qualité de la comptabilité budgétaire).

Pour l'élaboration de cette liste, le comité de pilotage dispose, à ce stade de développement du projet, de 3 sources de repérage des risques à travers :

- La documentation budgétaire dont, notamment, les états d'exécution budgétaire fournis par ADEC
- L'analyse des réponses apportées aux questions de prise de connaissance QPC, qui permet de faire apparaître les risques liés aux processus métiers, aux outils et les risques budgétaires exogènes,
- Les fiches des processus budgétaires, qui signalent les risques transverses liés à la commune.

## 2- Arrêter la liste des risques

Les travaux consistent à établir, lors des ateliers, les risques pertinents, le cas échéant à partir de la liste préliminaire établie. A cet effet, il s'agit de faire décrire par les participants, outre les risques identifiés, les activités de maîtrise des risques qu'ils mettent en œuvre effectivement : application d'une procédure, d'une méthode, contrôles de supervision....

### Action 3.3 - Evaluer / hiérarchiser les risques recensés

Les ateliers d'évaluation des risques mobiliseront les responsables des services de la fonction financière. La participation des responsables des services concernés est recommandée. Le risque est évalué par deux paramètres :

- Impact (I) ou Gravité
- Fréquence (F) ou Probabilité de survenance

## 1- Définir les échelles de mesure de la criticité des risques

Pour aider à établir ces échelles de mesure, les acteurs ont à leur disposition les éléments de méthode qui leur ont été remis préalablement à la réunion des ateliers. Ci-dessous un exemple d'échelle selon le niveau de criticité :

**Criticité Faible** : Entre 1 et 4

**Criticité Moyenne** : Entre 5 et 9

**Criticité Elevée** : Supérieur ou égal à 10

## 2- Evaluer la criticité des risques dits inhérents (ou bruts)

Il s'agit d'évaluer, dans un premier temps, à l'aide des échelles choisies, la criticité des risques dits inhérents, c'est-à-dire avant toute prise en compte de dispositifs de maîtrise tels qu'ils ont été identifiés dans les ateliers de recensement des risques. La criticité qui décrit le poids du risque est définie comme le produit entre le niveau de Fréquence (F) et celui de l'Impact (I) d'un risque.

## 3- Qualifier les dispositifs de maîtrise des risques existants et évaluer la criticité des risques résiduels

Il y a lieu, dans un second temps, d'apprécier l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques déjà mis en place.

Ceux-ci ont été identifiés dans les ateliers de recensement des risques. Il s'agit bien des dispositifs appliqués dans la commune et non pas des dispositifs de maîtrise-cible pouvant figurer dans le référentiel du contrôle interne adopté.

L'évaluation de la criticité de chaque risque résiduel est à effectuer avec les mêmes échelles de mesure que celles qui ont été utilisées pour l'évaluation de la criticité des risques bruts.

## Etape 4 - Arrêter le dispositif municipal de contrôle interne budgétaire

| Etape 4 - Arrêter le dispositif CIB  |   |
|--|---|
| Objectifs de la démarche   | Base documentaire   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur la base de l'analyse de l'environnement de contrôle réalisée lors de l'étape 1 du projet, formaliser le projet de contrôle interne de la commune dans un dispositif adapté à ses enjeux et ses moyens</li> <li>- Arrêter et planifier les actions à mener par la commune pour renforcer la maîtrise de ses risques budgétaires, au vu, en particulier, de la cartographie des risques préalablement élaborée</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigramme fonctionnel</li> <li>- Cartographie des risques</li> <li>- Fiches d'observation : exemples de procédures d'atténuation des risques</li> </ul> |
| Travaux à mener par la commune   | Acteurs et contributeurs  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Action 4.1 - Elaborer les référentiel de CIB</li> <li>- Action 4.2 - Déterminer la stratégie de mise en œuvre du projet de contrôle interne</li> <li>- Action 4.3 - Décliner le plan de mise en œuvre du contrôle interne en plan(s) d'actions</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- SG / DAF</li> <li>- Conseil communal</li> <li>- Directeurs et responsables de service</li> <li>- DRH</li> <li>- Comité de pilotage du projet</li> </ul>    |
| Livrables  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Référentiel de contrôle interne</li> <li>- Plan de mise en œuvre du contrôle interne</li> <li>- Plans d'actions par composante du déploiement</li> </ul>  |   |

### Action 4.1 - Elaborer le référentiel de CIB

La mise en œuvre du CIB (plan de déploiement) doit s'inscrire en cohérence avec les choix stratégiques de la commune. Ces orientations devront inspirer le référentiel du contrôle interne à mettre en place.

Ce référentiel n'existe actuellement pas au niveau des communes et devrait être mis en place à travers un manuel de procédures promulgué par un décret selon le projet de l'amendement du Code de la comptabilité publique.

#### 1- Elaborer un référentiel communal/intercommunal de CIB

Le dispositif du contrôle interne est formalisé dans le référentiel à adopter. Le comité de pilotage est en charge de sa rédaction. Une association collégiale des principales parties prenantes permet de recueillir leur adhésion. Ce référentiel pourra, à ce stade, être élaboré pour un ensemble de communes de la même stratégie (Taille de la population, Budget,...) Il s'agit, à partir de ce référentiel, de définir une organisation du dispositif du contrôle interne adapté aux risques et enjeux de la commune.

#### 2- Approuver le référentiel par le Conseil municipal

Porteur d'une politique qu'il revient à tous les acteurs concernés de mettre en œuvre, le référentiel doit faire l'objet d'une validation par le Conseil communal pour avoir la légitimité demandée.

#### 3- Diffuser le référentiel auprès de tous les acteurs

L'appropriation du référentiel par les acteurs concernés sera encouragée si sa diffusion est assurée par un arrêté du président de la commune après approbation du conseil et publication dans le journal officiel local.

### Action 4.2 - Déterminer la stratégie de mise en œuvre du projet de CIB

Il s'agit de recenser et planifier les dispositions qui devront être mises en œuvre en vue de l'application des orientations du dispositif du contrôle interne retracée dans le référentiel.

Un plan de mise en œuvre du dispositif devrait voir le jour à ce stade. La cartographie des risques adoptée constitue le socle de la priorisation du plan de mise en œuvre. Ce plan est un facteur essentiel de mobilisation des acteurs concernés.

### Action 4.3 - Décliner le plan de mise en œuvre municipal du dispositif du contrôle interne en plan(s) d'actions.

#### 1- Etablir le(s) plan(s) d'actions

Une fois le plan de mise en œuvre est arrêté, il s'agit de traduire chacun de ses axes d'action de manière opérationnelle,

sous forme de plan(s) d'actions, comprenant, selon le cas, une ou plusieurs fiches procédures :

- Détaillant le contenu de la procédure (intitulé, risque concerné, description, support..),
- Identifiant ses acteurs (dans la commune, avec le soutien, le cas échéant, de consultants), notamment le responsable et le ou les contributeurs,
- Précisant ses indicateurs de suivi.

Le plan d'action devrait à ce stade :

#### A. Spécifier les dispositifs de renforcement de l'environnement de contrôle

L'organisation du dispositif de contrôle interne repose sur des caractéristiques particulières à chaque commune en matière d'environnement de contrôle.

#### B. Détailler les compléments à produire au titre de l'identification des risques, de leur évaluation et de la définition des dispositifs de maîtrise associés

Des travaux complémentaires peuvent être prévus dans le plan de mise en œuvre pour :

- Définir les dispositifs de maîtrise sur les risques modérés ou mineurs ;
- Cartographier les risques sur des processus ou des périmètres non traités,

#### C. Identifier les activités de contrôle pour maîtriser les risques majeurs identifiés

Partant de la réalité des dispositifs de maîtrise des risques, telle qu'elle a été décrite dans les ateliers de recensement des risques, le comité de pilotage établit pour chacun des risques majeurs identifiés par les ateliers d'évaluation le dispositif de maîtrise cible à atteindre, en lien avec les responsables concernés.

Ceci revient à :

- Décrire les procédures/méthodes les plus appropriées pour couvrir chaque risque.
- Spécifier, pour chacune des activités à l'origine du risque, les modalités de contrôle de l'application de la procédure/mesure concernée.
- Définir les modalités de mise en place des dispositifs de maîtrise des risques cible décrits. Ces modalités recouvrent : i) la présentation du contenu détaillé des dispositifs, ii) l'identification des moyens matériels et/ou humains nécessaires à la mise en œuvre du ou de chacun des dispositifs concernés, iii) la description de la procédure.

#### D. Proposer des actions au titre du pilotage du CIB

Celles-ci peuvent consister en :

- Un affinage du dispositif de gouvernance du plan de mise en œuvre ;
- La définition des actions à conduire pour outiller le pilotage (supports de suivi des plans d'actions, maquette de tableaux de bord de suivi des contrôles, des dysfonctionnements ou anomalies) ;
- Actions de suivi de la stratégie de déploiement

## 2. Faire valider le(s) plans d'action

Ce(s) plan(s) d'action fera (feront) l'objet d'une approbation par le comité de pilotage.

### Etape 5 - Déployer le dispositif de contrôle interne budgétaire

| Etape 5 - Déployer le dispositif de CIB   |  |
|---|--|
| Objectifs de la démarche  | Base documentaire  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduire les actions du plan de mise en œuvre du contrôle interne de sorte que le dispositif soit efficace et adapté aux enjeux</li> <li>- Faire évoluer le dispositif de contrôle au fil du temps de manière à en accroître la maturité, à l'adapter aux évolutions des risques et de l'environnement, à prendre en compte les évaluations qui en sont faites</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Référentiel de CIB</li> <li>- Plan de mise en œuvre de la politique de contrôle interne</li> <li>- Plans d'actions déclinés en fiches procédures</li> </ul> |
| Travaux à mener par la commune  | Acteurs et contributeurs   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Action 5.1 - Structurer la gouvernance du CIB et la fonction budgétaire</li> <li>- Action 5.2 - Etablir l'organigramme détaillé de la fonction budgétaire</li> <li>- Action 5.3 - Conduire les actions des plans d'actions</li> <li>- Action 5.4 - Suivre et piloter le plan de mise en œuvre du dispositif de contrôle interne</li> <li>- Action 5.5 - Evaluer et actualiser le dispositif de contrôle interne</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- SG / DAF</li> <li>- Comité de pilotage du dispositif municipal de CIB</li> </ul>  |
| Livrables à produire  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Note d'organisation du comité de pilotage</li> <li>- Liste des référents du contrôle interne</li> <li>- Organigramme nominatif de la fonction budgétaire</li> <li>- Tableau de suivi des actions</li> <li>- Tableau de suivi du plan de mise en œuvre de la politique de contrôle interne</li> <li>- Programme d'évaluation du dispositif de contrôle interne</li> <li>- Schéma d'actualisation du dispositif de contrôle interne</li> </ul> |  |

## Action 5.1 - Structurer la gouvernance du CIB et la fonction budgétaire

### 1- Installer l' (ou les) instances de pilotage prévues par le référentiel

Un ou plusieurs comités peuvent être prévus pour le pilotage de ce projet. Ces structures pourraient être la commission des affaires financières et économiques et de suivi de gestion ou le comité de pilotage Créé à l'occasion du projet.

Cette action consiste à organiser les modalités selon lesquelles :

- Sont instruites les décisions qui reviennent à l'instance de pilotage ;
- Sont enregistrées et diffusées les décisions de l'instance concernée.

### 2- Organiser la fonction d'audit du processus budgétaire

Les actions à conduire à cette fin dépendent étroitement de l'avancement de la commune dans la mise en place de ses dispositifs généraux de maîtrise des risques et de sa fonction d'audit comme stipulé dans l'article 34 du Code des collectivités locales : « Les collectivités locales s'engagent à recourir à l'audit interne de leur gestion et à rendre public le résultat dudit audit ».

## Action 5.2 - Conduire les actions du (des) plan(s) d'actions

Conduire les actions conformément aux fiches d'actions arrêtées dans le cadre du plan de mise en œuvre du contrôle interne budgétaire

## Action 5.3 - Suivre et piloter le plan de mise en œuvre du dispositif de contrôle interne

- Dresser la liste des dispositifs de contrôle interne dont le(s) plan(s) d'actions prévoi(en)t la mise en œuvre ;
- Etablir un calendrier d'exécution des actions ;
- Traduire ces éléments dans un tableau de suivi du plan de mise en œuvre (plans d'actions).

## Action 5.4 - Évaluer et actualiser le dispositif de contrôle interne

### 1- Évaluer le dispositif de contrôle interne

Le plan de mise en œuvre du dispositif de contrôle interne retrace les mesures d'atténuation à mettre en œuvre afin de corriger les dysfonctionnements dans l'exercice des activités ayant un impact sur les objectifs de soutenabilité et de qualité de l'information comptable révélés par la cartographie des risques.

L'impact de ces mesures d'atténuation en termes de suppression / réduction des risques majeurs recensés doit être évalué à intervalles réguliers selon diverses modalités :



- Auto-évaluation ;
- Évaluations du 2e niveau de contrôle interne lorsqu'il existe ;
- Audits internes.

Il est donc nécessaire d'établir un programme d'évaluation du dispositif de contrôle interne budgétaire, notamment pour vérifier son efficacité et le rapport coûts/avantages. Ce programme identifie les éléments qui devront faire l'objet d'un audit et les secteurs qui devront se livrer à une auto-évaluation.

## 2- Actualiser le dispositif de contrôle interne

L'actualisation du dispositif du contrôle interne est organisée au moins annuellement. Grâce à cette actualisation :

- La cartographie des risques est mise à jour
- Les éléments des plans d'actions sont ajustés en fonction de l'évolution du contexte, du bilan des plans d'actions et des recommandations des audits conduits, selon les modalités prévues par le référentiel.

### Les fiches d'atténuation des risques

Les fiches ci-jointes ont été constituées pour présenter de manière détaillée les principaux risques identifiés à priori sur les activités des processus budgétaires, à savoir :

- ✓ L'environnement du contrôle interne budgétaire PBO
- ✓ Elaboration du budget PB1
- ✓ Programmation des dépenses publiques PB2
- ✓ Exécution des dépenses publiques PB3
- ✓ Achats et commandes publiques PB4.

Ces fiches ont vocation à servir d'aide à la commune qui le souhaite pour l'établissement de leurs matrices de contrôle interne budgétaire.

Chaque fiche est consacrée à un risque dont elle précise le ou les groupe(s) d'activités au(x)quel(s) il se rattache, le libellé, la description, l'objectif budgétaire associé ainsi que le dispositif de maîtrise préconisé. Les acteurs concernés ainsi que les supports utiles (documentation des procédures, restitutions utiles aux activités de contrôle opérationnel etc.) sont également décrits.

Au total, ce sont 9 risques qui sont abordés dans les fiches (R1 à R9).

| Référencement du risque en lien avec le macro processus auquel il est lié  |  | Numéro du risque  |
|--|--|---|
| <b>PROCESSUS</b>   | - Processus budgétaire portant le risque   |   |
| <b>RISQUE</b>  | - Libellé court du risque  |   |
| <b>DESCRIPTION</b>   | - Description du risque identifié susceptible de compromettre l'objectif de qualité de la comptabilité budgétaire ou de soutenabilité budgétaire |   |
| <b>OBJECTIF</b>  | - Objectif dont l'atteinte est en cause (soutenabilité budgétaire ou qualité de la comptabilité budgétaire)                                      |   |
| <b>CRITERE</b>   | - Critère de qualité de la comptabilité budgétaire ou critère de soutenabilité budgétaire mis en cause par le risque identifié                   |   |
| <b>PROCEDURES ET METHODES</b>  | - Description des procédures et méthodes dont la mise en œuvre permet d'optimiser la maîtrise du risque  |   |
| <b>ACTEUR(S)</b>   |  | <b>DOCUMENTATION</b>  |
| - Acteurs impliqués dans l'élaboration et/ou la mise en œuvre des procédures et méthodes décrites  |  | - Documentation du support des procédures et des méthodes décrites  |
| <b>CONTROLES</b>   |  |   |
| - Description des activités de contrôle résultant de la mise en œuvre des procédures et méthodes ou des actions de contrôle de l'application de ces procédures et méthodes |  |   |
| <b>ACTEUR(S)</b>   |  | <b>SUPPORT(S)</b>   |
| - Acteurs impliqués dans les contrôles décrits   |  | - Support(s) des contrôles<br>- Ne sont détaillés dans cette rubrique que les éléments du (des) dossier(s) support(s) qui sont apparus les plus pertinents pour le(s) contrôle(s) et ne représentent pas l'intégralité du (des) dossier(s). |

## Fiche 1 : L'atténuation de l'insuffisance du dispositif de contrôle interne

| PBOR1  |   |
|--|---|
| <b>PROCESSUS</b>   | - Préalables de mise en place du contrôle interne budgétaire  |
| <b>RISQUE</b>  | - Insuffisance du dispositif de contrôle interne  |
| <b>DESCRIPTION</b>   | - Absence d'instance de gouvernance financière<br>- Absence de cartographie des risques budgétaires<br>- Absence de pratiques de contrôle interne |
| <b>OBJECTIF</b>  | - Soutenabilité budgétaire/ Qualité de l'information comptable  |
| DISPOSITIF DE MAITRISE DU RISQUE   |   |
| <p><b>PROCEDURES ET METHODES</b></p> <p>Constituer un comité de pilotage / un groupe de travail pour initier le projet de mise en place du contrôle interne à composition mixte, c.à.d. regroupant des élus et des administratifs.</p> <p>Le comité de pilotage COPIL aura pour rôle d'élaborer une note de cadrage proposant les options d'organisation du projet (notamment en termes de périmètre, de calendrier, de gouvernance et de ressources à mobiliser).</p> <p>Le COPIL assurera par la suite le suivi du déroulement du projet conformément au cadrage arrêté et de produire les livrables prévus.</p> <p>Le COPIL rendra compte, périodiquement, de ses activités au Conseil municipal.</p> |   |
| ACTEUR(S)  | DOCUMENTATION   |
| - Président.e de la commune<br>- Secrétaire générale<br>- DAF  | - Arrêté de constitution du comité de pilotage  |
| CONTROLES  |   |
| - Description des activités de contrôle résultant de la mise en œuvre des procédures et méthodes ou des actions de contrôle de l'application de ces procédures et méthodes   |   |
| ACTEUR(S)  | SUPPORT(S)  |
| - Président de la commune<br>- Conseil communal  | - Comptes rendus des réunions du COPIL  |

## Fiche 2 : L'atténuation du défaut de mise en œuvre du contrôle interne appliqué aux processus budgétaires

| PBOR2  |   |
|--|---|
| <b>PROCESSUS</b>   | - Préalables de Mise en place du Contrôle Interne Budgétaires   |
| <b>RISQUE</b>  | - Défaut de mise en œuvre du contrôle interne appliqué aux processus budgétaires  |
| <b>DESCRIPTION</b>   | - Absence de cartographie des risques budgétaires et de plans d'actions associés<br>- Absence de référentiel municipal d'activité permettant la programmation annuelle et pluriannuelle<br>- Les responsabilités au sein de la commune liées au processus "gestion budgétaire" sont insuffisamment valorisées, défaut de sensibilisation des agents et des responsables au sein de la commune relevant du champ du déploiement du CIB |
| <b>OBJECTIF</b>  | - Soutenabilité budgétaire/ Qualité de l'information comptable  |
| DISPOSITIF DE MAITRISE DU RISQUE   |   |
| <p><b>PROCEDURES ET METHODES</b></p> <p>Désigner un responsable du projet « Mise en place du CIB ».</p> <p>Les principales missions du référent pour la « Mise en place du CIB » sont la proposition du plan et des éléments de cadrage du projet de déploiement du contrôle interne et la conduite du projet selon le cadrage fixé.</p> <p>Ses principales activités sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La structuration du projet en étapes de réalisation (contenu détaillé, modalités de réalisation, ressources à mobiliser),</li> <li>• La fixation et le suivi du planning de la réalisation du projet,</li> <li>• Le reporting de réalisation et le suivi du projet,</li> <li>• La priorisation des actions à mettre en œuvre et anticipation des contraintes éventuelles,</li> <li>• La maîtrise des délais et des coûts du projet,</li> <li>• L'élaboration de compte rendu régulier au comité de pilotage, au groupe technique et au président.e de la commune,</li> <li>• L'accompagnement des instances de pilotage et de suivi,</li> <li>• La veille au respect de l'atteinte des objectifs du projet,</li> <li>• La facilitation de la conduite du changement : actions de sensibilisation et de communication.</li> </ul> <p>Le responsable de la mise en place du contrôle interne doit avoir des aptitudes pour la gestion de projet.</p> <p>En effet, il doit avoir des aptitudes relationnelles, de la rigueur et une maîtrise des méthodes et organisations. Il doit être capable d'analyser la documentation et les modes de fonctionnement au niveau de la commune. Il doit aussi avoir les connaissances nécessaires des méthodes de conduite de projet (gestion des calendriers et des priorités, planification sous contraintes), des aptitudes à la conduite de changement ainsi que la maîtrise des problématiques financières sans oublier les outils de travail tels que la bureautique. Enfin, il doit maîtriser les processus budgétaires pour notre cas particulier. En outre, il serait souhaitable qu'il ait des connaissances en matière comptable, budgétaire, métiers, des connaissances de la maîtrise des risques et notamment de contrôle interne appliqué aux processus budgétaires, des connaissances de l'organisation et des différents métiers de la commune.</p> |   |



| ACTEUR(S)  | DOCUMENTATION   |
|--|---|
| - Président.e du Conseil<br>- Secrétaire général.e   | - Arrêté de nomination du référent du contrôle interne budgétaire |
| CONTROLES  |   |
| - Contrôle de la nomination du du référent du contrôle interne<br>- Contrôle des activités et de l'exercice des prérogatives<br>- Synthèse des rapports d'activités du référent du contrôle interne budgétaire |   |
| ACTEUR(S)  | SUPPORT(S)  |
| - Président de la commune<br>- Conseil communal  | - Comptes rendus des réunions du COPIL                            |

### Fiche 3 : L'atténuation de l'insoutenabilité des orientations stratégiques

| PB1R3              |   |
|--------------------|---|
| <b>PROCESSUS</b>   | - Elaboration du budget   |
| <b>RISQUE</b>      | - Insoutenabilité des orientations stratégiques   |
| <b>DESCRIPTION</b> | - La stratégie de la commune n'est pas soutenable budgétairement : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elle ne prend pas en compte les évolutions du contexte ou des paramètres externes déterminants de l'activité des services</li> <li>• Elle ne prend pas en compte les dépenses obligatoires issues des priorités des années précédentes</li> </ul> |
| <b>OBJECTIF</b>    | - Soutenabilité budgétaire  |

#### DISPOSITIF DE MAITRISE DU RISQUE

##### PROCEDURES ET METHODES

Les communes réfléchissent généralement en perspective annuelle : tous les ans, elles font des points et prennent des décisions en fonction de différents rapports.

Mais comment mettre en place des investissements qui nécessitent d'être étalés sur plusieurs années ? La prospective financière permet justement à toutes les communes de construire des programmes d'investissement sur le long terme. L'analyse prospective financière permet donc de planifier les investissements d'une collectivité territoriale sur plusieurs années, ce qui lui permet deux choses : anticiper les contraintes financières qui lui sont imposées, et optimiser les modes de financement de ses projets. Cette démarche prospective est donc essentielle à la création d'un budget communal solide et cohérent.

Il existe différents outils d'analyse budgétaire pour faciliter la méthodologie d'analyse financière prospective des communes. Ils permettent aux communes une véritable sincérité budgétaire et une meilleure vision de leur potentiel de financement.

Une bonne méthodologie d'analyse financière prospective permet de construire et de comparer des scénarios pour identifier les meilleures options de financement pour les projets de la collectivité, comme l'emprunt ou la fiscalité. L'emprunt tient compte des remboursements futurs et de leur impact sur le fonctionnement comme sur l'investissement local.

| ACTEUR(S)                       | DOCUMENTATION   |
|---------------------------------|---|
| - Secrétaire général.e<br>- DAF | - Note d'analyse financière diffusée auprès de tous les services communaux. |

**CONTROLES**

- Contrôle de l'élaboration et de la diffusion de la note
- Respect de la note lors du processus de préparation budgétaire
- Calendrier et attributions budgétaires clarifiés et respectés

**ACTEUR(S)**

- Président.e de la commune
- Conseil communal

**SUPPORT(S)**

- Comptes rendus des réunions de préparation budgétaire

**Fiche 4 : L'atténuation de la mauvaise qualité du projet de budget****PB1R4****PROCESSUS**

- Elaboration du budget

**RISQUE**

- Mauvaise qualité du projet de budget

**DESCRIPTION**

- Le projet de budget :
- Ne respecte pas les conclusions des réunions de préparation du budget ou n'en tire pas l'ensemble des conséquences,
  - Ne respecte pas les principes d'élaboration du budget, notamment les principes de sincérité...

**OBJECTIF**

- Soutenabilité budgétaire/ Qualité de l'information comptable

**DISPOSITIF DE MAITRISE DU RISQUE****PROCEDURES ET METHODES**

Elaborer et diffuser une note de service qui définit clairement les attributions de tous les intervenants dans le processus budgétaire.

Le fait de bien comprendre le processus budgétaire vous permet de penser de manière stratégique à la façon dont vous pouvez avoir un effet sur le budget. Cette note fournit une description détaillée du processus budgétaire. Elle présente les actions qui devraient être prises, les personnes responsables de ces actions, les documents produits et mis à la disposition des différents intervenants dans le processus. Le cycle budgétaire est composé de quatre étapes : la formulation ; les débats et l'approbation ; l'exécution ; l'audit et le contrôle.

La formulation du budget est l'étape de préparation du budget pour l'année à venir. À ce stade, le Conseil communal développe ses hypothèses, y compris les estimations des recettes et détermine quels seront ses objectifs pour le budget.

De manière spécifique la note :

- Vise à assister l'administration locale dans son effort de diffusion des informations et des données budgétaires : recettes, dépenses, allocations, exécution ;
- Identifie l'ensemble des acteurs et définit le rôle de chacun d'eux afin d'assurer la diffusion régulière et à temps des informations et données budgétaires ;
- Précise l'ensemble des documents et des informations budgétaires à produire et à diffuser ;
- Fixe un calendrier indicatif d'avancement dans les différentes étapes du processus budgétaire

**ACTEUR(S)**

- Secrétaire général.e
- DAF

**DOCUMENTATION**

- Note de service diffusée auprès de tous les services communaux.

**CONTROLES**

- Contrôle de la diffusion de la note de service
- Répartition des prérogatives claires entre les parties prenantes impliquées dans le processus budgétaire

**ACTEUR(S)**

- Président.e de la commune
- Conseil communal

**SUPPORT(S)**

- Référence à la note dans les travaux de préparation budgétaire

**Fiche 5 : L'atténuation de la mauvaise qualité de la programmation initiale des dépenses de rémunération****PB2R5****PROCESSUS**

- Programmation initiale des dépenses

**RISQUE**

- Mauvaise qualité de la programmation initiale des dépenses de rémunération

**DESCRIPTION**

- La programmation des dépenses s'appuie sur des prévisions non conformes, non justifiées ou des données erronées
- La programmation ne tient pas compte ou partiellement des engagements pris et de l'avancement des opérations (échanciers de paiement) notamment pour les dépenses pluriannuelles (interventions, investissement)
- Les dépenses obligatoires et les dépenses inéluctables sont estimées partiellement
- La note associée au document de programmation est incomplète, imprécise ou lacunaire

**OBJECTIF**

- Soutenabilité budgétaire

**DISPOSITIF DE MAITRISE DU RISQUE****PROCEDURES ET METHODES**

Elaborer un manuel de procédures déterminant les différentes étapes de programmation des dépenses, étayé par un diagramme de circulation des données et informations et le diffuser aux services concernés et impliqués.

Cette note détermine les différentes étapes de la préparation de la programmation des dépenses de rémunération ainsi que les parties prenantes impliquées et les attributions de chacune ainsi que la documentation fournie et les délais impartis.

La note fournit une définition et diffusion d'une procédure de programmation budgétaire formalisée comprenant :

- Le calcul des dépenses obligatoires et inéluctables ;
- Les priorités locales à intégrer ;
- L'estimation des crédits d'engagement et de paiement, tenant compte des rétablissements de crédits, des projets et de l'appréciation de la fonctionnalité des investissements conformément aux éléments issus de la méthode d'instruction, de valorisation, de documentation de projet / marché / subvention

Une note qui présente les déterminants de la programmation, les dépenses obligatoires et inéluctables, identifie les risques éventuels d'insoutenabilité de la programmation et de son exécution et les mesures correctrices envisagées.

**ACTEUR(S)**

- Secrétaire général.e
- DRH

**DOCUMENTATION**

- Note de service diffusée auprès de tous les services communaux avec un logigramme en annexe.

### CONTROLES

- Contrôle de la complétude et de la cohérence du format du document de programmation
- Contrôle de conformité de la préparation du document de programmation avec la note
- Vérification de la validité technique des prévisions proposées dans le document de programmation (méthodes d'évaluation)
- Contrôle de la justification de l'évaluation des dépenses obligatoires dans la programmation

### ACTEUR(S)

- Président.e de la commune
- Conseil communal

### SUPPORT(S)

- Procédure de programmation budgétaire
- Document de programmation

## Fiche 6 : L'atténuation du suivi de l'exécution insuffisant

PB2R6

### Groupe(s) d'activités

- Programmation actualisées des dépenses

### RISQUE

- Suivi de l'exécution insuffisant

### DESCRIPTION

- L'analyse ou le suivi de l'exécution :
  - N'est pas réalisé,
  - Ou est réalisé avec des données erronées ou partielles,
  - Ou est réalisé selon un calendrier inapproprié
  - Définition et diffusion d'une procédure de programmation budgétaire formalisée qui s'appuie sur une méthode de suivi, d'analyse et de prévision de l'exécution.
  - La consolidation du suivi de l'exécution et l'analyse de l'exécution ne sont pas organisées au niveau du programme. Elles ne sont pas effectuées ou sont réalisées selon des méthodes inappropriées.
  - Le responsable budgétaire n'a pas d'assurance sur le respect ou sur l'optimisation des enveloppes allouées. Il ne peut prendre les mesures d'adaptation de la gestion éventuellement nécessaires, ni préparer les gestions ultérieures de manière pertinente.

### OBJECTIF

- Soutenabilité budgétaire

### DISPOSITIF DE MAITRISE DU RISQUE

#### PROCEDURES ET METHODES

- ◆ Elaboration de tableaux de suivi de l'exécution des travaux (financier et physique).
- ◆ Définition et diffusion d'une procédure de programmation budgétaire formalisée qui s'appuie sur une méthode de suivi, d'analyse et de prévision de l'exécution. Celle-ci prévoit :
  - L'examen des ressources et des consommations (notamment fongibilité asymétrique, ressources externes, convergence entre ressources notifiées et ressources mises à disposition) ,
  - L'examen de la convergence ressources / consommations avec une vigilance particulière concernant la mise à jour et la couverture des dépenses obligatoires et inéluctables et le titre 2,
  - Un calendrier calé sur les échéances des processus de décision et cohérent avec les modalités du dialogue de gestion,
  - Les formats de suivi, d'analyse et de prévision de l'exécution,
  - Une analyse des risques portant notamment sur le respect des enveloppes allouées et/ou des objectifs assignés,
  - L'évaluation de l'impact de la situation et de la gestion des opérateurs,
  - Le suivi des délégations de gestion.
- ◆ Définition et diffusion d'une procédure de programmation budgétaire formalisée qui prévoit un pilotage de l'exécution du budget de fonctionnement.
  - L'actualisation de la programmation initiale conduit à corriger les écarts identifiés dans les états de suivi, soit par la prise de mesures d'adaptation, soit par la formulation de demandes de modification des crédits initialement alloués.

| ACTEUR(S)   | DOCUMENTATION   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Secrétaire général.e</li> <li>- DAF</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédure de programmation budgétaire (pilotage de l'exécution)</li> <li>- Dossier de programmation budgétaire (suivi, analyse et prévision de l'exécution : états de suivi, d'analyse et de prévision de l'exécution) :</li> <li>- Comparaison de la programmation et de l'exécution en dépenses</li> </ul> |
| CONTROLES   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect de la programmation dans l'exécution</li> </ul>          |   |
| ACTEUR(S)   | SUPPORT(S)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Président.e de la commune</li> <li>- Conseil communal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparaison de la nouvelle version de la programmation avec la précédente et vérifier la prise en compte des mesures d'adaptation et leurs impacts (analyse par imputation budgétaire, catégorie)</li> </ul>   |

### Fiche 7 : L'atténuation de la non maîtrise de la valorisation des besoins

| PB3R7   |  |
|---|--|
| <b>Groupe(s) d'activités</b>  | - Exécution des dépenses   |
| <b>RISQUE</b>   | - Non maîtrise de la valorisation du besoin  |
| <b>DESCRIPTION</b>  | - L'ensemble des conséquences financières liées à la dépense principale ne sont pas prises en compte dans l'évaluation du montant global nécessaire à la réalisation du besoin (dépenses induites, révisions de prix). |
| <b>OBJECTIF</b>   | - Soutenabilité budgétaire   |
| DISPOSITIF DE MAITRISE DU RISQUE  |  |
| <b>PROCEDURES ET METHODES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer et diffuser une note de service relative à la procédure d'estimation des besoins : Définition et diffusion d'une méthode d'instruction, de valorisation, de documentation de projet / marché / subvention formalisée qui inclut notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évaluation des dépenses induites, des révisions de prix ;</li> <li>• L'élaboration d'un échéancier des dépenses induites (à prendre en compte dans la programmation pluriannuelle des activités).</li> </ul> </li> </ul> |  |
| ACTEUR(S)   | DOCUMENTATION  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Service bénéficiaire</li> <li>- Service budgétaire</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modèles de documentation de l'instruction du projet / marché</li> </ul>   |
| CONTROLES   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle de la valorisation du besoin par rapprochement avec les pièces justificatives.</li> </ul>   |  |
| ACTEUR(S)   | SUPPORT(S)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Service bénéficiaire</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dossier de projet / marché</li> </ul>   |

## Fiche 8 : L'atténuation de l'absence d'une cartographie des achats

| PB4R8              |  |
|--------------------|--|
| <b>PROCESSUS</b>   | - Achats et commandes publiques  |
| <b>RISQUE</b>      | - Absence d'une cartographie des achats  |
| <b>DESCRIPTION</b> | L'absence de la cartographie a des conséquences sur la régularité des achats :<br>- Fractionnement excessif des achats qui sont plus fragiles juridiquement (respect des seuils) ;<br>- Anticipation insuffisante du renouvellement des consultations qui conduit à des périodes d'interruption avant l'entrée en vigueur des nouveaux marchés ;<br>- Inadaptation de la procédure choisie à la nature de l'achat (stratégique ou non) |
| <b>OBJECTIF</b>    | - Soutenabilité budgétaire   |

### DISPOSITIF DE MAITRISE DU RISQUE

#### PROCEDURES ET METHODES

Elaborer et diffuser une note de service relative à la production de statistiques concernant la répartition des achats selon :

- La procédure (dans le cadre des marchés publics et hors marchés publics)
- La modalité de passation
- La prestation (travaux, fourniture de biens et services, études ....)
- Les titulaires des contrats des achats (marchés et hors marchés)

Bien connaître ses achats, leur nature, le type de procédures adoptées, la typologie de ses fournisseurs permet à une entité d'identifier ses points de progrès et ses zones de risque. Cette démarche constitue un levier pour se réinterroger sur l'égal accès de tous les fournisseurs à la commande publique (analyse de la rotation des fournisseurs), le niveau de dépendance de l'organisation par rapport à certains fournisseurs (concentration de certains achats sur peu de fournisseurs) ou encore sur les achats non ou mal couverts par des procédures (risque de favoritisme). Grâce à une meilleure connaissance de ses achats, il est plus facile de repérer les situations qui rendent l'entité vulnérable (dépendance par rapport à un ou plusieurs fournisseurs, pression éventuelle des services prescripteurs pour recourir à des procédures dérogatoires...) ou qui lui font courir un risque de favoritisme (méconnaissance des principes fondamentaux de la commande publique/octroi d'un avantage injustifié).

| ACTEUR(S)                                      | DOCUMENTATION  |
|--|--|
| - Service bénéficiaire<br>- Service budgétaire | - Statistiques sur les achats par mode d'achats, fournisseurs, types.... |

### CONTROLES

- Contrôle de concentration des achats et de leurs répartitions.

| ACTEUR(S)         | SUPPORT(S)     |
|-------------------|----------------|
| - Service marchés | - Statistiques |

## Fiche 9 : L'atténuation de la non identification des acteurs de l'achat

| PB4R9                        |  |
|------------------------------|--|
| <b>Groupe(s) d'activités</b> | - Achats et commandes publiques  |
| <b>RISQUE</b>                | - Les acteurs de l'achat ne sont pas identifiés  |
| <b>DESCRIPTION</b>           | - L'imprécision sur la répartition des rôles entre les acteurs de l'achat au sens large ou l'absence de maîtrise des circuits d'échange d'informations peut affecter le respect des principes fondamentaux de l'achat public<br>- Hétérogénéité des pratiques au sein de la commune<br>- Mauvaise satisfaction du besoin<br>- Mauvaise perception du besoin du fait de l'insuffisance de dialogue entre acteurs de l'achat |
| <b>OBJECTIF</b>              | - Soutenabilité budgétaire   |

### DISPOSITIF DE MAITRISE DU RISQUE

#### PROCEDURES ET METHODES

Elaborer et diffuser une note de service décrivant les services et les acteurs en relation avec le processus achat ainsi que leurs attributions. La note va aborder le rôle des différents acteurs dans le cycle des achats, les risques auxquels ces acteurs pourraient être confrontés et les mesures de prévention ou les bons réflexes à adopter. Plus particulièrement, les quatre types d'acteurs suivants sont mentionnés dans la note.

- 1- Rôle du prescripteur : i ) déterminer le « juste besoin » ; ii) participer avec l'acheteur à la veille technique et économique, la proposition de pistes d'économies et d'amélioration de la conduite du cycle de l'achat, la construction de la consultation, l'évaluation des offres.
- 2- Rôle de l'acheteur : i) définir et mettre en œuvre les stratégies d'achat ; ii) analyser les marchés fournisseurs et les prix pratiqués ; iii) identifier, mettre en œuvre et piloter les objectifs de performance des achats ; iv) piloter la relation fournisseur
- 3- Rôle du décideur : il attribue, signe le marché et représente juridiquement le pouvoir adjudicateur
- 4- Rôle de l'approvisionneur : il exécute l'achat

| ACTEUR(S)  | DOCUMENTATION   |
|--|---|
| - Service Marchés<br>- Service budgétaire  | - Note d'organisation des processus achats.   |
| CONTROLES  |   |
| - Contrôle de répartition des tâches et de la clarté des champs de compétences dans la fonction achat. |   |
| ACTEUR(S)  | SUPPORT(S)  |
| - Service bénéficiaire   | - Documents de suivi des achats et des processus achats : plan prévisionnel annuel des achats, répertoire des marchés.<br>- Echantillon de PV de commissions d'achat. |

## Annexes 1

الجمهورية التونسية  
وزارة الشؤون المحلية و البيئة  
ولاية .....  
بلدية.....

قرار عدد ..... لسنة 2021 مؤرخ في ..... 2021  
يتعلق بأحداث لجنة قيادة مشروع تدعيم منظومة الرقابة الداخلية

إن رئيس بلدية .....  
بعد الاطلاع على الدستور،  
وعلى القانون الأساسي عدد 29 لسنة 2018 المؤرخ في 09 ماي 2018 المتعلق بمجلة الجماعات المحلية وخاصة الفصل 182 منها،  
و على الأمر عدد ..... لسنة ..... المؤرخ في ..... المتعلق بإحداث بلدية .....  
قرر ما يلي:

**الفصل الأول:** تحدث لدى بلدية ..... لجنة قيادة مشروع تدعيم منظومة الرقابة الداخلية وتيسير وضعه حيز النفاذ بالبلدية.

**الفصل 2:** تتكون لجنة القيادة المحدثة بالفصل الأول من هذا القرار من السادة والسيدات:

- ممثل عن المجلس البلدي : رئيس :  
- الكاتب العام : عضو ،  
- ميسر مشروع تدعيم منظومة الرقابة الداخلية : عضو ،  
- المحاسب البلدي: عضو ،  
- .....: عضو،  
- .....: مقرر

**الفصل 3:** تتولى لجنة القيادة خاصة القيام بالمهام التالية:

- المصادقة على الوثيقة التأسيسية حول المشروع المعدة من قبل ميسر مشروع تدعيم منظومة الرقابة الداخلية ،  
- الحرص على توفير الوسائل الضرورية وتسخيرها للمشروع ،  
- المصادقة على إجراءات الرقابة المزمع إرساؤها،  
- المصادقة على برنامج التكوين والإشراف على الأنشطة التكوينية والتحصينية اللازمة،  
- النظر في تقارير المتابعة الدورية حول تقدم انجاز المشروع وتقييم النتائج المتحصلة عليها،  
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الاقتضاء.

**الفصل 5:** الكاتب العام مكلف بتنفيذ هذا القرار .

الامضاء

## Annexe 3

الجمهورية التونسية  
وزارة الشؤون المحلية والبيئة  
ولاية القصرين  
بلدية حيدرة

### مذكرة حول التحليل المالي

#### المرجع:

- دستور 2014

- مجلة الجماعات المحلية الفصول 61 ، 130 ، 133 ، 135 ، 166

يعد التحليل المالي عنصرا هاما في إعداد الميزانية بما أنه يمكن من معالجة منظمة للبيانات المالية الخاصة بالبلدية بهدف توفير كل المعطيات التي من شأنها تحليل واستشراف الوضعية المالية للبلدية وتحديد التوجهات والخيارات والبرامج والأهداف المتعلقة بالميزانية والقدرة على تجسيدها وعند الاقتضاء استشراف التطورات المرتقبة على المدى المتوسط (ثلاث سنوات) لميزانية السنوات المالية حسب فرضيات قصوى و دنيا و وسيطة و خاصة بالنسبة للسنتين الموالتين لسنة التنفيذ.

#### 1. الأطراف المتدخلة:

- لجنة القيادة مشروع تدعيم منظومة الرقابة الداخلية ،
- ميسر مشروع تدعيم منظومة الرقابة الداخلية ،
- لجنة الشؤون المالية و الاقتصادية و متابعة التصرف،
- المصلحة المالية،
- قابض المالية بثالة محتسب بلدية حيدرة،
- صندوق القروض و مساعدة الجماعات المحلية،
- الوزارات المعنية ( الاعتمادات المحالة ) .

#### 2- أهداف التحليل المالي:

- تقييم الوضع المالي للبلدية ،
- تقييم القدرة على تعبئة الموارد المتاحة،
- تقييم القدرة على تغطية النفقات،

## Annexe 2

الجمهورية التونسية  
وزارة الشؤون المحلية والبيئة  
ولاية .....  
بلدية .....

### مذكرة

تتعلق بتكليف بمهام مرافقة مشروع تدعيم منظومة الرقابة الداخلية

بعد الاطلاع على الدستور ،

وعلى القانون الأساسي عدد 29 لسنة 2018 المؤرخ في 09 ماي 2018 المتعلق بإصدار مجلة الجماعات المحلية وخاصة الفصل 182 منها،

وعلى الأمر عدد ..... لسنة بتاريخ .....المتعلق بإحداث بلدية .....

يكلف السيد ..... بالمهام التالية:

أولا: مرافقة تدعيم منظومة الرقابة الداخلية بالبلدية

ثانيا: يعمل السيد ..... على وضع جملة من الاجراءات الكفيلة بالتحكم في المخاطر المرتبطة خاصة بالمسارات الميزانية وذلك تبعا لنتائج التشخيص المنجز ببعض البلديات النموذجية في إطار مشروع دعم اللامركزية بتونس،

ثالثا: يبذل ميسر تدعيم منظومة الرقابة الداخلية كل ما في وسعه لإنجاح عملية قيادة التغيير في مجال وضع المنظومة المذكورة المزمع ارساؤها ،

رابعا: يشرف ميسر تدعيم منظومة الرقابة الداخلية بالتعاون مع المصالح المعنية كل فيما يخصه خاصة على:

- اعداد مشروع قرار تكوين لجنة قيادة مشروع تدعيم منظومة الرقابة الداخلية ،
  - اعداد مشروع وثيقة تأطيرية للمشروع المذكور تعرض على مصادقة لجنة قيادة المشروع،
  - اعداد خطة للتأسيس والتواصل للتعريف بالمشروع وتيسير تبنيه من قبل أعضاء المجلس البلدي وإطارات وأغوان البلدية وكل الأطراف المتدخلة،
  - اعداد برنامج تكوين كل المتدخلين والتحضير لجلسات لجنة القيادة والعمل على ترسيخ ثقافة البيئة الرقابية،
  - اعداد مؤشرات تقييم الإنجاز والمتابعة والحرص على تحقيق الأهداف،
  - التنسيق بين مختلف الأطراف المتدخلة،
  - اعداد تقارير متابعة دورية تعرض على مصادقة لجنة القيادة.
- ونظرا لأهمية المشروع يتعين على كافة المصالح تسهيل مهمة المعني بالأمر.

الامضاء



## Annexe 3

- ضبط قائمة في أهم العناصر و الأبواب و الأقسام و الأجزاء و الفصول المعنية بالدراسة و التحليل.

- ضبط و تحديد مختلف المدخلات التي يمكن أن تؤثر على نتائج التحليل المالي إيجاباً أو سلباً.

- دراسة و تحليل هيكله موارد و نفقات التصرف للمدة المعنية بالتحليل.

- تحليل تطور عناصر موارد و نفقات التصرف لنفس مدة التحليل.

- تحليل تطور المديونية.

- دراسة و تقييم تطور نتائج الصرف.

- تفسير النتائج.

#### 5- تقنيات التحليل المالي :

- تحليل هيكله أهم عناصر الحساب المالي من حيث الموارد و النفقات على مدى الفترة السابقة (3 أو 5 أو 7 سنوات)

- تحليل نسق تطور الموارد و النفقات و البحث عن أسبابه.

- التحليل عبر طريقة المؤشرات لتأكيد أو مراجعة بعض الاستنتاجات الأولية.

- تقييم حجم المديونية و تطورها و قدرة الجماعة المحلية على تسديد ديونها إذ أن ذلك يحدد القدرة على الاقتراض.

- تقييم القدرة على الادخار باعتباره المكون الأساسي للتمويل الذاتي و الوقوف على محدداته الرئيسية و المتمثلة في نسق نمو الموارد و النفقات و التحكم في المديونية.

- القيام باستنتاجات يمكن الرجوع إليها عند تحديد التوجهات المستقبلية.

- بالنسبة للتأجير يمكن اعتماد نسبة سنوية لا تقل عن النسبة المتداولة مع الأخذ بعين الاعتبار الإحالات على التقاعد و الترقبات و تسميات في الخطط الوظيفية المبرمجة و في صورة اعتزام الجماعة المحلية إجراء انتدابات معينة يقع ضم كلفتها التقديرية حسب نوعية الخطط و الرتب و حسب التوزيع السنوي المبرمج لها.

- احتساب النسب المالية رياضياً.

- تصنيف و تبويب البيانات و المعلومات بشكل يسمح بالربط بينها لأغراض الدراسة و المقارنة.

- مقارنة المعلومات المستخرجة بما هو متوقع.

## Annexe 3

- تقييم القدرة على الادخار و بالتالي الاستثمار،

- تشخيص الصعوبات الحالية ،

- تقييم القدرة على التصرف في الأعوان و التجهيزات و المعدات ،

- تقييم جودة الخدمات و مدى تلاؤمها مع تطلعات المواطنين.

- وضع الاستراتيجيات الجديدة و التخطيط للمستقبل ،

- تقييم الاستراتيجية المعتمدة في إدارة بلدية حيدرة و مدى تلاؤمه مع الأهداف المضبوطة.

#### 3- المعطيات المالية للتحليل :

يتطلب التحليل المالي توفير و تجميع معطيات مالية ثابتة و دقيقة و تعتبر الوثائق التالية من المصادر الأساسية للمعلومات :

- الحسابات المالية للسنوات السابقة المعنية بالتحليل و ذلك قصد تحديد نسق تطور المعطيات المالية.

- جداول المقايض و المصاريف النهائية للخمس سنوات السابقة.

- كراسات الميزانية المتعلقة بنفس الفترة و وثائق تعديلها عند الإقتضاء.

- ملخص لجداول التحصيل المثقلة أو جداول المتابعة و عقود تسويغ الأملاك و استلزام الأسواق لنفس الفترة.

- كشف في الاعتمادات المالية المدرجة خارج الميزان.

- وضعية المديونية و اتفاقيات الجدولة و أقساط القروض المتحصل عليها.

- الإحصائيات المتعلقة بتطور عدد السكان.

- كل المعطيات و الوثائق التي من شأنها أن تساعد على التحليل و على إدراك الواقع الاقتصادي و الاجتماعي و العمراني للبلدية.

#### 4- مراحل التحليل المالي :

- تجميع الوثائق المالية الخاصة بالمدة الزمنية المعنية بالتحليل و تصنيفها.

## Annexe 3

## 6- نتائج التحليل المالي :

تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بشكل دقيق غير قابل للتأويل و اقتراح الحلول و ضبط الإجراءات المتناسبة مع الإطار القانوني المعمول به و مع الإمكانيات المادية و البشرية لبلدية حيدرة و بالتالي يشترط أن يحترم المحلل الضوابط التالية :

- النصوص القانونية المعمول بها.

- طبيعة المرفق العام.

- هيكلية الإدارة و قدراتها البشرية و المالية.

- خصائص بلدية حيدرة.

- الظروف التي تعمل في ظلها بلدية حيدرة.

حيدرة في :

## Annexe 4

## الجمهورية التونسية

## بلدية

## مبادئ ومراحل إعداد ميزانية البلدية

تندرج هذه المذكرة ضمن مشروع إرساء نظام الرقابة الداخلية في المجال الميزانياتي و هو مجموعة الإجراءات و الوسائل التي يتم اعتمادها بقصد معالجة المخاطر و توفير درجة معقولة من التأكد من جودة محاسبة الميزانية لتفادي مخالفة الترتيب الجاري بها العمل في ميدان الانفاق العمومي و المحافظة على ديمومة الميزانية على إثر دخول الأحكام الجديدة لمجلة الجماعات المحلية حيز التطبيق و خاصة الفصول 126 إلى 176 و التي تركز مبدأ التدبير الحر بما يمكن البلدية في إطار الميزانية المصادق عليها من قبل مجالسها من حرية التصرف في مواردها مع الخضوع للرقابة اللاحقة بخصوص شرعية أعمالها طبقا للفصول 132 و 137 و 138 من الدستور.

و باعتبار أن الميزانية هي الأداة القانونية التي تمكن المجلس البلدي من برمجة و تنفيذ جميع التدخلات و الأنشطة السنوية المتعلقة بالتنمية و بغاية التوفي من جملة المخاطر التي يمكن أن تحف بهذه المرحلة تم إعداد هذه المذكرة لتحديد مهام كل الأطراف المتدخلة في اعداد و تنفيذها للعمل بمقتضاها.

## الإطار العام:

تعتبر الميزانية البلدية أداة تقدير للموارد الممكن تعبئتها والنفقات المزمع انجازها على امتداد سنة كاملة. كما تمثل الخطة المالية عن سنة مالية مقبلة لتحقيق أهداف محددة وذلك في إطار الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية التي ينتهجها المجلس البلدي. لذا يجب توخي الدقة في إعدادها حتى تتسم بالواقعية والنزاهة وهو ما جعل المشرع يخضعها إلى جملة من المبادئ التي تعين الالتزام بها والأجال التي يجب احترامها.

## Annexe 4

## مراحل إعداد ميزانية البلدية:

يخضع إعداد ميزانية البلدية إلى جملة من الإجراءات والمراحل التي يتعين على المتدخلين في إعدادها احترامها وتوزيع الأدوار فيها بينهم بشكل دقيق.

| المرجع             | الأجال القانونية                             | دور الأطراف المتدخلة  | الأطراف المتدخلة                        |
|--------------------|--|---|---|
| الفصل 168 من م ج م | بداية من غرة أفريل                           | إذن يوجه إلى الكاتب العام للبلدية للانطلاق في جمع المعطيات والإحصائيات المالية لإعداد المشروع الأولي للميزانية بالتنسيق مع المحاسب العمومي. | رئيس البلدية                            |
| م ج م 169          | قبل 30 جوان                                  | تقديم مقترحات إلى اللجنة المالية والاقتصادية ومتابعة التصرف للإدراج ضمن مشروع الميزانية   | أعضاء المجلس البلدي                     |
| 169 و 151 م ج م    | قبل 30 جوان                                  | إعلام البلدية بالتقديرات الأولية التي سيتم تحويلها بعنوان سنة إعداد الميزانية.  | السلطة المركزية                         |
| م ج م 169          | قبل غرة سبتمبر                               | عرض المشروع الأولي للميزانية مع مذكرة تفسيرية تحدد التوجيهات العامة على اللجنة المالية والاقتصادية ومتابعة التصرف.                          | رئيس البلدية                            |
| م ج م 168          | قبل 10 سبتمبر                                | إعلام البلدية بالتقديرات النهائية للاعتمادات المخصصة لها بعنوان سنة إعداد الميزانية.  | السلطة المركزية                         |
| م ج م 169          | بداية من غرة سبتمبر وقبل يوم 20 من نفس الشهر | دراسة مشروع الميزانية وإعداد تقرير في شأنه إلى رئيس البلدية ويعد رأيها استشاريا ويرفق وجوبا بمشروع الميزانية عند عرضه على المجلس.           | لجنة المالية والاقتصادية ومتابعة التصرف |

## Annexe 4

|                          |   |   |   |
|--------------------------|---|---|---|
| م ج م 170 و 169          | قبل 15 أكتوبر   | عرض مشروع الميزانية على المكتب البلدي وإحاطته مصحوبا بالوثائق التقديرية إلى أمين المال الجهوي المختص.   | رئيس البلدية                                |
| م ج م 170                | شهر من تاريخ إحالة مشروع الميزانية من قبل البلدية     | إبداء الرأي حول احترام قواعد إعداد الميزانية.   | أمين المال الجهوي                           |
| م ج م 172                | جلسة تعقد قبل يوم 01 ديسمبر                           | عرض مشروع الميزانية على مجلس الجماعة المحلية للمناقشة والمصادقة.  | رئيس البلدية                                |
| م ج م 174                | في أجل 05 أيام متتاليين من تاريخ مصادقة المجلس البلدي | يحال مشروع الميزانية بعد مصادقة المجلس عليه على كل من الوالي وأمين المال الجهوي المختصين ترابيا.  | رئيس البلدية                                |
| م ج م 174                | 10 أيام من تاريخ إعلامه بالميزانية                    | إمكانية الاعتراض لدى محكمة المحاسبات من أجل عدم توازن الميزانية أو عدم إدراج نفقاته أو رصد مبالغ غير كافية.   | الوالي                                      |
| الفصل 174 الفقرة الثانية |   | امكانية طلب تفسيرات وثائق تتعلق بالميزانية المصادق عليها  | أمين المال الجهوي                           |
| الفصل 197 من المجلة      |   | يتم الطعن لدى محكمة المحاسبات المختصة ترابيا في القرارات الصادرة في مجال إعداد وتنفيذ وتوازن الميزانية. ويتم الطعن وفق الإجراءات المنصوص عليها بالفصل 94 من المجلة.   | السلطة المركزية والمطالبين بالضرائب المحلية |
| م ج م 174 و 94           | اجل أقصاه شهر من تاريخ تعديدها بالملف                 | يتم الاعتراض وفقا لأحكام الفصل 94 من المجلة عند الاعتراض على الميزانية يمكن أن تأذن بإجراء التصحيح اللازم بالميزانية بناء على اقتراح ممثل السلطة المركزية أو إقرار العمل بالميزانية المصادق عليها من المجلس البلدي. تكون القرارات ملزمة لمختلف السلطات المعنية. | محكمة المحاسبات                             |

## Annexe 5

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

## 1- برنامج إستهلاك الإعمادات الخاصة بالتأجير وطريقة إعداده

- يُعد رئيس البلدية برمجة للنفقات تبرز تطابق أنشطة البلدية مع الإعمادات المخصصة في إطار الميزانية المرخص فيها
- ترسل هذه البرمجة إلى مراقب المصاريف العمومية ليتولى إمضاها
- إعمادها كبرنامج عمل لتنفيذ الميزانية (وثيقة مرجعية)
- تحيين هذه البرمجة مرتين على الأقل خلال السنة

## هيكلية ومحتوى البرنامج الأولي لاستعمال الإعمادات

يتم اعداد البرنامج الأولي لاستعمال الإعمادات في شكل جداول مهم ثلاثة أجزاء.

**الجزء الأول** ويتكون من قسمين:

❖ **القسم الأول:** يتضمّن تذكيرا بنتائج تنفيذ ميزانية السنة المالية السابقة من حيث الإعمادات المرصودة، حجم التعديلات المجراة، الإعمادات المتعهد بها، بقايا الإعمادات، نسبة الإنجاز، وكذلك مبلغ الديون غير المسواة. وبذلك يمكن مقارنة تنفيذ الميزانية السابقة مع النفقات المبرمجة.

❖ **القسم الثاني:** يتضمن توزيع الاعتمادات المرسمة للسنة المعنية بالبرمجة حسب الميزانية البلدية المصادق عليها.

**الجزء الثاني:** يتعلّق بتوزيع نفقات السنة المعنّية بالبرمجة حسب تبويب الميزانية**الجزء الثالث:** يتعلّق بتوزيع النفقات المبرمجة حسب صيغ التعهد بها وتمثل خاصة في:

- تعهدات ثلاثية تشمل مبالغ التاجير للثلاثية المعنية .

يتجسد برنامج استعمال الاعتمادات في شكل جدول يتضمن 7 خانات يتعلق بتوزيع نفقات الميزانية حسب تنزيلها، الإعماد المفتوح، الموضوع، الإستعمالات المنتظرة، القيمة التقديرية لكل استعمال، طريقة التعهد مع تخصيص خانة للتحيينات.

## نموذج برنامج استعمال الاعتمادات

## Annexe 5

## دليل إجراءات إعداد برامج استعمال اعتمادات التأجير العمومي

## الإطار العام:

يتعين على البلدية بعد المصادقة على الميزانية وقبل انطلاق السنة المالية إعداد برنامج سنوي للإنفاق يتضمن حوصلة للاعتمادات المقترحة واستعمالها ، يساعد برنامج استهلاك الاعتمادات على حصر مبالغ اقتراحات التعهدات الخاصة بالتأجير.

ويمثل هذا الاجراء من أبرز ضمانات مراقبة ديمومة الميزانية منخلال:

\*مراقبة جودة البرمجة الاولية للنفقات التيوقعاعتمادها كمرجع لتنفيذ ميزانية البلدية وخاصة:

- قدرة الميزانية على الوفاء بالتزامات البلدية وخاصة خلاصا لمصاريف الاجبارية على غرار التأجير
- احترامات رخص الميزانية المصادق عليها من المجلس البلدي منحيا للانتدابيات.
- حسنتقدير النفقات علنا ساسا سمعطيات صحيحة وفاعلة.

\*مراقبة جودة تنفيذ الميزانية منخلال مراقبة التحسينات المدخلة على البرمجة الاصلية للنفقات

وذلك عبر:

- مديالتقيد بالبرمجة الاصلية للنفقات.
- تقييمتنفيذ ميزانية البرامجخلالالفترة المعنية.
- مديالتقيد بخلاص النفقات الاجبارية

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

\* المحافظة على ديمومة التصرف في الميزانية وذلك عبر:

- تقدير الملاءمة بين البرامج الموضوعية بذمة البلدية ومقارنتها بقيمة اعتمادات التعهد واعتماداتالدفعا لموضوعه عندمته.
- مديتغطية الميزانية المبرمجة لخلاص التزامات الادارة وخاصة النفقات الاجبارية

لا بد من التعامل مع التأجير كمسار يقع تقسيمه إلى 5 مسارات فرعية والتي يمكن أن نشير إليها بالجدول التالي

## مسار التأجير

## Annexe 5

| التعينات | طريقة التعهد | القيمة التقديرية | الاستعمالات المرصدة | الموضوع | الاعتماد المفتوح | التنزيل |
|----------|--------------|------------------|---------------------|---------|------------------|---------|
|          |              |                  |                     |         |                  |         |
|          |              |                  |                     |         |                  |         |

رئيس البلدية

رأي مراقب المصاريف العمومية

تساعد برمجة الإنفاق على:

- تلافي عدد من إشكاليات التصرف.
- حصر مبالغ التعهد بالنفقة وإجراءات صرفها.

2- خصائص البرمجة السنوية للنفقات:

- تأخذ بعين الاعتبار السنة المعنية بالبرمجة.
- توطن بالميزانية المرخص فيها بعنوان السنة المعنية.
- تعتمد على ترتيب النفقات حسب درجة إلزاميتها.
- تخضع للتحسين كل سداسي على الأقل.
- تخضع لاطلاع مراقب المصاريف العمومية.
- تُبنى على تقدير للنفقات المزمع تنفيذها من حيث الحجم والكلفة وبرنامج إنجازها.

3- مسار تنفيذ برنامج استعمال الاعتمادات:

يتم تنفيذ البرنامج وفق المراحل التالية:

- إعداد البرنامج على ضوء الميزانية المصادق عليها من طرف المجلس البلدي.
- يُرسل البرنامج إلى مراقب المصاريف العمومية للاطلاع ثم إعداده.
  - الشروع في التنفيذ.
  - المتابعة.
  - التحيين: يتم التنصيب بخانة التعيينات على كل التعديلات التي يتم إدخالها على النسخة الأصلية وتتم التعيينات بصفة دورية وكلما دعت الحاجة لذلك.

4- رزنامة اعداد البرنامج الأولي لاستعمال الاعتمادات

تنطلق مصالح البلدية في إعداد البرنامج الأولي لاستعمال الاعتمادات بداية من أول شهر ديسمبر من السنة المالية السابقة للسنة موضوع البرمجة.

## Annexe 5

يتم إعداد مشروع البرنامج الأولي لاستعمال الاعتمادات انطلاقاً من الميزانية البلدية المصادق عليها من طرف المجلس البلدي:

| المرحلة | الإجراء  | الأطراف المعنية   | الأجال القصوى   |
|---------|--|---|---|
| 1       | اعداد نماذج الجداول الخاصة بالبرنامج الأولي لإستعمال الاعتمادات وأرسالها للمصالح المعنية بالبرمجة. | رئيس البلدية<br>الكاتب العام<br>مصلحة المالية<br>المصلحة المكلفة بالتأجير | 01 ديسمبر من السنة السابقة للسنة موضوع البرمجة                              |
| 2       |  |   |   |
| 3       |  |   |   |
| 4       |  |   |   |
| 5       | المصادقة على مشروع البرنامج الأولي لاستعمال الاعتمادات   | رئيس البلدية  | نهاية الأسبوع الأول من شهر جانفي للسنة المالية موضوع البرمجة على أقصى تقدير |

يمكن بصفة استثنائية/وقتية، إضافة مرحلة أخيرة تتعلق بتدخل مراقب المصاريف العمومية إلى ان يتم تفعيل مقتضيات الفصل 164 من مجلة الجماعات المحلية الذي أعفى التعهد بالصرف لتأشير مصالح مراقبة المصاريف العمومية

| المرحلة | الإجراء  | الأطراف المعنية                         | الأجال القصوى  |
|---------|--|---|--|
| 6       | عرض البرنامج الأولي لإستعمال الاعتمادات لرأي مصالح مراقبة المصاريف العمومية. | رئيس البلدية<br>مراقب المصاريف العمومية | بداية الأسبوع الثاني من شهر جانفي للسنة المالية موضوع البرمجة على أقصى تقدير |

5.الوثائق المرفقة للبرنامج الأولي لاستعمال الاعتمادات

يتم إرفاق جداول البرنامج الأولي لاستعمال الاعتمادات بالمؤيدات التي تبرز المبالغ المالية المدرجة بها وتتمثل خاصة في:

- المخطط السنوي لتنفيذ برنامج الانتدابات. ويعتمد في إعداده على تاريخ المباشرة المقدر والانعكاس المالي له.
- المخطط الزمني لمختلف التعديلات التي ستطرأ على كتلة الاجور على غرار الزيادات في الاجور والترقيات.

6- أنشطة الرقابة الداخلية بالبلدية المجراة على مشروع البرنامج الأولي لاستعمال الاعتمادات

تعين المصالح المعنية بإعداد مشاريع البرامج الأولية لاستعمال الاعتمادات (والتي تكون بمجملها مشروع البرنامج الأولي لاستعمال اعتمادات البلدية) عون يتم تكليفه بمراقبة وجاهة وجودة المعطيات المضمنة بالجدول ويقوم خاصة القيام بأعمال التثبت التالية حسب قائمة التثبت (Check-list) التالية:

| مجال التثبت | عملية التثبت | تم الإنجاز: | الملاحظات |
|-------------|--------------|-------------|-----------|
|             |              | نعم / لا    |           |

## Annexe 5

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  |  | تنفيذ الميزانية السابقة                   | تطابق البيانات المتعلقة بتنفيذ ميزانية السنة السابقة مع مختلف الكشوفات المستصدرة من منظومة أدب في نهاية السنة المالية                                     |
|  |  |   | الحفاظ على ديمومة ميزانية السنة السابقة من خلال إنجاز النفقات في حدود الإعتمادات المرخص فيها أو تجاوزها ومدى تأثير ذلك على ميزانية السنة المعنية بالبرمجة |
|  |  | الإعتمادات المرسمة للسنة المعنية بالبرمجة | صحة المقارنة بصفة إجمالية بين ميزانية السنة المعنية وتلك المتعلقة بالسنة السابقة على مستوى الأقسام لاستنتاج التغييرات (les variations).                   |

## 4- دورية تحيين برنامج استعمال الإعتمادات

تقوم مصالح البلدية بتحيين برنامج استعمال الإعتمادات مرتين خلال السنة المالية على الأقل ويكون ذلك في:

- أول شهر ماي
- أول شهر سبتمبر

وبصفة استثنائية يمكن بطلب من .....إجراء تحيين على برنامج استعمال الإعتمادات في الحالات التالية:

- تغييرات بمخططات الانتداب
- زيادات في الأجور
- .....

يتم اعداد مشروع برنامج استعمال الإعتمادات المحين انطلاقا من ميزانية البلدية باعتبار التعديلات والتنقيحات المجرات عليها وفقا للبرنامج التالية:

| المرحلة | الإجراء   | الأطراف المعنية  | شهر أفريل / شهر أوت |
|---------|---|--|---------------------|
| 1       | اعداد نماذج الجداول الخاصة ببرنامج استعمال الإعتمادات المحين وارسالها للمصالح المعنية بالبرمجة. | رئيس البلدية<br>الكاتب العام<br>مصلحة المالية<br>مصلحة الموارد البشرية | خلال الأسبوع الأول  |
| 2       |   |  |                     |
| 3       |   |  |                     |

## Annexe 5

|   |   |              |  |
|---|---|--------------|--|
| 4 |   |              |  |
| 5 | المصادقة على مشروع برنامج استعمال الإعتمادات المحين | رئيس البلدية | نهاية الأسبوع الثالث من شهر أفريل/أوت على أقصى تقدير |

يمكن بصفة استثنائية/وقتية، إضافة مرحلة تتعلق بتدخل مراقب المصاريف العمومية الى ان يتم تفعيل مقتضيات الفصل 164 من مجلة الجماعات المحلية الذي أعفى التعهد بالصرف لتأشير مصالح مراقبة المصاريف العمومية

| المرحلة | الإجراء   | الأطراف المعنية                         | الأجال القصوى  |
|---------|---|---|--|
| 6       | عرض برنامج استعمال الإعتمادات المحين لرأي مصالح مراقبة المصاريف العمومية. | رئيس البلدية<br>مراقب المصاريف العمومية | بداية الأسبوع الرابع من شهر أفريل/أوت على أقصى تقدير |

يتم إرفاق جداول برنامج استعمال الإعتمادات المحين بالمؤيدات التي تبرز المبالغ المالية المدرجة بها وتمثل خاصة في: المخطط السنوي لتنفيذ برنامج الانتدابات محين.



## Annexe 7

## 2. أسقف إبرام الصفقات العمومية

| الموضوع                              | شراء عن طريق الصفقات العمومية |   |
|--------------------------------------|-------------------------------|---|
|                                      | وفقا للإجراءات المبسطة        | وفقا للإجراءات العادية                  |
| الإشغال                              | أقل من 200 أ.د.               | بين 200 أ.د و 500 أ.د. أكثر من 500 أ.د. |
| دراسات ومواد وخدمات اعلامية واتصالات | أقل من 100 أ.د.               | بين 100 أ.د و 200 أ.د. أكثر من 200 أ.د. |
| مواد وخدمات اخرى                     | أقل من 100 أ.د.               | بين 100 أ.د و 300 أ.د. أكثر من 300 أ.د. |
| دراسات                               | أقل من 50 أ.د.                | بين 50 أ.د و 100 أ.د. أكثر من 100 أ.د.  |

لا بد أن تحرص الجماعات المحلية على إعداد احصائيات تتعلق بمختلف الشراءات التي تيرمها والتي يمكن من خلالها تحقيق عدد من المزايا على غرار

- معرفة الاسلوب الطاغي في الشراء للتركيز عليه في منظومة الرقابة الداخلية
- تفادي التجزئة المكيفة كأخطاء تصرف سواء المتعلقة بصيغة الشراء أو اللجنة المختصة

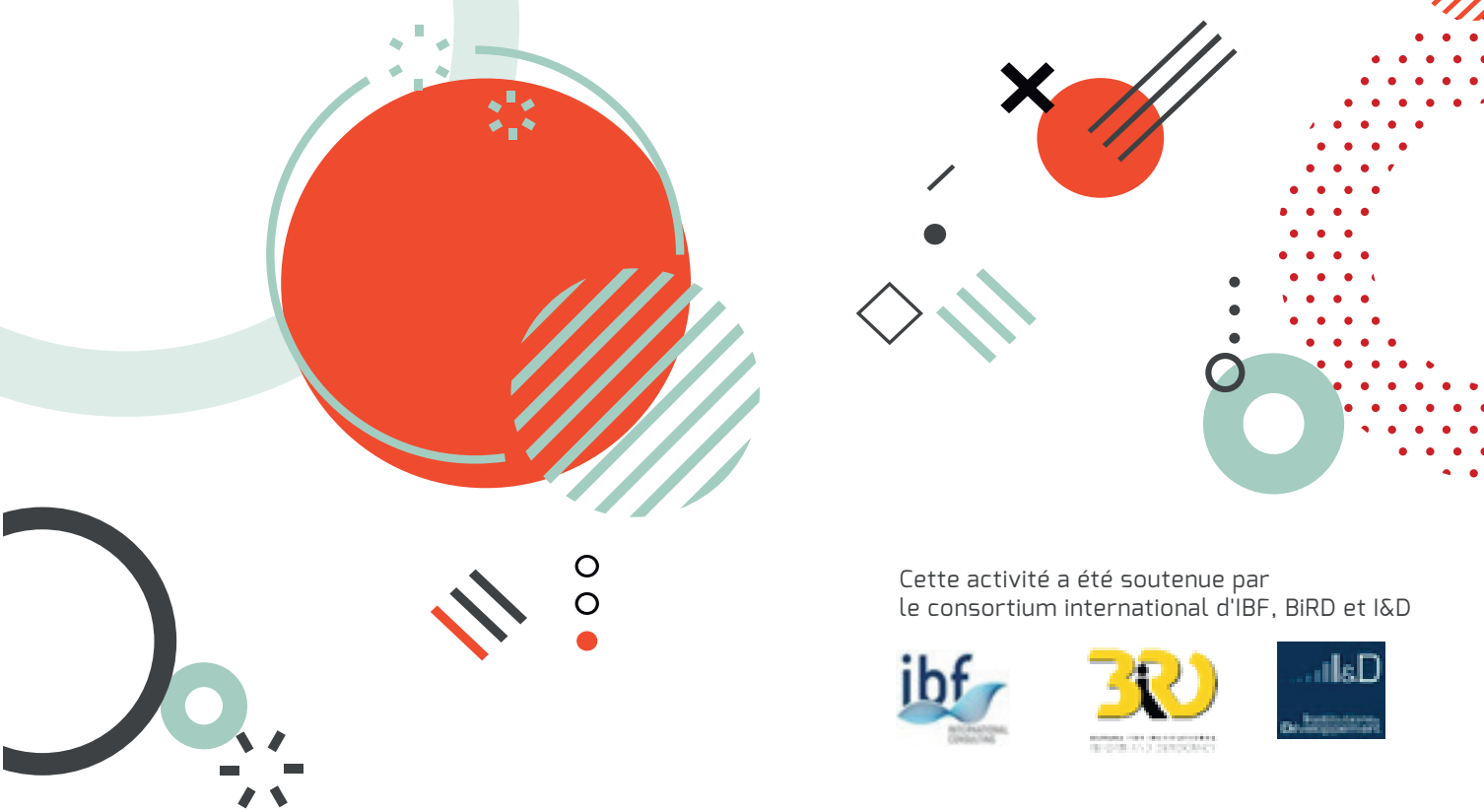
ويمكن في هذا السياق اعتماد الجدولين التاليين في متابعة مختلف الشراءات

| الشراءات                        | العدد | مبالغ التعاقد | المجال | النسبة من جملة الشراءات |
|---------------------------------|-------|---------------|--------|-------------------------|
| الصفقات العمومية باجراءات عادية |       |               |        |                         |
| صفقات بإجراءات مبسطة            |       |               |        |                         |
| شراءات خارج الصفقات             |       |               |        |                         |
|                                 |       |               |        |                         |

## Annexe 7

| الشراء | نوع الشراء | المبلغ | صاحب الصفقة | مجال الشراء |
|--------|------------|--------|-------------|-------------|
|        |            |        |             |             |
|        |            |        |             |             |
|        |            |        |             |             |
|        |            |        |             |             |





Cette activité a été soutenue par  
le consortium international d'IBF, BiRD et I&D



## Publié par

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Siège de la société  
Bonn et Eschborn, Allemagne

Appui à la Décentralisation en Tunisie (ADEC)

Bureau GIZ Tunis  
B.P. 753 – 1080 Tunis Cedex - Tunisie  
Tel. +216 71 967 220  
Fax +216 71 967 227  
[www.giz.de/tunisie](http://www.giz.de/tunisie)

## Mise à jour

Janvier, 2022

Conception et impression  
Ibf, BiRD et I&D international Consortium  
Tunisie

Texte  
Ibf, BiRD et I&D International Consortium

Sur mandat du  
Ministère fédéral de la Coopération économique  
et du Développement (BMZ)

En coopération avec  
Présidence du Gouvernement