

مجلة الحسابات



« لن أتهاون مع أي تجاوز في إدارة موارد الجماعات المحلية ذاتية الحكم. وتحقيقًا لذلك، فإن محكمة الحسابات، والهيئة المستقلة لمكافحة الفساد، والسلطة القضائية، مدعوة إلى الاضطلاع الكامل بأدوارها من أجل إرساء إدارة محلية سليمة »

رئيس الجمهورية، مشير تشاد محمد إدريس ديبي إتنو



Visite de travail et d'échanges d'expériences



Photo de famille lors de la rentrée 2025/26

الفهرس

4

دستور 30 أكتوبر 2025
إصدار الدستور الجديد

7

تقرير تنفيذ قوانين المالية 2013-2023
الملاحظات والتوصيات

11-29

نتائج مهام التدقيق ومراقبة التسيير
بلديات الدوائر الأولى والخامسة والتاسعة،
والوكالات والمكاتب والمنظمات الأخرى

30

مهام التدقيق ومراقبة التسيير الجديدة



32

جلسات الاستقبال لرئيسة المحكمة
حوار دائم في خدمة الحوكمة الرشيدة



34

المؤتمر العالمي الخامس
والعشرون (2025 INCOSAI)
مشاركة فاعلة لمحكمة الحسابات بتشاد في مصر



37

جلسات عمل مع الغرف الأربع للمحكمة

38

التعاون بين تشاد وبوروندي
زيارة عمل وتبادل للخبرات

42

تعزيز الكفاءات والقدرات
ركيزة أساسية للموارد البشرية بالمحكمة



44

يوم إعلامي لصالح أعضاء مجلس الشيوخ
محكمة الحسابات تنشر وتعرّف بمهامها

الدولية للمؤسسات العليا للمراجعة والمحاسبة (INCOSAI) الذي عقد في شرم الشيخ بجمهورية مصر العربية، 2025)، محطة رئيسية أخرى. حيث أتاحت لمؤسستنا فرصة مشاركة تجربتها، وإثراء ممارساتها، والمشاركة في النقاشات الدولية المخصصة على وجه الخصوص للذكاء الاصطناعي في التدقيق، وإدارة الأزمات المالية والاقتصادية، ومكافحة الفساد وفي بيئة تتزايد فيها متطلبات الشفافية والمساءلة باستمرار، تعزز محكمة الحسابات مواصلة التحول والتطوير. ويشكل تحديث أدوات الرقابة، وتنمية مهارات فُضاتها وموظفيها، واستغلال التقنيات الحديثة، وتعزيز التعاون المؤسسي، أدوات لزيادة فعالية عملنا ولكن قوة المؤسسة لا تُقاس فقط بعدد مهامها أو بنطاق عمليات الرقابة التي تجريها؛ بل تُقاس أيضاً بقدرتها على تطوير الممارسات، والوقاية من الاختلالات، ومواكبة الفاعلين العموميين نحو إدارة أكثر صرامة وفاعلية ومسؤولية. فالرقابة ليست غاية في حد ذاتها، بل هي أداة في خدمة تحسين العمل العمومي وبهذا روح، ستواصل محكمة الحسابات عملها خلال السنة القضائية الجديدة. وسنستمر في أداء مهامنا باستقلالية والحياد وصرامة ومسؤولية، في ظل احترام النصوص والمواثيق التأسيسية لمؤسستنا والمعايير المهنية الدولية التي تطبق على عمل المؤسسات العليا للرقابة وتشكل هذه المجلة، في هذا الصدد، مساحة للذاكرة والإعلام وتبادل الخبرات. فهي تستعرض أبرز الأحداث التي ميزت نشاطنا، وتقدم المهام المنجزة، وتشهد على الشراكات التي تم تطويرها خلال العام. كما أنها دعوة لفهم أفضل لدور محكمة الحسابات والمساهمة التي تقدمها لتوطيد الحوكمة العامة في تشاد إن الحوكمة الرشيدة ليست مجرد مطلب مؤسسي فحسب، بل هي مسؤولية جماعية وشرط أساسي للتنمية المستدامة في بلدنا

السيدة/ زهرة إبراهيم محمد إتنو

رئيسة محكمة الحسابات



بناء مؤسسة قوية في خدمة الحوكمة الرشيدة

لقد كانت السنة القضائية المنقضية، بالنسبة لمحكمة الحسابات بتشاد، فترة مليئة بالأنشطة والتحديات الأفاق. فمنذ إعطائها الصبغة المؤسسية بوصفها المؤسسة العليا للرقابة على المالية العامة، تواصل مؤسستنا بعزم وإصرار بناء محكمة حديثة ومستقلة ومُنخرطة بشكل كامل في حماية الأموال العمومية. ومن خلال مهام الرقابة والتدقيق والتقييم التي تقوم بها، تسهم محكمة الحسابات في تعزيز الشفافية والمسؤولية والأداء في إدارة الموارد العمومية وقد مكنت مختلف المهام التي نُفذت خلال هذه السنة لدى الإدارات، والمؤسسات العمومية، والجماعات المحلية ذات الاستقلال الذاتي، والمشاريع، من تأكيد هذه المسؤولية الجوهرية: السهر على استخدام الموارد العمومية وفقاً للقوانين واللوائح، وبما يحقق المصلحة العامة ولمصلحة المواطنين كما تميزت السنة المنقضية بتعزيز علاقاتنا مع شركائنا الوطنيين والدوليين. إذ أتاحت المباحثات مع الاتحاد الأوروبي، وصندوق النقد الدولي، وبنك التنمية الأفريقي، ومجلس الرقابة العليا على المالية العامة في إفريقيا الفرنكوفونية (CREFIAP)، وغيرهم من الشركاء الفنيين والماليين، فتح أفاق جديدة في مجالات تعزيز القدرات وتحديث طرق وأساليب الرقابة، ومواكبة إصلاحات الإدارة العمومية وكانت مشاركتنا في المؤتمر العالمي الخامس والعشرين للمنظمة

الدستور المعدل بتاريخ 30 أكتوبر 2025

إصدار الدستور الجديد

الدستور المعدل بتاريخ 03 أكتوبر 2025 في مادته 185، يكرس محكمة الحسابات باعتبارها أعلى هيئة قضائية في مجال الرقابة على تنفيذ ميزانية الدولة. وبهذه الصفة، فإنها المؤسسة العليا للرقابة على المالية العامة. وبعد أن كانت تتألف سابقاً من 21 عضواً من بينهم رئيس، تمنح القانون الأساسي الجديد زيادة قدرها 10 أعضاء إضافيين. حيث تنص المادة 186 على أن «محكمة الحسابات تتألف من واحد وثلاثين



عضواً، من بينهم رئيس، وعشرون مستشاراً أساسياً، وعشرة مستشارين مقررين (...)». ومن بين المستجدات الأخرى في هذا القانون الأساسي، تم إلغاء تحديد عدد مرات تجديد ولاية الأعضاء التي كانت قابلة للتجديد مرة واحدة فقط؛ إذ تنص المادة 187 الآن على أن «أعضاء محكمة الحسابات يُعينون لولاية مدتها ست سنوات قابلة للتجديد».

وعليه، تتيح مراجعة القانون الأساسي إعادة قراءة القانون رقم CNT/2024/007 المؤرخ في 24 فبراير 2024، المتعلق باختصاصات وتنظيم وسير وإجراءات العمل أمام محكمة الحسابات، وذلك لتدارك العقبات وتضمين الابتكارات والمستجدات التي أدخلتها المراجعة الفنية للدستور، والذي ينص في مادته 189 على أن «تحدد الاختصاصات، وقواعد تعيين الأعضاء، والتنظيم والسير، والحصانات، وحالات عدم الجمع، وكذا الإجراءات المتبعة أمام محكمة الحسابات بموجب قانون عضوي».

مخاطبة رئيس الجمهورية

الندوة الوطنية حول اللامركزية: إدارة موارد الجماعات المحلية ذات الاستقلال الذاتي

«(...) لن أتسامح مع أي تجاوز في إدارة موارد

الجماعات المحلية ذات الاستقلال الذاتي. وتحقيقاً

لهذه الغاية، فإن محكمة الحسابات، والهيئة

المستقلة لمكافحة الفساد، والقضاء، مدعوون

جميعاً للقيام بدورهم كاملاً لإرساء إدارة محلية

سليمة (...)»:

رئيس الجمهورية، مارشال تشاد/ محمد إدريس

ديبي إتنو

يستمد هذا التصريح لرئيس الدولة قوته من الدستور،

فيما يتعلق بالمكانة والدور المنوطين بمحكمة

الحسابات في الرقابة على الموارد العمومية وفقاً

للميزانية العامة للدولة.

ترأس رئيس الجمهورية، المشير محمد إدريس ديبي إتنو، اجتماعًا للإعلام والتوجيه خُصص للمائدة المستديرة لتمويل الخطة الوطنية للتنمية «تشاد اتصال 2030»، التي قُدمت خلال منتدى دولي عُقد في نوفمبر 2025 بأبوظبي. وشارك في الاجتماع رؤساء المؤسسات الكبرى، ومن بينهم رئيسة محكمة الحسابات، ورئيس المحكمة العليا، ورئيس المجلس الدستوري، ورئيس مجلس الشيوخ، ورئيس الجمعية الوطنية، ووسيط الجمهورية، ورئيسة الهيئة العليا للإعلام والسمعي البصري، ورئيس اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان، ورئيس المجلس الاقتصادي والاجتماعي. وقد أصدر رئيس الدولة توجيهات مهمة بشأن إدارة المشاريع المرتكزة على النتائج بما يعود بالنفع على تشاد والتشاديين.



دور محكمة الحسابات في إدارة الموارد الناجمة من الخطة الوطنية للتنمية



LE CERCLE DE RÉFLEXION ET D'ORIENTATION SUR LA SOUTENABILITÉ
DE L'ECONOMIE TCHADIENNE (CROSET)

organise

UNE CONFERENCE

DÉBAT

THÈME :

« PND TCHAD CONNEXION 2030 ET LOI DE FINANCES 2026 : QUELS LEVIERS POUR ACCÉLÉRER
LA TRANSFORMATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE DU TCHAD ? »

PANELISTES :



Prof. Jean-Claude MOUSSEUKNADJI
KOUADIOUM
Economiste de développement
Enseignant-Chercheur à l'université
de N'Djamena



N'DINTAMNAN PANINGAR
Economiste, Analyste
et Evalueur de Projet
Président de la Chambre des Affaires
Budgétaires et Financières à
la Cour des Comptes



Dr. ADJOUGUILTA KOBOY Eloges
Macroéconomiste, Expert
en Finances Publiques
Assistant parlementaire, Commission
Affaires Economiques, Financières,
Plan et Infrastructures du SENAT



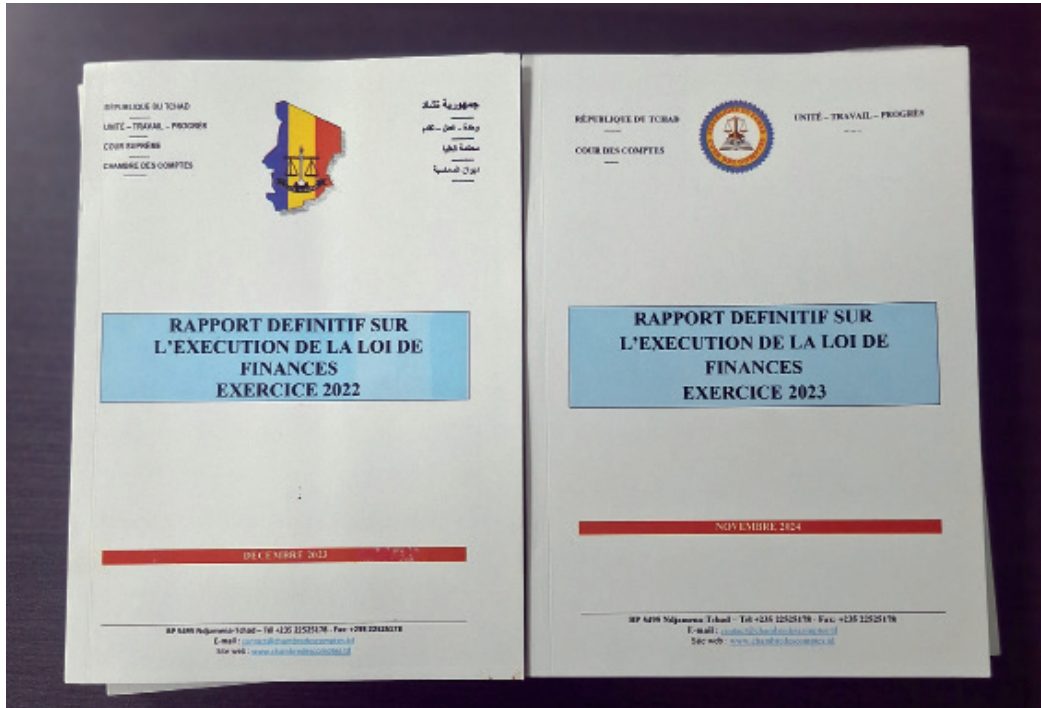
PEUGONBA GARKA BOUKINIBE
Secrétaire Exécutif de l'Association Agir
pour le Progrès Collectif (APC)
Ancien Président de l'UST

لنشاد وتنفيذ الخطة الوطنية للتنمية 2030. كما
تطرق ممثل محكمة الحسابات إلى دور المحكمة في
تنفيذ وإنجاز مشاريع الخطة التي ستتلقى تمويلات.
وأوضح السيد بانينغار أن محكمة الحسابات
ستضطلع بدورها في الرقابة على المالية العامة بما
يضمن إدارة شفافة لصالح المواطنين التشاديين. وقد
أعلن عن أكثر من عشرين مليار دولار عقب مختلف
التزامات الشركاء المشاركين في منتدى أبوظبي.

كما نظم مركز التفكير والتوجيه بشأن استدامة
الاقتصاد التشادي (CROSET) ندوة نقاش حول
موضوع: «الخطة الوطنية للتنمية تشاد اتصال
2030 وقانون المالية لسنة 2026: ما الآليات الكفيلة
بتسريع التحول الاقتصادي والاجتماعي في تشاد؟».
وكان من بين المتحدثين رئيس غرفة الشؤون الميزانية
والمالية، المستشار ندينتامنان بانينغار. وتناول في
مداخلته تجربة محكمة الحسابات في تحليل أداء
السياسات العامة والتصديق على حسابات الدولة،
ومساهمة قانون المالية في تحسين الأداء الاقتصادي

تنفيذ قوانين المالية 2013-2023

خلاصة ملاحظات وتوصيات ديوان المحاسبة



عدم تطبيق القانون التنظيمي لقوانين المالية لعام 2014: من 2019 إلى 2021، ما تزال الوثائق المتعلقة بالميزانية تُعرض وفق القانون التنظيمي لعام 1962 والتصنيف القديم، في حين أن القانون التنظيمي لقوانين المالية واجب التطبيق فوراً (المادة 93).

• **البند الثالث «الاشتراكات الاجتماعية» فارغ:** تم تسجيل ذلك كل سنة من 2020 إلى 2023، من دون أي تقديرات أو تنفيذ.

• **المنظور المحاسبي:** من 2017 إلى 2020، عُرضت النتائج على أساس المدفوعات (منظور الخزينة)، في حين أن قانون التسوية يثبت أوامر الصرف.

2. **الإيرادات:** تقديرات غير موثوقة وارتفاع كبير في المتأخرات المستحقة للتحصيل

تضاعفت المتأخرات المستحقة للتحصيل 3.7 مرة خلال سبع سنوات. أما تفاصيلها حسب كل سنة، والتي طُلبت عدة مرات، فلم تُقدّم حتى الآن.

على مدى إحدى عشرة سنة مالية، تُبرز تقارير ديوان المحاسبة (غرفة الحسابات حتى عام 2022) بشأن تنفيذ قوانين المالية ملاحظة متكررة: إذ تتكرر المخالفات نفسها من سنة مالية إلى أخرى، وغالباً بمستويات متزايدة، رغم الملاحظات المقدمة والالتزامات التي تعهدت بها الوزارة المكلفة بالمالية. وتجمع هذه الخلاصة أبرز النقاط حول أكثر الوقائع استمراراً، مدعومة بالأرقام.

1. وثائق متأخرة ومتباينة وخارج إطار القانون التنظيمي لقوانين المالية (LOLF)

تأخر الإيداع: لم تُودع وثائق السنة المالية 2017 إلا في 22 مارس 2022، أي بعد أكثر من أربع سنوات من إقفال السنة المالية.

أرقام متباينة: فارق قدره 16 مليون فرنك إفريقي في المتأخرات المستحقة للتحصيل المدرجة في عام 2015 (140.82 مليار مقابل 140.80 مليار)، و153 مليوناً في عام 2016، و360 مليوناً في المتأخرات المستحقة الدفع لعام 2016؛ كما سُجلت فروق قدرها 287 مليوناً في الإيرادات الضريبية لعام 2015، و44 مليوناً في النفقات التقديرية لعام 2019 بين قانون المالية والحساب الإداري.

السنة المالية	المتأخرات المستحقة للتحصيل (مليار فرنك إفريقي)	ملاحظة
2014	140.8	الوضع في 31/12/2014
2016	154.9	بداية السلسلة التي يتابعها الديوان
2017	169.2	
2018	277.6	+64% خلال سنة واحدة
2020	502.2	+347.2 مليار خلال خمس سنوات (منذ 2016)
2022	576.8	+362.6 مليار خلال ست سنوات (منذ 2017)
2023	620.2	+451.0 مليار خلال سبع سنوات (منذ 2017)

المصدر: تقارير ديوان المحاسبة بشأن تنفيذ قوانين المالية للأعوام 2014 إلى 2023.

كما أن تقديرات الإيرادات بعيدة جداً عن الإيرادات المحققة، في كلا الاتجاهين:

البند	نسب التنفيذ المسجلة
ضريبة الرواتب	687% (2017)؛ 7% (2018)؛ 34% (2019)؛ انخفاض بنسبة 21% (2020)
ضرائب الملكية	408% (2017)؛ 263% (2019)؛ 285% (2020)
ضرائب الدخل والأرباح	181% (2018)؛ 181% (2019)؛ 146% (2020)
إيرادات ضريبية أخرى	309% (2017)؛ 147% (2019)؛ 273% (2020)
إيرادات أخرى غير ضريبية	624% (2018)؛ 3,149% (2019)؛ 185% (2020)

المصدر: ملاحظات الديوان، السنوات المالية 2017 إلى 2020.

3. النفقات: تجاوز الاعتمادات المحددة ونفقات خارج الإجراءات

نفقات الموظفين: يتفوق تجاوز الاعتمادات، خلافاً للمادتين 23 و 24 من القانون التنظيمي لقوانين المالية. وقد بلغ 85.1 مليار فرنك إفريقي على مستوى جميع المؤسسات في 2021، و 121.7 ملياراً في 2022، و 109.9 مليارات في 2023. وفي 2021، كانت تقديرات هذه النفقات (70% من الإيرادات الضريبية) تعادل ضعف سقف 35% المحدد وفق معايير التقارب للجماعة الاقتصادية والنقدية لوسط إفريقيا (CEMAC).

• **إيرادات غير مأذون بها:** تم تحصيل إيرادات مخصصة بقيمة 12.1 مليار فرنك إفريقي (2016) و 7.0 مليارات (2017) دون تقديرات مسبقة، ثم 7.03 مليارات في 2021 (ضرائب تفضيلية، ورسوم انتقائية، وضرائب خاصة)، في مخالفة للمادة 15 من القانون التنظيمي لقوانين المالية.

• **إيرادات مقدرة ولكن لم تُحصل قط:** ضرائب نقل الملكية بسبب الوفاة والتبرعات بين الأحياء (2.5 مليون فرنك إفريقي لكل منهما) دون أي تحصيل في 2021 و 2022؛ وكذلك ضريبة أرباح العمل للتدريب المهني بقيمة 7.2 مليارات فرنك إفريقي لم تُحصل في 2021.

السنة المالية	الاعتمادات (مليار)	أوامر الصرف (مليار)	التجاوز (مليار)	الفارق النسبي
2020	399.0	431.4	32.4	8.1%
2021	427.2	503.0	75.8	17.7%
2022	454.4	571.5	117.1	27.8%
2023	510.0	598.1	109.7	21.5% (محسوبة)

المصدر: تقارير الديوان، السنوات المالية 2020 إلى 2023.

النفقات قبل إصدار أوامر الصرف ودون إصدارها (DAO): اعتُبرت مخالفة للأصول السليمة للميزانية منذ عام 2013، وبلغت ذروتها في 2020:

السنة المالية	مبلغ النفقات قبل ودون إصدار أوامر الصرف (مليار فرنك إفريقي)
2013	95.1
2014	105.2
2015	144.5
2019	64.0 (منها 3.1 أعباء الدين)
2020	281.8

ومنذ عام 2021، يسجل الديوان اللجوء المنهجي إلى هذه النفقات لجميع المصروفات (ملاحظات أعوام 2021 و2022 و2023).

التجاوزات حسب القسم: ارتفع عدد الوزارات والمؤسسات التي تتجاوز اعتماداتها (المادة 26 من القانون التنظيمي لقوانين المالية) من 8 في 2021 إلى 19 في 2022 و20 في 2023. وبعضها يتجاوز مخصصاته كل عام:

المؤسسة	2020	2021	2022	2023
المحكمة العليا	103.1%	101.4%	104.2%	103%
المجلس الاقتصادي والاجتماعي والثقافي	120%	126%	116.7%	107%
اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان	107.9%	164.8%	110.9%	103%
الدفاع الوطني	—	108.3%	122.8%	118%
الهيئة العليا للإعلام والسمعي البصري (HAMA)	107.3%	—	113.2%	111%

نسبة إصدار أوامر الصرف مقارنة بالاعتمادات المفتوحة. «—»: لم يرد ذكرها في تقرير السنة المالية.

اعتمادات بقيمة 186.2 مليار فرنك إفريقي، دون إبلاغ الجمعية الوطنية أو التصديق عليها (المادتان 30 و56 من القانون التنظيمي لقوانين المالية).

• **هيكل النفقات:** في 2015، كانت اعتمادات الاستثمار (736.8 مليار فرنك إفريقي) أقل من اعتمادات التسيير (770.0 مليار).

4. **مشاريع قوانين التسوية:** أرقام تحتاج إلى تصحيح

يسجل الديوان كل عام أن إلغاءات الاعتمادات وفتح الاعتمادات تُدرج في حكم واحد، في حين ينبغي الفصل بينهما. كما أن المبالغ المقترحة غير دقيقة:

• **المتأخرات المستحقة الدفع:** بلغت 487.6 مليار فرنك إفريقي في نهاية 2014، و498.1 ملياراً في نهاية 2015، ثم 534.2 ملياراً عن سنة 2016، مع ترحيل خاطئ بقيمة 110.6 مليار. وهي تسهم في زيادة الدين الداخلي للدولة.

• **نفقات غير مدرجة في الميزانية:** 68.0 مليار فرنك إفريقي (2017) و55.4 ملياراً (2018) بعنوان التسيير المدني، ولا يمكن تسويتها بموجب قانون التسوية.

• **تعديلات غير نظامية للاعتمادات:** بلغ معدل تعديل القسم 88 «النفقات المشتركة» 16.14% في 2019 (السقف القانوني: 2%)؛ وإلغاء 2.9% من الاعتمادات في 2022 (السقف: 1.5%)؛ وفي 2023، صدرت خمسة مراسيم لتحويلات ونقل

السنة المالية	الاعتمادات غير المستهلكة (الديون، مليار)	الاعتمادات غير المستهلكة (المشروع، مليار)	التجاوزات (الديون، مليار)	التجاوزات (المشروع، مليار)
2021	456.3	442.4	89.6	—
2022	237.8	96.5	141.3	117.1
2023	217.4	158.0	159.2	11.7 + 88.1

بالنسبة لعام 2023، يعتمد المشروع تجاوزاً قدره 88.1 ملياراً لنفقات الموظفين و 11.7 ملياراً للتمويلات الخارجية. الإلغاءات المقترحة في الحكم الواحد: 520.4 مليار (2018)، و 208.3 مليار (2019)، و 498.8 مليار (2020).

علاوة على ذلك، يرى الديون أن تسوية التجاوزات والنفقات قبل ودون إصدار أوامر الصرف من خلال فتح اعتمادات في قانون التسوية (2022 و 2023) غير نظامية؛ إذ لا يسمح بذلك بالنسبة للاعتمادات المحددة إلا قانون مالية تعديلي.

5. محاسبة الخزينة: مخالفات تتكرر

من الرواتب وحصة الدولة، والفصل بين إلغاءات الاعتمادات وفتحها.

- تأسيس تقديرات الإيرادات على بيانات موثوقة، واحترام الإذن البرلماني بتحصيل الإيرادات، وضمان التحصيل الكامل للمتأخرات المستحقة للتحصيل، مع تفصيلها حسب كل سنة.

- ضبط النفقات، ولا سيما نفقات الموظفين، في حدود الاعتمادات المأذون بها، واللجوء إلى قانون مالية تعديلي لأي تعديل أو تسوية.

- وضع حد للنفقات قبل ودون إصدار أوامر الصرف أو تسويتها ضمن الأجل التنظيمي، وتسوية المتأخرات المستحقة الدفع.

- إعادة صياغة مشاريع قوانين التسوية اعتماداً على الأرقام التي يحددها الديون قبل إحالتها إلى الجمعية الوطنية.

- تطهير حسابات الخزينة (الحسابات الراكدة، وتحويل CNRT إلى حساب خاص، وملف المؤسسات العامة) واحترام آجال إيداع الحسابات.

المصدر: «تنفيذ قوانين المالية 2013-2023: خلاصة ملاحظات وتوصيات ديوان المحاسبة».

- حسابات (4523 CNRT): عجز صافٍ قدره 8.3 مليار فرنك إفريقي في 2021 (تراكمي: 13.9 مليار)، ثم 15.0 ملياراً في 2022 (تراكمي: 28.9 مليار)، مع تجاوز المبالغ الخارجة (38.3 ملياراً) بكثير للمبالغ الداخلة (23.2 ملياراً).

- حسابات غير مسؤولة: أرصدة غير عادية في الحسابين 5705 «تحويل الأموال» و 5706 «أرصدة المديرية العامة للضرائب» سُجلت من 2015 إلى 2017؛ واستمرار رصيد «إخضاع الصفقات العمومية للضريبة» من 2015 إلى 2018؛ وحسابات تحمل تسمية «PM» دون تفسير (450/98: 4.4 مليون فرنك إفريقي؛ 450/90: 38.4 مليوناً؛ 5614/9: 17.2 مليوناً).

- المؤسسات العامة: لم تظهر في قيود الخزينة من 2015 إلى 2019 سوى ثماني مؤسسات عامة ذات حساب إيداع؛ وفي 2022، غابت مؤسسات قائمة عن ميزان المراجعة، بينما ظلت مؤسسات ألغيت مدرجة فيه.

- موازين المراجعة: في 2023، لا يحترم ميزان المراجعة الموحد والعام متطلبات العرض المحاسبي، مما يعيق الرقابة.

6. أهم التوصيات

- التطبيق الصارم للقانون التنظيمي لقوانين المالية: التصنيف الميزانياتي، وتغذية البند الثالث بالاقتطاعات

خلاصة نتائج مهام مراقبة تسيير البلديات في الدوائر الأولى والخامسة والتاسعة للسنوات المالية 2022 و 2023 و 2024



1 - الحوكمة الإدارية

لا تزال الحوكمة الإدارية في البلديات تفتقر إلى الهيكلية الكافية.

تقتصر المجالس البلدية في المقام الأول على ممارسة وظيفة المصادقة على الميزانيات، دون أن تضطلع بدورها الكامل في مراقبة الجهاز التنفيذي وتوجيه التنمية المحلية، وذلك بالمخالفة للمادة 107 من الأمر رقم 0036/ر ج/2018.

كما أن تشكيلة المجلس البلدي لا تتوافق، في بعض الحالات، مع النصاب القانوني المقرر، فضلاً عن عدم ملاءمة المؤهلات العلمية والمهنية للمنتخبين والكوادر. إذ لا يحدد قانون الانتخابات التشريعي أي شرط متعلق بالمستوى التعليمي للمرشحين؛ ونتيجة لذلك، أدار الجهاز التنفيذي متعاملاً اقتصادياً غير متعلم، كما يشغل العديد من مناصب المسؤولية

كشفت مهام مراقبة التسيير في بلديات الدوائر الأولى، والخامسة، والتاسعة، والمتعلقة بالسنوات المالية 2022، و2023، و2024، عن إجمالي 101 ملاحظة، توزعت بواقع 42، و33، و26 ملاحظة على التوالي، وشملت أربعة محاور رئيسية: الحوكمة الإدارية، والحوكمة المالية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الممتلكات المنقولة والعقارية.

وتسلط أعمال المراقبة هذه الضوء على نقاط ضعف هيكلية في الحوكمة والرقابة الداخلية، تتجلى في عدم الالتزام المكرر بالأحكام القانونية والتنظيمية، ونقص أدوات التسيير، وضعف تتبع العمليات، وغياب آليات رقابة فعالة. وتؤثر هذه الاختلالات على مصداقية الحسابات، وتعبئة الإيرادات، والتحكم في النفقات، وصيانة الممتلكات البلدية.

(رئيس قسم الجباية، ورئيس قسم الطرق المساعد، ورئيس شعبة، وسكرتير) موظفون من الفئة (D)، في حين تتطلب هذه المناصب مستواً أعلى.

وتفتقر البلديات كلياً أو جزئياً إلى أدوات التسيير الرئيسية: مثل دليل الإجراءات، والنظام الداخلي، والهيكل التنظيمي الرسمي، ونظام الأرشفة، وآليات الرقابة الداخلية. ويعزز هذا الوضع مركزية اتخاذ القرار ويحد من إمكانية تتبع العمليات.

كما يتسم العمل الإداري بتداخل الاختصاصات، ولا سيما بين المصالح المالية البلدية وقابض البلدية، فضلاً عن وجود حالات لا تحترم بشكل كافٍ مبدأ الفصل بين وظيفتي الأمر بالصرف والمحاسب.

أما الشفافية والمشاركة المجتمعية فتظلان ضعيفين؛ إذ لا تُنشر الوثائق الميزانية والمحاسبية بشكل منتظم، كما أن إشراك السكان في إدارة البلدية يظل محدوداً، وتتناول دورات المجلس البلدي القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتنمية المحلية بدرجة غير كافية، وذلك بالمخالفة للمادة 111 من الأمر رقم 0036/ر ج/2018.

علاوة على ذلك، تظل العديد من الالتزامات التنظيمية غير منفذة، ولا سيما إحالة حسابات التسيير إلى محكمة الحسابات، وتسوية وضعية الجباة البلديين، وإعطاء الصبغة الرسمية للمداولات (حيث لا يوقع أعضاء المجلس على المحاضر، بل يوقع عليها العمدة بمفرده).

2 - الحوكمة المالية

تُشكل الإدارة المالية البؤرة الرئيسية للمخاطر التي رصدتها مهام المراقبة.

تظهر الميزانيات والحسابات قصوراً في المصادقية والاتساق والشفافية (غياب توقيع ممثل الدولة، والتقلب الشديد في التوقعات [8%+ ثم 12%-]، والتراجع المستمر في الإيرادات)، مع وجود فروقات كبيرة بين حسابات التسيير ومعطيات الخزنة العامة والكشوفات البنكية. كما أن أرقام الأرصدة الافتتاحية والختامية غير متطابقة دائماً (فروقات

بقيمة 8.8 مليون فرنك إفريقي في عام 2022 وأكثر من 340 مليون فرنك إفريقي في عام 2024)، مع غياب بيانات المبالغ المتبقية للتحصيل والدفع بالمخالفة لمبدأ ثبات الميزانيات العمومية.

وتصل الفروقات المالية أحياناً إلى مبالغ ضخمة (حيث تم تسجيل فارق بنكي بقيمة 623,678,368 فرنك إفريقي في عام 2024 بإحدى البلديات).

كما أن النفقات لا تكون مدعومة دائماً بالمستندات الإثباتية الكافية. وخلال السنوات المالية المرفوعة، سجلت اللجان مبالغ كبيرة لنفقات غير مبررة أو مبررة بشكل غير كافٍ، فضلاً عن نفقات تتجاوز المبالغ الملتزم بها فعلياً أو المخصصة في الميزانية. وعلى سبيل المثال: دفع 9,500,000 فرنك إفريقي للوكالة الوطنية لإدارة البيئة (ANGE) دون مستندات إثباتية، و 49,375,260 فرنك إفريقي كمخصصات وقود دون توقيعات بالاستلام، و 186.2 مليون فرنك إفريقي كفروقات في النفقات، و 303.5 مليون فرنك إفريقي كتجاوزات للمستندات الإثباتية، وأكثر من 520 مليون فرنك إفريقي للتسيير، وأكثر من 80 مليون فرنك إفريقي للاستثمار.

وتبقى عملية تعبئة الإيرادات الضريبية وغير الضريبية غير كافية، وتتجلى بشكل خاص في انخفاض حاد في الإيرادات المجمعة عن طريق الجداول الضريبية (70% بين عامي 2022 و 2024)، وإيرادات دون مستندات ثبوتية، ومكلفين غير يخضعون للضريبة، وتخفيض الوعاء الضريبي، وجدول ضريبية غير مبلّغة أو غير محصلة (165 مليون فرنك إفريقي لجداول دون إيصالات من أصل 273 مليون صادر، و 30 مليون فرنك إفريقي صادرة ضد شركة إيرتل لم تُبلّغ ولم تُحصل).

كما تُظهر إدارة دفاتر وصولات القيمة اختلالات واضحة؛ إذ تصل الفروقات بين الدفاتر المعروضة، والمصرّح بها، والمستخدمه فعلياً إلى عدة مئات من الوحدات، بآثار مالية كبيرة (فارق 1,273 دفتر في عام 2023، و 719 دفتر من رسوم الإشغال اليومي للأماكن أي ما يعادل 7.19 مليون فرنك

إفريقي، وفائض 100 دفتر لرسم الطرق، وطلب معدوم بشأن المقالع في حين تم تصنيع 50 دفتر).

وتشوب إدارة الصفقات العمومية خروقات متكررة أيضاً: مثل اللجوء المفرط للتراضي المباشر، وضعف المنافسة، وغياب أو عدم قانونية الوثائق التعاقدية، وغياب التسجيل الضريبي، وعدم اقتطاع ضريبة القيمة المضافة من المصدر، والتأطير الضعيف للتسقيعات والضمانات، وتركز الصفقات لدى عدد محدود جداً من الموردين. وقد سجلت مهام المراقبة على وجه الخصوص التملص من حقوق التسجيل بمبلغ 13,010,739 فرنك إفريقي، وعدم اقتطاع ضريبة القيمة المضافة من المصدر بمبلغ 66,156,300 فرنك إفريقي.

وتثقل كتلة الأجور كاهل نفقات التسيير على حساب نفقات الاستثمار، حيث تتراوح بين 43% و50% بحسب السنوات المالية، في حين أن المعيار المرجعي المحدد هو 30%. كما تم تسجيل صرف أجور دون توقيع بالاستلام، واقتطاعات ضريبية غير مجرأة، ومزايا عينية غير خاضعة للضريبة.

أما إدارة الإيرادات المحولة فتفتقر إلى الشفافية؛ إذ إن مركزتها من قبل الخزنة العامة وتخصيصها المباشر لبعض النفقات -ولا سيما الأجور- يقللان من رؤية البلدية لمواردها ويحدان من استقلاليتها المالية بالمخالفة لأحكام المادة 87 من الأمر رقم 036/ج/2018. وتتسم آليات التوزيع مع بلدية المدينة هي الأخرى بنقص التتبع وتأخير في إعادة التحويلات.

ولا تزال وضعية الجباة البلديين غير قانونية في عدة حالات: مثل الممارسة الممتدة للمهام بالنيابة (أكثر من 3 سنوات مقابل 6 أشهر مسموح بها قانوناً)، وغياب أداء اليمين أو تقديم الضمان المالي، وعدم إحالة حسابات التسيير إلى القضاء المالي.

ولم تسفر توصيات الخزنة العامة بشأن الاختلالات التي سجلتها المفتشية العامة لمصالح الخزنة في الفترة 2022-2023 (قيم الخزينة العالية، نفقات دون أوامر بالصرف، غياب دفتر الخزينة ودفتر اليومية) عن أي تصحيح.

3 - إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموظفين بضعف السيطرة على أعداد العمال، التوظيفات، وكتلة الأجور.

تُجرى التوظيفات أحياناً دون موافقة مسبقة من المجلس البلدي ودون احترام كلي للإجراءات المطلوبة. وتعرف أعداد الموظفين تقلبات حادة من سنة مالية إلى أخرى (حيث انتقلت إحدى البلديات من 285 موظفاً في عام 2022 إلى 211 في عام 2023 ثم 349 في عام 2024)، وتظهر تناقضات بين المصادر المختلفة المتاحة (305، 349 أو 361 موظفاً) دون مبرر إداري كافٍ.

وتوجد فروقات كبيرة بين البيانات المتعلقة بكتلة الأجور التي تحوزها البلديات وتلك المسجلة لدى الخزنة العامة (334.8 مليون فرنك إفريقي في عام 2022، و478.2 مليون فرنك إفريقي في عام 2023، و368.6 مليون فرنك إفريقي في عام 2024).

كما أن الملفات الفردية للموظفين غير مكتملة، ويتم الإبقاء على العمال المؤقتين لفترات تتجاوز المدة التنظيمية لعقودهم بالمخالفة للمادة 59 من



في الوثائق الثبوتية المتعلقة بالدفعات الأخيرة (غياب محضر الاستلام، والواتير، وإيصال التسجيل).

وتشكل إدارة أسطول السيارات مشكلة خاصة؛ إذ خضعت بعض السيارات البلدية لعمليات تخريد يُعتقد أنها غير قانونية أو لحالات احتفاظ غير مشروع، حيث اتُخذت بعض القرارات من قبل لجنة بلدية في حين أن التنظيمات تسند هذه الصلاحية للجنة وزارية مشتركة. ومن بين الاختلالات المسجلة أيضاً اختفاء سيارة نقل الموتى التابعة للبلدية وتخصيص بعض السيارات لمسؤولين أو مسؤولين سابقين. وقد طلبت المحكمة في بعض الحالات إلغاء المحاضر المعنية، وقامت في حالات أخرى بإجراءات حجز لاستعادة هذه المركبات لصالح البلدية.

وأخيراً، تم تسجيل اختلالات في تنفيذ بعض الاستثمارات، ولا سيما تسوية وضعية ماسحة طرق (Niveleuse) تم التعاقد عليها بمبلغ 89 مليون فرنك إفريقي ولكن تم دفع 52 مليون فرنك إفريقي منها فقط دون تبرير كافٍ للمبلغ المتبقي، بالإضافة إلى شراء سيارة مستعملة متضررة بمبلغ 39,995,000 فرنك إفريقي بسعر قُدم على أنه يعادل سعر سيارة جديدة.

قانون العمل، ويشغل بعض الوظائف موظفون لا تتوافق فئاتهم المهنية مع مستوى المسؤولية المطلوب.

وتبدو سياسة الموارد البشرية ضعيفة الهيكلة: لغياب خطة التوظيف التوقعية، وغياب برامج التدريب وتعزيز القدرات، وضبط الاحتياجات من العمالة بشكل غير كافٍ.

4 - إدارة الممتلكات المنقولة والعقارية

تظهر على إدارة الممتلكات البلدية اختلالات كبيرة في مجالات الحصر، والتأمين، والحفظ، وثمان الممتلكات.

لا تمتلك البلديات بشكل منتظم محاسبة مواد موثوقة، أو إحصاءات عينية شاملة، أو جداول إهلاك، أو بيانات عقارية دقيقة بدرجة كافية. كما أن بعض الاحتياطات العقارية غير محددة بشكل كافٍ، وتعرض للاحتلال أو التخصيص دون تدابير حماية ملائمة.

وتشوب العديد من عمليات الاستحواذ العقاري والمنقول نقائص مستندية أو خروقات في تسوية وضعيتها القانونية. وعلى سبيل المثال، لم يتم تسوية المصاريف التوثيقية، ومصاريف المسح العقاري، والتسجيل المتعلقة باستحواذات عقارية بقيمة 204 ملايين فرنك إفريقي (مبنى R+1 مقر للبلدية بقيمة 185 مليون فرنك إفريقي، وأرض مجاورة بقيمة 19 مليون فرنك إفريقي). كما تشوب عملية شراء جرافة (Tractopelle) بقيمة 95 مليون فرنك إفريقي نقائص

المراجعة البيئية المشتركة لحوض نهر النيجير

(CNGE)، واللجنة الفنية الشاملة للمياه (CTIE) عن العمل؛ مع وجود تداخل في الاختصاصات بين إدارتي الموارد المائية والمعرفة والتنظيم المائي؛ إضافة إلى عدم قدرة الصندوق الوطني للمياه (FNE) على تعبئة الموارد المالية اللازمة.

افتقار المصالح اللامركزية للتجهيزات وإقصاؤها من القرارات: جهل السكان بالنصوص القانونية، ونقص الموارد البشرية والمادية والمالية لدى المصالح اللامركزية، وتحصل شركات التعدين على تراخيصها من إنجمينا دون إشراك المصالح المحلية المنوط بها متابعة أنشطتها.

3 - غياب التقييمات البيئية



مشاريع دون دراسة الأثر البيئي: لم تخضع أنشطة إزالة زغب القطن بمصنع "قطن تشاد" في غونو غايا وأنشطة التنقيب عن الذهب في بالا لأية دراسة أثر بيئي، كما لم يتم تحسيس المنقبين عن الذهب بالتزاماتهم المتعلقة بحماية البيئة، مما أدى إلى تدهور الموقع.

فحصت مأموية المراجعة الإطار القانوني والمؤسسي والعملياتي لإدارة الموارد المائية والبيئة في الجزء التشادي من حوض نهر النيجير. وأبرز التحليل المستند بشكل خاص إلى قانون المياه، وقانون حماية البيئة، وميثاق المياه لحوض النيجير، وأهداف التنمية المستدامة (الهدفان 6.5.1 و6.6) وجود اختلالات كبيرة في الحوكمة وحماية الأنظمة البيئية ومتابعة الموارد المائية.

1 - ثغرات الإطار القانوني والتنظيمي

التأخر في النصوص التطبيقية: لم يتم إعداد النصوص التطبيقية للقانون رقم 016/ر ج/99 المتعلق بقانون المياه بشكل كامل، كما لم يتم تقييم تطبيق القوانين واللوائح التنفيذية الخاصة بالمياه. فضلاً عن عدم مراعاة "الإدارة المدمجة للموارد المائية" (GIRE).

غياب خطة الإدارة المدمجة للموارد المائية:

على الرغم من الالتزامات الواردة في المرسوم رقم 884/ر م ع ت و م ت ت س/2021 ومؤشر أهداف التنمية المستدامة 6.5.1، لا يمتلك تشاد خطة عمل وطنية معتمدة للإدارة المدمجة للموارد المائية، ولا خطة لإدارة الأحواض المائية؛ كما لم تتخذ الإدارات المختصة أي إجراءات عملية في هذا الاتجاه.

عدم تطبيق العقوبات: لا تُطبق المخالفات والعقوبات المنصوص عليها في المواد من 115 إلى 127 من قانون المياه من قبل الوزارة المكلفة بالمياه.

2 - مؤسسات غير مفعلة

تعطل هيكل حوكمة المياه:

توقف كل من المجلس الأعلى الوطني للمياه (HCNE)، والمجلس الوطني لإدارة المياه

4 - اختلالات مشروع البرنامج المدمج للتكيف مع التغيرات المناخية والحد من الآثار الناجمة عنها في حوض النيجير (PIDACC/ABN)

تأخر كبير في التنفيذ: عدم دفع المساهمة المالية للفضائية الحكومية بقيمة 1,726,000,000 فرنك إفريقي (أكثر من 15% من التكلفة الإجمالية للمشروع)، والبطء في إبرام الصفقات العمومية، والتأخير في الحصول على موافقات البنك لعدم الاعتراض (ANO)، وغياب مقر للتنسيق في منطقة المشروع، والاستقلالات المتكررة للمسؤولين الإداريين والماليين، وانخفاض معدلات التنفيذ المالي (28%) والمادي (31%) حتى 31 ديسمبر 2024، فضلاً عن البطء في توظيف مكتب الدراسات.

5 - تهديدات تطل الأنظمة البيئية وغياب شرطة المياه

تدهور الموارد الطبيعية: تتعرض الغابة المحمية "يامبا-بيرتي" (Yamba-Berté) لتهديد خطير جراء حرائق الغابات، والقطع الجائر للأشجار الخضراء، وإزالة الجائرة للغطاء النباتي لغرض الزراعة والرعي.

غياب الرقابة على السحبيات المائية: بالمخالفة للمادة 10 من ميثاق المياه لحوض نهر النيجير والمادتين 63 و64 من قانون المياه، لا تخضع عمليات سحب المياه التي يقوم بها كبار المستهلكين لأي تأطير أو رقابة، كما لم يتم إبلاغهم بالتزاماتهم القانونية.

6 - ضعف المتابعة الهيدرولوجية والبيزومترية

تهالك الشبكة الهيدرولوجية: متابعة غير منتظمة بسبب غياب الجولات الميدانية وعدم نقل البيانات في الوقت الفعلي، وتدني حالة التجهيزات الهيدرومترية وقدمها، وتراكم علاوات الوكلاء الراصدين غير المدفوعة منذ 10 سنوات.

عدم كفاية الشبكة البيزومترية: عدم كفاية عدد البيزومترات (آبار قياس مستوى المياه الجوفية) لتغطية الجزء الوطني من الحوض، إلى جانب افتقار إدارة المعرفة والتنظيم المائي (DCRE) للموارد المالية والبشرية والمادية واللوجستية.

إن هذا الوضع يعطل الحماية المستدامة للموارد المائية والأنظمة البيئية في الحوض، كما يضر بالتزامات تشاد الدولية (أهداف التنمية المستدامة 6.5 و6.6).

مراجعة الأداء للمستشفى الجامعي "النهضة" (R/UHC)

كشفت مراجعة الأداء للمستشفى الجامعي "النهضة" (CHUR)، عن الفترة الممتدة بين 2019 و2024، عن 46 ملاحظة شملت الحوكمة، والإدارة الإدارية والمالية، والموارد البشرية، والميزانية، والفترة والتحصيل، والبنية التحتية، والصيدلية، والمنصة التقنية، وإمكانية الوصول إلى الرعاية الصحية. وتبرز المراجعة اختلالات كبيرة في الحوكمة والرقابة الداخلية.

1. الحوكمة والإطار القانوني

تناقض في تسمية المؤسسة وتعيين مسؤوليها:

يُسمى القانون المنشئ للمستشفى "المستشفى الحديث"، بينما تسميه المراسيم "مستشفى النهضة"، وتتعايش



Restitution définitive d'audit de performance du CHU/Renaissance

ع/2016. كما يتم تعيين الفريق الإداري بموجب قرارات

وزارية في حين تتطلب التنظيمات صدور مراسيم.

غياب مشروع المؤسسة: على الرغم من صدور قرار عن مجلس الإدارة عام 2022 يقر بإعداده.

2. الرقابة الداخلية والإدارة الإدارية

غياب أدلة الإجراءات:

عدم وجود أدلة للإجراءات الإدارية والمحاسبية والمالية.

عدم مطابقة دائمة لمسجلات الحسابات لنظام منظمة أوهادا (OHADA): وذلك منذ إنشاء المستشفى؛ إذ لم يتم إعداد القوائم المالية وإيداعها مطلقاً لدى محكمة الحسابات، كما أن المحاضر غير موقعة.

غياب نظام معلومات مستشفى مدمج ولوحة قيادة: مما يحد من التوجيه والقيادة القائمة على الأداء.

3. إدارة الموظفين

غياب التخطيط والتنسيق:

تتسم التوظيفات بنقص التخطيط وضعف التنسيق مع وزارة الوصاية بشأن التوزيع والإحاق.

وضعية أجور ضاغطة:

يتقاضى 62 موظفاً وضعت خدماتهم تحت التصرف مبلغاً قدره 1,324,766,592 فرنك إفريقي سنوياً، أي ما يعادل أكثر من 40% من كتلة الأجور. ويظل التابع الإداري للموظفين غير مكتمل (فقط 138 موظفاً متعاقداً من أصل 321 يمتلكون ملفات إدارية، مع غياب تام لملفات مقدمي الخدمات الطبية وغير الطبية)، بينما تتوقف التغذية والتدريب المستمر تقريباً؛ إذ لا توجد خطة تدريب رغم وجود إدارة مخصصة لذلك، إضافة إلى عدم تنفيذ اتفاقية مع شريك فرنسي.

4. إدارة الميزانية والمالية

هشاشة السيولة النقدية:

تأخر في صرف الإعانات، واللجوء إلى سحبيات بنكية مكلفة على المكشوف، والالتزام بنفقات على بنود ميزانية غير مغطاة باعتدادات كافية مما يؤدي إلى تراكم الديون.

غياب التحليل الميزانياتي: تجديد التوقعات الميزانية سنوياً دون مراعاة مستوى التنفيذ السابق الذي كان في حدود 65%.

صعوبات الفترة والتحصيل:

ديون مستحقة غير محصلة لدى عملاء مؤسسين (الوزارات، الجيش، المجلس الوطني الانتقالي، صندوق التكافل)، واختلالات في الفترة أدت إلى ملاحظات قضائية، فضلاً عن تحصيل اشتراكات اجتماعية وضرائب دون تحويلها إلى الجهات المختصة.

فروقات غير مبررة بين الإيرادات والتعرفات:

تم تسجيلها في تقارير عامي 2019 و2020، مع تجاوز أعباء العمال للإيرادات الذاتية مما يحول دون القيام بأي استثمار.

قصور في إدارة العقود والاتفاقيات:

صفقات غير مسجلة ضريبياً، وعقود غير منفذة بشكل صحيح (438,392,760 فرنك إفريقي منها 13,151,782 فرنك إفريقي كحقوق تسجيل مستحقة، مع عدم ضمان الصيانة وتدريب المستخدمين)، وعدم إعطاء الصبغة الرسمية للعديد من اتفاقيات التأمين (10 مؤسسات من أصل 22 لا تمتلك أي اتفاقية رسمية). وتظهر محفظة العقود مستوى عالياً من المخاطر: حيث صُنِفَ 75% من العقود ضمن فئة المخاطر العالية، بمتوسط مؤشر أداء بلغ 5/2.38 ومعدل احترام للالتزامات سُجِّلَ عند 0%.

5. الممتلكات والبنية التحتية والتجهيزات

تدهور مقلق للبنية التحتية والتجهيزات:

لا يمتلك المستشفى أي برنامج لتجديد وتحديث تجهيزاته. وتوجد العديد من المنشآت الحيوية خارج الخدمة، ولا سيما ثلاثة (03) مولدات كهربائية وعدد من معدات معالجة المياه (التشريح الفائق ULTRAFILTRATION، والقتلية بالأشعة فوق البنفسجية UV، ومحطة تصفية المياه العادمة STEP).

إدارة خافقة للنفايات الطبية الحيوية والمياه العادمة:

انقطاعات متكررة في الأكسجين الطبي، ونقص في أطباء الإنقاذ والإنعاش، وغياب مفرمة/محرق تشغيلي، وتصريف النفايات السائلة دون معالجة.

6. الإدارة الصيدلانية

تخزين غير مطابق للمواصفات:

ظروف غير ملائمة، وتتبع يدوي للمخزون، مع وجود صعوبات متزامنة تتراوح بين الانقطاعات التامة والتخزين المفرط.

قصور في الإدارة:

غياب لجنة فتح وتقييم العروض، وضعف الرقابة على الجودة عند استلام الأدوية، وتيقظ صيدلاني

غير مهيكّل، مما يؤثر على التحكم في التكاليف وتوفير المنتجات الضرورية للرعاية بالمرضى.

7. المنصة التقنية وإمكانية الحصول على الرعاية الصحية

عدم كفاية الموارد البشرية والمادية:

وجود 4 أطباء أشعة فقط، وانقطاع متكرر في كواشف المختبرات، وعدم ملائمة الإمكانيات لاحتياجات أقسام الطوارئ.

عدم المساواة في الحصول على الرعاية:

ترتاد الخدمات التخصصية في أغلب الأحيان فئات ميسورة؛ مع عدم تطبيق مجانية الرعاية بشكل منتظم ومؤسسي (تعتمد على "المحسوبية والشكل")، وغياب أي بند ميزانياتي مخصص للحد من الفوارق في الوصول للخدمات الصحية.

وتخلص محكمة الحسابات إلى أن المؤسسة تواجه أزمة حوكمة ورقابة داخلية شاملة، وقد وجهت المساءلة إلى العديد من المسؤولين: وزير الصحة، ووزير المالية، ورئيس مجلس الإدارة، والمدير العام، والمدير الطبي، والمدير الإداري والمالي، والمحاسب، ورؤساء المصالح المعنية.

مهمة مراقبة التسيير لوكالة تطوير الكهرباء القروية والتحكم في الطاقة (ADERM)

الإدارة خلال الفترة المشمولة بالمراقبة، مما يعكس غياب التوجيه وتعبئة التمويلات (تأمين 11 محطة/محطة مصغرة فقط في الخدمة، يعتمد معظمها على التمويل العمومي)، مع صرف مخصصات مالية شهرية لرئيس مجلس الإدارة ومكتبه منذ نوفمبر 2021.

غياب أدوات التسيير: عدم وجود دليل للإجراءات، أو نظام داخلي، أو هيكل تنظيمي رسمي. ويتم إعداد الميزانية والمصادقة عليها وتنفيذها بشكل أحادي من قبل المدير العام دون موافقة مسبقة من مجلس الإدارة (بالمخالفة للمادة 18 من

كشفت مهمة مراقبة التسيير المتعلقة بالسنوات المالية 2022 و2023 و2024 عن 40 ملاحظة تخص الحوكمة، والإدارة المالية، والموارد البشرية، والصفقات العمومية، وتنفيذ مشاريع الكهرباء القروية، مما يسلط الضوء على اختلالات كبيرة في السير المؤسسي للوكالة.

1. الحوكمة والسير المؤسسي سير أجهزة الحوكمة:

عدم عقد الجمعية الاستشارية السنوية منذ عدة سنوات بالمخالفة للمرسوم رقم 1839/ر ج/و ط م ص/2019، وغياب تام لدورات مجلس

القانون رقم 036/ر ج/و (2019)، مما يحد من دور الأجهزة القانونية في توجيه ومتابعة إدارة الوكالة.

2. الإدارة المالية

المحاسبة وتقديم الحسابات:

ممارسة محاسبين اثنين لمهامهما دون استيفاء الشروط المسبقة (أداء اليمين وتقديم الضمان المالي وفقاً للمادة 24 من المرسوم رقم 817/ر ج/و و/و م/م (2015)، مع عدم إعداد وإيداع حسابات التسيير الخاصة بهما لدى محكمة الحسابات (المادتان 116 و 117).

غياب المستندات الإثباتية:

انعدام الوثائق المتعلقة بالإيرادات والمصروفات للسنة المالية 2022، وعدم تقديم حساب التسيير.

فروقات وتناقضات جوهرية بين القوائم المالية وإشعارات الدائنية/الكشوفات البنكية:

فارق بقيمة 166,880,000 فرنك إفريقي في إعانات عام 2024، ورصيد مدين بقيمة 1.9 مليار فرنك إفريقي في عام 2024، وديون موروثية عن الوكالة السابقة (ex-ADER) بقيمة 5,991,032,296 فرنك إفريقي لم تدرج ضمن حسابات الوكالة الحالية (ADERM).

اختلالات وفروقات في دفع الأجور:

صرف مبالغ بقيمة 180 مليون و 95 مليون فرنك إفريقي بين مايو 2023 ومايو 2024 دون مستندات إثباتية، وتسجيل فروقات تتجاوز 100 مليون فرنك إفريقي في عام 2023 و 185 مليون فرنك إفريقي في عام 2024 بين المدفوعات والمستندات الثبوتية.

3. الموارد البشرية

إدارة غير قانونية للموارد البشرية:

ملفات إدارية غير مكتملة للموظفين وغير متوافقة مع المادة 10 من الاتفاقية الجماعية لعام 2012 (غياب محاضر المقابلات، ونقاط المسابقات أو اختبارات التوظيف)، عدم تسجيل

الموظفين لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNPS) رغم اقتطاع الاشتراكات الاجتماعية (151,866,000 فرنك إفريقي خلال الفترة 2023-2024) دون تحويلها، غياب سلم أجور رسمي معتمد من مجلس الإدارة (بالمخالفة للمادة 15 من المرسوم رقم 1839/ر ج/و ط م ص/2019)، مطالبات من 43 موظفاً مدمجاً من الوكالة السابقة بدفع حقوقهم الاجتماعية، بالإضافة إلى ضعف التمثيل النسوي (حوالي 10% من العمالة)، وهو ما يقل عن الحصة القانونية المحددة.

غياب المؤهلات أو الشهادات الموثقة رسمياً:

حوالي 40 موظفاً فقط من أصل 124 يمتلكون مؤهلات ملائمة في مجالات الإدارة والمالية والمعلوماتية، ووجود 6 موظفين دون مؤهلات محددة مما يضطر الوكالة للاستعانة بمزودي خدمات خارجيين، وعدم تقديم 45 فندياً من أصل 125 لشهادات مصدقة من قبل المكتب الوطني للامتحانات والمسابقات والتعليم العالي (ONECS).

4. ارتفاع كبير في النفقات دون تبرير تمديد غير عادي للمهام الميدانية:

تمديد الرحلات بين 21 و 30 يوماً دون ترخيص رسمي، مع تسديد مبالغ بقيمة 87,985,725 فرنك إفريقي تتطلب التبرير.

ارتفاع ملموس في النفقات:

زيادة كبيرة في نفقات الخدمات (من 873 مليون إلى 1.76 مليار فرنك إفريقي)، ونفقات التسيير (من 944 مليون إلى 1.09 مليار فرنك إفريقي)، ونفقات الاستثمار (من 11.4 مليار إلى 22.3 مليار فرنك إفريقي) بين عامي 2023 و 2024 دون تقديم مبررات تفصيلية.

مخصصات الوقود أقل بكثير من التوقعات: تسليم 1,931 صهريجاً فقط من أصل 2,817 متوقعة؛ مع تذبذب سعر لتر الديزل (بين 480 و 600 فرنك إفريقي) دون أي سند تنظيمي.

5. الصفقات العمومية

المخالفات الصريحة لقانون الصفقات العمومية :

غياب لجنة الصفقات المختصة، واللجوء إلى عقود التراضي المباشر دون الحصول على إذن مسبق، والتسجيل الضريبي المتأخر أو المعدوم لبعض العقود، وتقديم نسب تسقيعات بدء أشغال مفترطة (تراوحت بين 40% و 90%)، وغياب خطابات الضمان البنكية، وتوقيع العقود بشكل منفرد من قبل المدير العام والمقاول دون موافقة اللجنة المختصة.

ازدواجية التعاقد: إبرام عقدين منفصلين لبناء مستودعات مع شركتين مختلفتين في أم جرس، رغم أن العقد الرئيسي ينص على مسؤولية المتعهد الأول عن كافة الممتلكات.

6. التنفيذ التقني للمشاريع (محطات الطاقة الشمسية)

نقائص واختلالات في التصميم والمتابعة والاستلام الفني للمنشآت:

شملت محطات أم جرس، وإربيا، وقيريدا، وأم زوير؛ وتجلت في تأخيرات مرتبطة بالمعاملات المالية، ونقل المعدات، وفصل الأمطار، وتسجيل قدرات مركبة أقل من التوقعات التعاقدية (4.15 ميغاوات ذروة/8.1 ميغاوات ساعة مقابل 5.124 ميغاوات ذروة/10 ميغاوات ساعة، و3.75 ميغاوات ساعة مقابل 4.2 ميغاوات ساعة)، بالإضافة إلى صياغة العقود بإهمال (عدم اتساق بين مدة العقد بالحروف

وبالأرقام)، وغياب الضمانات التعاقدية الواضحة، والغياب التام للمتابعة في محطة أم زوير، وعدم إجراء الاختبارات التقنية المسبقة من قبل مكتب الدراسات (Sunpower)، وجود أشغال منتهية مع بقاء تعديلات وتجهيزات معلقة، وغياب الاستلام الفني الرسمي، ودفن الكوابل دون حماية، وتدفقات ورشح المياه، وغياب قطع الغيار ومعدات الحماية الفردية (EPI)، وعدم تأمين منطقة الجهد العالي، وعدم مزامنة المولد الكهربائي، وغياب نظام مكافحة الحرائق، وعدم استكمال نظام المراقبة والتحكم عن بُعد (SCADA)، وغياب الإنارة والربط بين الخزان والمولد — وكلها تشكل مخاطر على سلامة المنشآت وأدائها واستدامتها.

عدم إشراك الوزارة الوصية وضالة الخبرة التقنية :

لدى إدارة العمليات والمعدات التابعة لوكالة تطوير الكهرباء القروية والتحكم في الطاقة (ADERM).

7. تسجيل وترخيص المركبات

يحمل كامل أسطول السيارات التابع للوكالة لوحات تسجيل من الفئة "الخاصة"، رغم طبيعتها ومهمتها العمومية التي لا تدع مجالاً للشك.

وبعد أن طلبت محكمة الحسابات تقديم إيضاحات ومستندات إثباتية بشأن كل ملاحظة من المسؤولين المعنيين (رئيس مجلس الإدارة، والمدراء العموميين المتعاقبين، والمحاسبين، ومزودي الخدمات)، ستشرع في اتخاذ التدابير التصحيحية وتعزيز نظام الرقابة الداخلية.

مهمة مراقبة التسيير للوكالة الوطنية لترقية العمل (ONAPE)

1. الحوكمة ومسجلات المحاسبة

محاسبة مجرة بأسلوب القيد المفرد على ملف إكسل (Excel): غير مطابقة للمرسوم رقم 817/ر ج/و م م/2015 ولأدلة الإجراءات المؤرخة في فبراير 2020 (غياب دفتر دفتر الأستاذ العام، وميزان المراجعة،

يرصد تقرير محكمة الحسابات واقع حوكمة مالية خافقة في المكتب الوطني لترقية التشغيل (ONAPE) خلال الفترة 2018-2021: تمثلت في محاسبة غير موثوقة، وفروقات ضخمة ومكررة بين مختلف مصادر البيانات المالية، وانتهاكات نظامية لقانون الصفقات العمومية، وتوظيفات وامتيازات ممنوحة خارج الإطار التنظيمي، مع غياب شبه تام للمستندات الإثباتية.

البنكية وحساب التسيير (فروقات تتراوح بين 90 مليون و1.35 مليار فرنك إفريقي خلال السنوات 2018-2021).
فوائد الإيداعات لأجل غير مقيدة محاسبياً:
بقيمة 93,943,150 فرنك إفريقي.

4. الممتلكات (السيارات، السكنات، الأراضي)

تخريد السيارات بالمخالفة للمرسوم رقم 2015/260: (تم التخريد بين 4 و 8 سنوات بدلاً من 10 سنوات المنصوص عليها تنظيمياً، وبموجب مداولة بسيطة من مجلس الإدارة).

العقارات السكنية: من أصل 17 فيلا معروضة للإيجار، توفر 12 فيلا فقط إيرادات إيجارية (بإمكانية سنوية قدرها 97,800,000 فرنك إفريقي)؛ مع تسجيل تأخيرات كبيرة في الدفع لعدة موظفين ولرئيس مجلس الإدارة دون مبرر.

شراء الأراضي خلال الفترة 2020-2021: بمبلغ 498,382,500 فرنك إفريقي.

5. كتلة الأجور، العلاوات والامتيازات

فروقات جوهرية بين التوقعات والإنجازات الفعلية لنفقات الموظفين: (وصلت إلى 1,316,265,788 فرنك إفريقي في عام 2021).

ارتفاع حاد في علاوات التحصيل والتعويضات:

من 145,106,520 فرنك إفريقي (عام 2019) إلى 366,543,856 فرنك إفريقي (عام 2021)؛ مع وجود مبالغ غير مبررة (مثال: 20,000,000 فرنك إفريقي في عام 2020).

سداد اشتراكات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNPS) بصورة غير منتظمة للغاية: حيث تم سداد 58.82% من إجمالي المبلغ المخصص للسنوات المالية الثلاث في عام 2021 وحده.

منح المساعدات في حالات الوفاة خارج السلم التنظيمي: (وصلت إلى 2,000,000 فرنك إفريقي بدلاً من 200,000 إلى 400,000 فرنك إفريقي المحددة في الاتفاق الجماعي).

تسوية متأخرات الأجور: بقيمة 8,487,803 فرنك إفريقي.

ودفاتر اليومية للسيولة النقدية). ورغم عقد 24 اجتماعاً لمجلس الإدارة بين عامي 2019 و2021، فإن الأخطاء المحاسبية والتسويات البنكية غير التصحيحية أظهرت فارقاً تراكمياً قدره 15,299,471,126 فرنك إفريقي.

توظيفات غير قانونية: توظيف 132 موظفاً بين عامي 2018 و2021، من بينهم 113 موظفاً بموجب قرار أحادي الجانب من المدير، بالمخالفة لدليل الإجراءات والاتفاق الجماعي للمؤسسة، ووجود 5 ملفات دون وثائق ثبوتية، و37 موظفاً بشهادات غير موثقة.

غياب الخطة السنوية للتدريب: التي ينص عليها دليل الإجراءات، رغم تسجيل تكاليف تدريب للفترة 2019-2021 بلغت 405,329,481 فرنك إفريقي.

2. الإيرادات والموارد المالية

تخفيض غير قانوني بنسبة 50% على رسوم ترخيص العمل: قُدم لبعض الشركات (مثل CNPC و CAMCE) بالمخالفة للمرسوم رقم 290/ر ج/و و/و ع 08/، ولم يُلغ هذا التخفيض رغم طلب المكتب الوطني لترقية التشغيل (ONAPE) في عام 2012. وبلغت المستقطعات المحولة من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNPS) والمكافئة لـ 0.25% من الاشتراكات العائلية مبلغاً قدره 1,058,141,643 فرنك إفريقي.

تسجيل فروقات جوهرية بين إيرادات الكشفوفات البنكية وتلك المسجلة في حساب التسيير:

بلغت 4,549,227,824 فرنك إفريقي في عام 2018، و901,157,876 فرنك إفريقي في عام 2019، و2,071,927,919 فرنك إفريقي في عام 2020، و7,777,157,507 فرنك إفريقي في عام 2021؛ مع وجود فروقات تتراوح بين 1,134,883,263 فرنك إفريقي و5,890,883,050 فرنك إفريقي بحسب السنوات بين الأرصدة البنكية والمحاسبية، بالإضافة إلى فارق بقيمة 6,105,129,540 فرنك إفريقي في نفقات السنة المالية 2018.

3. الإيداعات المالية لأجل (DAT)

عدم اتساق مكرر بين المبالغ المودعة والعوائد المالية المصرح بها: في الكشفوفات

6. الصفقات العمومية والمشتريات

انتهاكات مكررة لقانون الصفقات العمومية: (جزأة الصفقات، غياب لجنة صفقات مطابقة للمواصفات، وغياب الرقابة المسبقة من قبل المديرية العامة للمراقبة والصفقات العمومية (DGCMP).

نفقات غير مؤطرة قانوناً: الأدوات والمستلزمات المكتبية بقيمة 33,419,900 فرنك إفريقي، المنسوجات والملابس (2021) بقيمة 45,618,750 فرنك إفريقي، المواد والدعايات الإعلانية بقيمة 197,235,000 فرنك إفريقي، المعدات والتجهيزات المكتبية بقيمة 245,773,671 فرنك إفريقي، معدات ووسائل النقل (2020-2021) بقيمة 436,160,132 فرنك إفريقي، أشغال البناء بقيمة 2,792,123,612 فرنك إفريقي جرت خارج الضوابط والمعايير (صفقة شركة SOGECT Tchad فقط والبالغة 1,505,813,554 فرنك إفريقي هي التي احترمت الضوابط التنظيمية)، واقتناء هاتف محمول للمدير بقيمة 1,875,000 فرنك إفريقي.

7. تمويلات خارج نطاق المهام ونفقات مثيرة للجدل تمويل هيئات لا تربطها أي صلة بمهام المكتب الوطني لترقية التشغيل (ONAPE): المنظمات غير الحكومية والجمعيات بمبلغ 605,039,075 فرنك إفريقي (2019-2021)، مديرية الهجرة بموجب قرار أحادي من المدير بمبلغ 45,000,000 فرنك إفريقي، ومؤتمرات الأحزاب السياسية ولجنة التزيين والأعلام ونفقات تقديرية أخرى بمبالغ 10,000,000، ثم 1,500,000.

مهمة التحقق من الفعالية الفعلية للتحصيلات والتسويات

المعلنة من قبل الهيئة المستقلة لمكافحة الفساد (AIRC)

القاضي بإنشاء إدارات الإيرادات المالية (RAF)، إلا أن هذا النظام لا يزال في مرحلة الاستيعاب والتكيف المؤسسي. حيث لا تمتلك بعض إدارات الإيرادات حتى الآن نطاقاً عملياً مفعلاً بالكامل، وما زال استلام المهام وإدارتها يتم بشكل تدريجي، كما تستمر التدفقات المالية، في بعض الحالات، في الخضوع للمعاملات وفقاً للإجراءات السابقة. وتطالب محكمة الحسابات وزير المالية بتقديم مبررات هذا التنفيذ غير مكتمل الأركان، مع تقديم خطة عمل تفصيلية لتدارك ذلك.

نفّذت محكمة الحسابات مهمة التحقق من الفعالية الفعلية للتحصيلات والتسويات المالية التي أعلنت عنها الهيئة المستقلة لمكافحة الفساد (AIRC).

1 - النقائص الاختلالات الداخلية لدى الإدارات المالية عدم كفاية التشغيل التشغيل لشبكات/ إدارات الإيرادات بالإدارات المالية (RAF):

على الرغم من صدور القرار الوزاري رقم 088/2018

ثم 251,200,000 فرنك إفريقي (2021).

مصاريف مهمات ميدانية دون مستندات إثباتية: بقيمة 265,791,917 فرنك إفريقي (2019-2021).

حفلات ومراسم مفلترة بصورة غير قانونية: بقيمة 77,933,231 فرنك إفريقي.

عقود استشارية ذات موضوع غير صريح أو محدد (2019): بقيمة 18,093,240 فرنك إفريقي.

8. حوكمة مجلس الإدارة

تكلفة اجتماعات مجلس الإدارة خلال ثلاث سنوات (2019-2021): بلغت 360,080,000 فرنك إفريقي، وهو مبلغ باهظ ومفرط بالنظر إلى المشاكل الخطيرة والمستمرة في التسيير العملياتي للمكتب.

9. المساهمات المالية والأسهم

اشترى المكتب الوطني لترقية التشغيل (ONAPE) نحو 70,000 سهم في الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين (STAR Nationale)، تم دفع قيمتها المحددة بـ 700,000,000 فرنك إفريقي (في عامي 2017 و 2019).

أرباح أسهم غير مدرجة ولا موثقة في القوائم المالية: بقيمة 10,400,000 فرنك إفريقي (2018)، و 10,400,000 فرنك إفريقي (2019)، و 0 فرنك إفريقي (2020)، و 39,200,000 فرنك إفريقي (2021).

الكبرى لسحب 340 ملفاً للمكلفين بالضريبة تدخلاً وإقحاماً في عملية تحصيل إيرادات الدولة.



افتراط السلطة المستقلة لمكافحة الفساد على الاختصاصات الحصرية للإدارات المالية: تعتبر عمليات الرقابة، والوعاء الضريبي، والتصحيح المالي، وتحصيل إيرادات الدولة من الاختصاصات الحصرية للمديرية العامة للضرائب (DGI)، والمديرية العامة للحقوق غير المباشرة (DGDDI)، والمديرية العامة لأموال الدولة. وقد سجلت البعثة أن السلطة المستقلة لمكافحة الفساد: تسخر موظفين من وزارة المالية لكنها تجعل رؤساء مهماتها يوقعون المراسلات؛ واستردت 2,979 إنذاراً بالتحصيل (AMR) و 340 ملفاً؛ وتجري تصحيحات مالية مفتقرة للصلة التنفيذية، بالضرار والاكتفاء دون مراعاة للاختصاصات القطاعية.

غياب السند القانوني لعمليات التصحيح المالي:

وفقاً للمادة 70 من المرسوم رقم 2015/ر ج/2024، تُكلف السلطة المستقلة لمكافحة الفساد بالوقاية والتصدي للفساد واكتشافه، دون أي اختصاص لتحصيل الضرائب أو إمداد السندات التنفيذية. ولا يمكن للتصحيحات المالية المعلنة من قبل السلطة إلا أن تكون مجرد إثباتات واكتشافات للاختلالات، وليس أعمال تحصيل ذات قوة تنفيذية.

3 - العرقلة والتناقضات الموائمة في الوثائق عرقلة السلطة المستقلة لمكافحة الفساد لعملية رقابة محكمة الحسابات:

أبدت السلطة المستقلة لمكافحة الفساد رفضاً نظامياً ومتعمداً لإرسال المستندات الثبوتية المتعلقة بالتصحيحات والتحصيلات المعلنة والبالغة 911 مليار فرنك إفريقي، بالمخالفة للمادة 185 من الدستور والقانون التنظيمي رقم

التفاوت بين التصفية الجمركية والتكفل المحاسبي:

بالنسبة لبعض عمليات تصدير المنتجات القابلة للتلغف، تُصرح المديرية العامة للجمارك والحقوق غير المباشرة (DGDDI) بسحب البضائع قبل السداد الفعلي الكامل للرسم والضرائب المصفاة. ولا تكون المبالغ المؤجلة الدفع محل تحصيل لاحق فعلي وبشكل نظامي، مما يعرض الإدارة لخطر عدم التحصيل. وتطالب محكمة الحسابات المدير العام للجمارك ببيان التدابير المتخذة لتأمين هذه المدفوعات المؤجلة.

غياب الإرسال النظامي للأوامر بالدفع وقصور متابعة التسويات:

من الناحية العملية، يصعب — بل يستحيل تقريباً — على المديرية العامة للجمارك والحقوق غير المباشرة تحديد ما إذا كان دفع مبلغ ما ناتجاً بشكل مباشر عن مهمة قامت بها السلطة المستقلة لمكافحة الفساد (AIRC). فالأنظمة المعلوماتية والإجراءات المعمول بها لا تسمح بتتبع المقبوضات المرتبطة بأعمال الرقابة التي تجريها السلطة بشكل مستقل وواضح. وتطالب المحكمة بالربط البيئي مع النظام المدمج لإدارة المالية العامة (SIGFIP) لتسهيل معالجة المعلومات المالية.

ضعف تحصيل البواقي المستحقة التحصيل للإنذارات بالتحصيل (AMR) على مدى خمس سنوات:

من أصل مبلغ قدره 152.7 مليار فرنك إفريقي تم تحديده في نظام الإقرارات الضريبية الإلكتروني (e-Tax) (التمثل في 2,979 إنذاراً بالتحصيل بين عامي 2021 و 2025)، لم يتم تحصيل سوى 18.2 مليار فرنك إفريقي فعلياً، أي بنسبة تصل إلى نحو 12%. بينما تظل نسبة 88% من الإنذارات بالتحصيل غير محصلة رغم تدخل السلطة المستقلة لمكافحة الفساد.

عدم كفاءة أو تواطؤ رؤساء المكاتب.

تداخل السلطة المستقلة لمكافحة الفساد (AIRC) في عملية تحصيل الإيرادات بمديرية المؤسسات الكبرى (DGE): تنص المادة (L.8) من قانون الضرائب العام والمادة 40 من قانون المالية الأولي لسنة 2018 على قصر ممارسة صلاحيات السلطة العامة في المجال الضريبي على موظفين محددين ومؤبدن لليمن القانونية. وتعتبر تدخلات السلطة المستقلة لمكافحة الفساد لدى مديرية المؤسسات

007/م و إ/2024، الذي ينص صراحة على أنه لا يمكن الاحتجاج بالسر المهني ولا بامتياز الاستقلالية أمام قضاة محكمة الحسابات.

تناقض المعلومات المرسلة من قبل المديرية العامة للجمارك والحقوق غير المباشرة (DGDDI):

تظهر مراسلتان صائرتان عن المديرية العامة للجمارك معلومات متضاربة: المراسلة الأولى تتحدث عن تصفيات بقيمة 1,278,569,779 فرنك إفريقي، منها 175,736,948 فرنك إفريقي فقط منسوبة للسلطة المستقلة لمكافحة الفساد؛ بينما تتطرق المراسلة الثانية إلى 22,075,967,573 فرنك إفريقي كإقرارات تمت إعادة النظر فيها في عام 2025، دون الإشارة إلى مراجع قسائم التصفية أو إيصالات السداد. وتطالب المحكمة المديرية العامة للجمارك بإثبات مصداقية وصحة هذه التحصيلات.

انعدام المقاصات وغياب السند القانوني:

بموجب المادة 43 من قانون المالية لسنة 2023 والمادة 47 من اللائحة العامة للمحاسبة العمومية (RGCP)، تخضع مقاصة الديون حشراً واختصاصياً للمحاسب العمومي. ولم تؤكد إدارة الدين سوى عمليتي مقاصة سابقتين لعمليات الرقابة التي أجرتها السلطة (ليبيا-تشاد، والبنك المركزي التشادي BCC-Tchad). وفي الوقت الذي تدعي فيه السلطة المستقلة لمكافحة الفساد إطفاء ديون بقيمة 98 مليار فرنك إفريقي، لم يتم تأكيد أي عملية مقاصة مرتبطة بعمليات الرقابة التي قامت بها.

قصور التنسيق العملياتي وغياب الربط البيني لأنظمة المعلومات المالية:

ينص الإطار القانوني على مركزية عمليات الإيرادات لدى المديرية العامة للخزينة والمحاسبة العمومية (DGTCP)، غير أن الآليات التقنية لا تضمن تكاملاً فعلياً للتدفقات المالية: غياب الربط البيني الآلي بين نظام "e-Taxe" ونظام "سيدونيا" (SYDONIA) والنظام المدمج لإدارة المالية العامة (SIGFIP)، وغياب التمرير الفوري لبيانات التصفية في الوقت الفعلي، مع استمرار المطابقات اليدوية أو المؤجلة.

2 - مشاكل السند القانوني واختصاص السلطة المستقلة لمكافحة الفساد (AILC) التناقض بين أمر الإنشاء والمرسوم التطبيقي:

يمدد المرسوم رقم 2015/ر ج/2024 المؤرخ في 31 ديسمبر 2024 — بالمخالفة لمبدأ تدرج القواعد القانونية — مهام السلطة المستقلة

لمكافحة الفساد المحددة بموجب الأمر رقم 007/ر أ/2023؛ لتشمل: التدقيق المالي والمحاسبي العام، وتقييم السياسات والبرامج العمومية، والإشراف على الكيانات العمومية وشبه العمومية والخاصة، وتنسيق هيئات الرقابة — وهي مهام تدخل ولايتها وصلاحياتها ضمن اختصاص البرلمان ومحكمة الحسابات. وتطالب المحكمة الوزير الأمين العام للحكومة بتوضيح هذا التداخل في الاختصاصات.

التصحيحات المالية لدى المديرية العامة للجمارك والحقوق غير المباشرة (DGDDI):

على مستوى المكاتب الجمركية الأربعة في "نغيلي" (Nguéli)، تمت إعادة مراجعة التصفيات بالزيادة من قبل مفتشي السلطة المستقلة لمكافحة الفساد بقيمة 175,736,948 فرنك إفريقي، أي بتصحيح مالي بلغت نسبته 13.74%. وتتساءل البعثة عن مدى مطابقة هذه التصحيحات المالية لقانون الجمارك والتعريفية الخارجية المشتركة، وهي وضعية يمكن تفسيرها بعدم كفاءة أو تواطؤ رؤساء المكاتب.

تداخل السلطة المستقلة لمكافحة الفساد (AILC) في عملية تحصيل الإيرادات بمديرية المؤسسات الكبرى (DGE): تنص المادة (L.8) من قانون الضرائب العام والمادة 40 من قانون المالية الأولي لسنة 2018 على قصر ممارسة صلاحيات السلطة العامة في المجال الضريبي على موظفين محددين ومؤيدين لليمين القانونية. وتعتبر تدخلات السلطة المستقلة لمكافحة الفساد لدى مديرية المؤسسات الكبرى لسحب 340 ملفاً للمكلفين بالضريبة تدخلاً وإقحاماً في عملية تحصيل إيرادات الدولة.

افتراط السلطة المستقلة لمكافحة الفساد على الاختصاصات الحصرية للإدارات المالية: تعتبر عمليات الرقابة، والوعاء الضريبي، والتصحيح المالي، وتحصيل إيرادات الدولة من الاختصاصات الحصرية للمديرية العامة للضرائب (DGI)، والمديرية العامة للجمارك والحقوق غير المباشرة (DGDDI)، والمديرية العامة لأموال الدولة. وقد سجلت البعثة أن السلطة المستقلة لمكافحة الفساد: تسخر موظفين من وزارة المالية لكنها تجعل رؤساء مهماتها يوقعون المراسلات؛ واستردت 2,979 إنذاراً بالتحصيل (AMR) و340 ملفاً؛ وتجري تصحيحات مالية مفتقرة للصلة التنفيذية، بالضرار والاكتفاء دون مراعاة للاختصاصات القطاعية.

إعادة النظر فيها في عام 2025، دون الإشارة إلى مراجع قسائم التصفية أو إيصالات السداد. وتطالب المحكمة المديرية العامة للجمارك بإثبات مصداقية وصحة هذه التحصيلات. **انعدام المقاصات وغياب السند القانوني:** بموجب المادة 43 من قانون المالية لسنة 2023 والمادة 47 من اللائحة العامة للمحاسبة العمومية (RGCP)، تخضع مقاصة الديون حشراً واختصاصياً للمحاسب العمومي. ولم تؤكد إدارة الدين سوى عمليتي مقاصة سابقتين لعمليات الرقابة التي أجرتها السلطة (ليبيا-تشاد، والبنك المركزي التشادي BCC-Tchad). وفي الوقت الذي تدعي فيه السلطة المستقلة لمكافحة الفساد إطفاء ديون بقيمة 98 مليار فرنك إفريقي، لم يتم تأكيد أي عملية مقاصة مرتبطة بعمليات الرقابة التي قامت بها.

تُبرز مهمة التحقق وجود تداخل مؤسسي وإقحام للسلطة المستقلة لمكافحة الفساد (AIRC) في الاختصاصات الضريبية والجمركية المخصصة حصرياً للإدارات المالية، مقترباً بغياب السند القانوني لتصحيحاتها المالية، ونقص الشفافية (العرقلة، والأرقام غير القابلة للتحقق)، فضلاً عن وجود نقاط ضعف هيكلية في تحصيل الإيرادات والربط البيني لأنظمة المعلومات. وقد وجهت محكمة الحسابات طلبات توضيح ومستندات إثباتية إلى عدة سلطات وهيئات: الوزير المكلف بالمالية، والوزير الأمين العام للحكومة، والمدراء العموميين لكل من الضرائب، والجمارك والحقوق غير المباشرة، وأملك الدولة، والخزينة والمحاسبة العمومية.

غياب السند القانوني لعمليات التصحيح المالي: وفقاً للمادة 70 من المرسوم رقم 2015/ر/ج/2024، تُكلف السلطة المستقلة لمكافحة الفساد بالوقاية والتصدي للفساد واكتشافه، دون أي اختصاص لتحصيل الضرائب أو إمداد السندات التنفيذية. ولا يمكن للتصحيحات المالية المعلنة من قبل السلطة إلا أن تكون مجرد إثباتات واكتشافات للاختلالات، وليس أعمال تحصيل ذات قوة تنفيذية.

3 - العرقلة والتناقضات الموائمة في الوثائق
عرقلة السلطة المستقلة لمكافحة الفساد لعملية رقابة محكمة الحسابات: أبدت السلطة المستقلة لمكافحة الفساد رفضاً نظامياً ومتعمداً لإرسال المستندات الثبوتية المتعلقة بالتصحيحات والتحصيلات المعلنة والبالغة 911 مليار فرنك إفريقي، بالمخالفة للمادة 185 من الدستور والقانون التنظيمي رقم 007/م و/إ/2024، الذي ينص صراحة على أنه لا يمكن الاحتجاج بالسر المهني ولا بامتياز الاستقلالية أمام قضاة محكمة الحسابات. **تناقض المعلومات المرسلّة من قبل المديرية العامة للجمارك والحقوق غير المباشرة (DGDDI):**

تظهر مراسلتان صائرتان عن المديرية العامة للجمارك معلومات متضاربة: المراسلة الأولى تتحدث عن تصفيات بقيمة 1,278,569,779 فرنك إفريقي، منها 175,736,948 فرنك إفريقي فقط منسوبة للسلطة المستقلة لمكافحة الفساد؛ بينما تتطرق المراسلة الثانية إلى 22,075,967,573 فرنك إفريقي كإقرارات تمت

مهمة مراقبة التسيير للمعهد الوطني العالي للنفط بماو (INSPM)

تُبرز مهمة مراقبة تسيير المعهد الوطني العالي للنفط بماو (INSPM) للسنتين الماليتين 2021-2022 حوكمة هشة (اختلالات تنظيمية، ضعف نسبة تنفيذ التوصيات، عدم فاعلية الأجهزة الأكاديمية والتنفيذية)، وإدارة مالية تتسم بفروقات محاسبية متكررة وانتهاكات لمبدأ الفصل بين المهام، فضلاً عن تجاوزات خطيرة في إبرام وتنفيذ بروتوكول الاتفاق المتعلق بإنشاء المجمع، مع تسجيل تجاوزات مالية ضخمة وشبهة اختلاس للأموال العمومية.

وقد وجهت محكمة الحسابات طلبات إيضاح إلى المدير العام، والمحاسب العمومي، ووزارة النفط، كما ستُبأشر إجراءات الانضباط الميزانياتي والإحالات القضائية بشأن الأفعال الأكثر خطورة.

1 - الحوكمة والتوجيه المؤسسي

من أصل 19 توصية صادرة عن المفتشية العامة لوزارة التعليم العالي، تم تنفيذ 5 توصيات، و2 بشكل جزئي، بينما لم تُنفذ 12 توصية، أي بنسبة إنجاز بلغت 38.85%.

انعقاد غير منتظم لدورات مجلس الإدارة وغياب المحاضر، مع عدم عقد أي جلسة لمجلس التعليم والبحث (CER) منذ عام 2021، وتوقيف المدير العام عن العمل بموجب مذكرة خدمة بسيطة صادرة عن والي المنطقة، وتعيين مدير عام بالنيابة بموجب قرار وزاري بالمخالفة للمادة 20 من المرسوم رقم 2018/567. تداخلات متعددة للمدير العام، والأمين العام، ورئيس مصلحة الشؤون الطلابية، والمحاسب العمومي في تداول وتداول السيولة النقدية والتصرف في الأموال، مما يمس بموثوقية البيانات المالية.

2 - الموارد البشرية والمادية

عدم ملائمة بين أعداد هيئة التدريس وموظفي الدعم والاحتياجات الفعلية للهيكل التنظيمي الجديد. بقاء الحاويات معرضة للعوامل الجوية في فناء المعهد قبل انتهاء الأشغال والاستلام النهائي للمباني.

اقتصار أسطول السيارات التابع للمعهد على سيارة واحدة من نوع (تويوتا) للمدير العام حواصاً وباص واحد تم وضعه تحت التصرف من قبل المركز الوطني للخدمات الجامعية (CNOU)، مع العجز عن تقديم أي وثيقة لتخريد المركبات.

3 - الإدارة المالية والمحاسبية

غياب أدلة الإجراءات الإدارية والمالية والمحاسبية.

• غياب المستندات الإثباتية الخاصة باستخدام أوامر التحويل البنكي (OV)، مع تسجيل فروقات بين المبالغ الواردة في التقرير المالي والجداول التجميعية لأوامر التحويل: 1,792,023 فرنك إفريقي في عام 2021، و39,075,727 فرنك إفريقي في عام 2022.

• تمويل صادر عن وزارة النفط بقيمة 26,900,000 فرنك إفريقي صرف بموجب صك (شيك) مباشرة في الحساب الشخصي للمدير العام، بالمخالفة لقواعد التسيير

المحاسبي؛ كما قام المدير العام بأمر وصرف مبلغ 13,052,834 فرنك إفريقي بالمخالفة لمبدأ الفصل بين المهام، مع بقاء رصيد قدره 90,000,000 فرنك إفريقي من خطة العمل دون صرفه من قبل الوزارة.

• تحصيل ودفع رسوم التسجيل من قبل رؤساء المصالح الإدارية والدراسية، في حين أن المحاسب العمومي هو الشخص الوحيد المخول قانوناً بتداولها والتصرف فيها.

• تضارب بين البيانات المحاسبية والتقارير المالية والكشوفات البنكية، وتأدية المحاسبة من قبل المحاسب العمومي بالمخالفة للمادة 43 من المرسوم رقم 2018/567 المتعلق بالانظام المالي المطبق.

• فروقات بين تصريحات المحاسب والكشوفات البنكية: بلغت 1,159,698 فرنك إفريقي في عام 2021 و20,003,848 فرنك إفريقي في عام 2022 بالنسبة للإيرادات، و20,447,484 فرنك إفريقي في عام 2021 و43,315,057 فرنك إفريقي في عام 2022 بالنسبة للنفقات.

4 - بروتوكول الاتفاق ومشروع بناء المجمع

• عدم احترام بروتوكول الاتفاق المتعلق بهبة معهد النفط لقواعد الصفقات العمومية (المرسوم رقم 2015/2417)، وتأدية جميع الأشخاص الذين شاركوا في إبرامه لأخطاء تسييرية بالمعنى المنصوص عليه في المادة 148 من القانون رقم 2014/017. كما تم تحريف الأموال المخصصة لبناء القدرات عن غرضها الأساسي وتوجيهها لأشغال بناء مقر المعهد الوطني العالي للنفط بماو (INSPM).

• ارتفاع تكلفة الأشغال من 4,830,966,224 فرنك إفريقي إلى 7,812,452,195 فرنك إفريقي عبر "صفقة إضافية"، أي بزيادة قدرها 2,932,995,971 فرنك إفريقي (ما يقارب 60%)، مع تسجيل تجاوز في المقبوضات بمبلغ 1,452,511,149 فرنك إفريقي مقارنة بمدى التنفيذ الفعلي للأشغال (85%)، وتسديد مدفوعات في حسابات بنكية غير منصوص عليها، وعدم تقديم خطاب ضمان

حسن التنفيذ واقتطاع الضمان، وغياب الاستلام الفني من قبل الشركة الوطنية للنفط (SRN)، وتحديد تاريخ التسليم في 31 أبريل 2017 في حين لم يتم إعطاء الصبغة الرسمية للبروتوكول إلا في 25 أكتوبر 2017.

• اعتبار "الصفقة الإضافية" غير قانونية لعدة أسباب: تسمية غير مبررة، زيادات دون موضوع، غياب الإخطار الموجه للمقاول

النائل للصفقة، تجاوز الحد القانوني المسموح به للملاحق والمحدد بـ 30%، استبعاد وزارة المالية من التوقيع، وتناقضات بشأن المبالغ المدفوعة لمكتب الدراسات؛ حيث نص العقد على 284,750,000 فرنك إفريقي، بينما صُرح بـ 227,800,000 فرنك إفريقي، ورُصد مبلغ 400,967,500 فرنك إفريقي في الحسابات البنكية.

مهمة التدقيق المالي لبرنامج تعزيز الصمود الغذائي والغذائي أمام الأزمات المتكررة في الساحل (P2RS)

ومتابعة الأصول الثابتة، وتنفيذ العقود. وبناءً على ذلك، وجهت المحكمة ثمانى توصيات إلى وحدة إدارة المشروع من أجل تعزيز موثوقية المعلومات المالية، وتأمين الممتلكات والأصول، والامتثال التنظيمي، ومتابعة تنفيذ الأنشطة.

سلط التدقيق المالي لبرنامج تعزيز الصمود الغذائي والتغذوي أمام الأزمات المتكررة في الساحل (P2RS)، برسم السنتين الماليتين 2022 و 2023، الضوء على نقائص في مجال الإدارة المالية والمحاسبية، والامتثال الضريبي والاجتماعي،

جدول تجميعي للاكتشافات والملاحظات (P2RS)

الرقم	الملاحظة / الاكتشاف	الوقائع المرصودة	المخاطر
1	إغفال حساب بنكي فرعي (CBT) - عدم شمولية القوائم المالية	إغفال الحساب البنكي الفرعي بينك (CBT) رقم (90-37102562102) من القوائم المالية، والميزانية العمومية، وميزان المراجعة العام، والتسويات البنكية؛ بأرصدة بلغت 17,565,181 فرنك إفريقي (في 2022/12/31) و 13,584,473 فرنك إفريقي (في 2023).	انعدام الأمان المالي؛ مخاطر حدوث احتيال وتزوير.
2	غياب ترميز وترقيم الأصول الثابتة	الأصول الثابتة المقتناة عبر التمويل غير مرمزة ولا رقمية وفقاً لدليل الإجراءات، على الرغم من وجود قائمة بها.	اختلاط الممتلكات والأصول؛ احتمال التستر أو السرقة.
3	غياب الجرد الفعلي السنوي	عدم إجراء أي جرد فعلي للأصول خلال الفترة، ولا سيما في عام 2023: يتعذر التحقق من التواجد المادي والفعلي للمعدات.	اختلاط الممتلكات والأصول مع مصادر تمويل أخرى؛ احتمال التستر أو السرقة.
4	غياب الإقرارات الضريبية على الأجور	عدم تقديم أي إقرارات ضريبية أو اجتماعية عن أجور موظفي وحدة إدارة المشروع (UGP)، مع عدم تقييم أو تقييد الأعباء والالتزامات المترتبة على رب العمل محاسبياً.	عدم الامتثال الضريبي والاجتماعي؛ التعرض لتصحيحات مالية وغرامات؛ نشوب نزاعات مع الموظفين.
5	عدم التحكم في إجراءات السحب والتمويل	تقديم 5 طلبات إعادة تمويل (DRF) في عام 2022 (بقيمة 524,936,000 فرنك إفريقي): تم الاستجابة لطلب واحد فقط (38,658,000 فرنك إفريقي، أي بنسبة 7.36%؛ بينما بقيت 4 طلبات غير مدفوعة (486,278,000 فرنك إفريقي، أي بنسبة 92.64%). عدم سداد 3 إشعارات دائنة خاصة بالمساهمة المقابلة للدولة (527,854,150 فرنك إفريقي) حتى 2022/12/31.	عدم تعزيز وتمويل الحسابات الخاصة بصندوق التنمية الإفريقي (FAD) ومرفق البيئة العالمي (FEM)؛ نقص الموارد المالية؛ تأخر الأشغال؛ تراكم متأخرات الأجور.

6	التنفيذ الجزئي للعقود والاتفاقيات	عدم استكمال الاتفاقيات (المنظمات غير الحكومية، المديرية الفنية، الشركات)؛ إنجاز أحوال التنمية الزراعية المائية (SOCOM) بالنصف فقط: 30 هكتاراً في باحر الغزال، و 30 هكتاراً المتبقية في كانم غير مكتملة.	فقدان أو إلغاء التمويلات؛ عدم استكمال الخدمات أو وجود بواقٍ غير قابلة للتحويل؛ عدم تحقيق الأهداف عند الإغلاق.
7	عدم شمولية القوائم المالية	انظر الملاحظة رقم ١: حساب بنك (CBT) باسم مشروع P2RS ذو أرصدة مدينة تم إغفاله تماماً من الوثائق المحاسبية.	انعدام الأمان المالي؛ مخاطر حدوث احتيال وتزوير.

مهمة التدقيق المالي للمشروع الإقليمي لدعم الرعي في الساحل (PRAPS 2)

يظهر التدقيق المالي للمشروع الإقليمي لدعم الرعي في الساحل (PRAPS 2)، برسم السنوات المالية من 2022 إلى 2024، تطبيقاً مرضياً بشكل عام للأحكام المالية الخاصة باتفاقية التمويل المبرمة مع البنك الدولي، ومستوى تنفيذ مقدر للأنشطة لصالح المجتمعات الرعوية.

ومع ذلك، تبرز إحدى عشرة (11) ملاحظة وجود نقائص في الرقابة الداخلية، وإثبات النفقات، والامتثال الضريبي والاجتماعي، وإدارة الممتلكات والأصول، والأرشفة، والصفقات، ومتابعة المهمات الميدانية.

جدول الملاحظات، المخاطر والتوصيات (PRAPS 2)

الرقم	الملاحظة / الاكتشاف	وصف الواقعة	المخاطر المحددة	التوصية
1	توقيع المدقق الداخلي على الوثائق والمستندات المحاسبية	يقوم المدقق الداخلي بالتوقيع ووضع خاتمه على أوامر الدفع، خلافاً لمعايير معهد المدققين الداخليين (IIA).	فقدان الاستقلالية والموضوعية؛ تضارب المصالح؛ التواطؤ والرقابة الذاتية.	حظر أي توقيع للمدقق الداخلي على أوامر الدفع، وإعادة تركيز مهامه على الرقابة اللاحقة.
2	غياب التأشيرة التنفيذية للمسؤول المالي والإداري (RAF)	عدم حمل عدة أوامر دفع للسنة المالية 2023 لتأشيرة المسؤول المالي والإداري؛ وعدم احترام مسار المصادقة.	صرف نفقات غير مصرح بها أو غير قانونية؛ أخطاء في رقابة المطابقة؛ عدم احترام متطلبات الجهات المانحة؛ مسائلة المسيرين.	جعل تأشيرة المسؤول المالي والإداري إجبارية قبل أي عملية سحب، وإقرار تحقق ونظام تدقيق صارم.
3	عدم إثبات المستندات المحاسبية بالشكل الكافي	عدم احتواء العديد من المستندات الثبوتية على توقيعات واستلامات تؤكد حقيقة وأصل العمليات.	مدفوعات وهمية أو غير قانونية؛ عدم إثبات النفقات؛ رفض واقتطاع النفقات.	اشتراط توقيع جميع المستفيدين وتجميد دفع المستندات غير المكتملة.
4	عدم إثبات المستندات المحاسبية بالشكل الكافي	عدم إرفاق بعض مخرجات المصاريف الملتمزم بها بمستندات ثبوتية قاطعة (تؤكد الحقيقة، الطبيعة، واستخدام الأموال).	اختلاس الأموال؛ نفقات وهمية أو غير مؤهلة أو غير مطابقة؛ رفض النفقات؛ خسائر مالية؛ قوائم مالية غير دقيقة.	إرفاق مستندات ثبوتية قاطعة بشكل نظامي مع كل مخالصة، وتعزيز الرقابة قبل الإغلاق.
5	مستندات غير مطابقة من حيث الشكل	عدم احتواء بعض ملفات الموردين على براءة الذمة الضريبية أو شهادة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNPS) المطلوبة.	التعاقد مع موردين غير مستوفين الشروط؛ المساس بالشفافية ومصداقية عملية الاختيار.	إدراج براءة الذمة الضريبية وشهادة CNPS ضمن قائمة المراجعة لملفات الموردين.
6	إدارة الموارد البشرية	توظيف الموظفين العاملين بدوام كامل وبأجر شهري بموجب عقود تقديم خدمات، والتي تُعد بمثابة عقود دائمية.	إعادة تكيف العقود إلى عقود عمل؛ المطالبة بمناخات الأعباء الاجتماعية والضريبية؛ عدم الامتثال لإجراءات المانح.	مراجعة الطبيعة التعاقدية للموظفين مع المانح وتصحيح الوضعية الاجتماعية والضريبية.

7	الإدارة الميزانية والامتثال الضريبي	عدم احتواء عدة فواتير على رقم التعريف الضريبي أو الحقوق والرسوم الضريبية الإلزامية.	إعادة التقييم والتحصيل الضريبي؛ رفض النفقات؛ السداد لموردين غير مسجلين؛ المساس بصورة المشروع.	رفض أي فاتورة لا تحمل رقماً تعريفياً ضريبياً، وإرساء رقابة مسبقة على المستندات.
8	إدارة الأصول الثابتة	عدم ترميز وترقيم بعض الأصول الثابتة المقتناة وفقاً للمعايير المحاسبية.	ال فقدان، السرقة أو الاختلاس؛ صعوبة المتابعة أثناء أعمال الجرد؛ الاختلاط مع ممتلكات كيانات أخرى.	ترميز كافة الأصول الثابتة، مسك سجل محدث إجراء أعمال جرد فعلي دوري.
9	الإدارة الإدارية والأرشفة	تصنيف غير ملائم، غياب إجراءات إضفاء الصيغة الرسمية على الأرشفة، وعدم إمكانية الوصول للمستندات الثبوتية.	ضياع أو تلف الوثائق؛ صعوبات أثناء عمليات التدقيق؛ عدم توفر المستندات المطلوبة من المانحين؛ عدم الامتثال لقواعد الحفظ.	اعتماد إجراءات أرشفة رسمية وتعيين مسؤول متفرغ للأرشفة.
10	إدارة المشتريات والصفقات	عدم وجود سجل للصفقات العمومية مرقم ومؤشر عليه؛ غياب محاضر الاستلام النهائي في بعض الملفات.	صعوبة تتبع الإجراءات؛ نقص الشفافية؛ عدم الامتثال التنظيمي؛ نشوب نزاعات مع مقدمي الخدمات.	فتح سجل مرقم ومؤشر عليه، واشتراط محضر استلام نهائي لكل صفقة.
11	إدارة المهمات الميدانية	عدم احتواء بعض ملفات المهمات على تقارير رغم التنفيذ الفعلي للتنقلات والرحلات.	عدم إثبات جدوى المهمات؛ دفع مصاريف دون إثبات كافٍ؛ ضياع المعلومات.	اشتراط تسوية مصاريف المهمة بتقديم تقرير المهمة الميدانية.



الإجراءات والأنشطة القضائية

في إطار برنامج 2025-2026، وبالمظهر إلى طبيعة ونطاق مهمة تقديم وتصفية الحسابات التي تُعد، دون ريب، مهمة تنظيمية أساسية يتعين على المحكمة النهوض بها سنوياً، وتتويجاً للالتزاماتها تجاه الشركاء، تم تنفيذ العديد من الأنشطة:

المحاكمة والبت في الحسابات: إحالة 28 حساب تسيير جديد إلى المحاكمة القضائية، مما يرفع إجمالي الإجراءات التي بلغت مستويات مختلفة من التحقيق (من مذكورة الملاحظات إلى التقارير لغرض إصدار القرارات/ الأحكام التمهيدية المؤقتة) إلى 66 إجراءً

إعادة التكاليف بالإجراءات: سمحت عملية إعادة توزيع القضايا بمتابعة 33 إجراءً من أصل 50 إجراءً كانت قد بلغت مرحلة الأحكام التمهيدية. وتُعد عملية إعادة التوزيع هذه إحدى نتائج عدم استقرار القضاة الذين تُقطع ولايتهم فجأة للقيام بمهام أخرى. وعلى الرغم من هذا الوضع، تم استقبال بعض ردود المحاسبين العموميين على الإخطارات الموجهة إليهم، مما أتاح صياغة التقارير لغرض إصدار الأحكام والقرارات النهائية

أداء اليمين القانونية: تنتظر دفعة أولى تضم ثلاثين (30) محاسباً عمومياً أداء اليمين القانونية، وذلك للوفاء بأحد الالتزامات الجوهرية المرتبطة بمهامهم. ومع ذلك، تشكل تنقلات هؤلاء المحاسبين وثباتهم الإداري صعوبة واقعية

وحقيقية في إطار تقديم الحسابات وإنجاز مهامهم

التنسيق مع النيابة العامة: في إطار التبادل والتنسيق مع النيابة العامة، تلقت الغرفة القضائية أربعين (40) إنذاراً رسمياً (Mises en demeure) موجهة إلى المحاسبين العموميين للمؤسسات العمومية وجباة البلديات الذين لم يودعوا حسابات تسييرهم. وقد أجاب 14 منهم في الموعد المحدد، فيما ردّ 8 آخرون خارج الأجل القانونية، أما الـ 27 الباقون فلم يقدموا أي رد قاعدة البيانات القضائية: استمرت عملية بناء قاعدة البيانات الخاصة بالغرفة وتغذيتها بانتظام بناءً على تحقيق ودراسة حسابات التسيير الجديدة المعروضة على المحاكمة. وتسمح هذه القاعدة بمتابعة كل إجراء، وتحديد مستوى التحقيق، واتخاذ القرارات اللازمة، كما تشكل الذاكرة الوثائقية للغرفة تأمين ومأسسة الإجراءات: بغية تأمين مختلف الإجراءات القضائية للمحكمة، تم إعداد مسودة/ مشروع لمجموعة النماذج والمطبوعات القضائية وسائر المحررات الإجرائية الأخرى للمحكمة، وهو حالياً قيد المراجعة والدراسة تمهيداً لاعتماده

المراجعة التشريعية والتنظيمية: تتيح مراجعة القانون الأساسي (الدستور) في الوقت الحالي إجراء إعادة قراءة ومراجعة للقانون رقم CNT/2024/007 المؤرخ في 24 فبراير 2024، المتعلق باختصاصات وتنظيم وسير وإجراءات العمل أمام محكمة الحسابات، وذلك لتدارك الثغرات والعقبات التي لوحظت فور إصدار القانون المذكور، ولتضمين الابتكارات والتعديلات التي أدخلتها المراجعة الفنية للدستور المشار إليها آنفاً

مهام التدقيق والرقابة الجديدة:

ضمان إدارة عمومية مقتدرة وشفافة

في إطار برنامج أنشطتها السنوي، واصلت محكمة الحسابات في عام 2026 تنفيذ مهام الرقابة والتدقيق لدى العديد من المؤسسات العمومية، والهيئات الإدارية، والمشاريع الممولة من الموارد الوطنية أو الخارجية. وتتدرج هذه التدخلات في إطار ممارسة مهمتها الدستورية المتمثلة في السهر على سلامة وشفافية وفعالية ونجاعة إدارة الأموال العمومية.



المعنية، والتحقق من مطابقة العمليات للنصوص واللوائح المعمول بها ولمبادئ الحوكمة الرشيدة،

خلال هذه الفترة، أطلقت محكمة الحسابات عدة مهام لمراقبة التسيير، لا سيما لدى الهيئة العليا للإعلام والسلطات السمعية البصرية (HAMA)، والوكالة الوطنية لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ADETIC)، واللجنة الوطنية لإنعاش وإعادة إدماج اللاجئين والعائدين (CNARR)، والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNPS)، بالإضافة إلى سلطة تنظيم الاتصالات الإلكترونية والبريد (ARCEP).



وتهدف عمليات الرقابة هذه إلى تقييم جودة الحوكمة الإدارية والمالية والمحاسبية للهيئات



العامة، وتعزيز الشفافية والمساءلة (الرشد الإداري)، فضلاً عن ترشيد استخدام الموارد العمومية. وتُعد النتائج والتوصيات المصوغة عقب أداء عمليات الرقابة هذه ركيزة أساسية للارتقاء بالحوكمة العامة وتوطيد ثقة المواطنين في مؤسسات الجمهورية.

فضلاً عن صياغة توصيات تهدف إلى تعزيز أداء المؤسسات المعنية.

وفي إطار الرقابة على الجماعات المحلية ذات الاستقلال الذاتي، باشرت محكمة الحسابات أيضاً مهام التحقق من إدارة الإيرادات البلدية بالدوائر الثانية، والثالثة، والسادسة، والسابعة، والثامنة، والعاشر بمدينة انجمينا. وتغطي هذه المهام السنتين الماليتين 2024 و 2025،

وتهدف إلى تقييم مدى سلامة وموثوقية وفاعلية آليات حشد الموارد البلدية وإدارتها، وذلك في إطار رؤية ترنو إلى تحسين الحوكمة المحلية.

ومن خلال مجموع هذه المهام، تؤكد محكمة الحسابات مجدداً دورها بوصفها المؤسسة العليا للرقابة على المالية العامة، مساهمةً في حماية الممتلكات والأموال العمومية، وتحسين إدارة الهيئات والمؤسسات



حوار دائم في خدمة الحوكمة الرشيدة



خلال السنة القضائية، استقبلت رئيسة محكمة الحسابات، السيدة/ زهرة إبراهيم محمد إتنو، في جلسات استقبال واستماع عدة شخصيات ووفود تمثل مؤسسات مالية، ومنظمات دولية، وشركاء فنيين، وفاعلين من المجتمع المدني. وتجسد هذه اللقاءات حرص محكمة الحسابات ورغبتها الصادقة في توطيد الحوار المؤسسي، وتعزيز الشراكات الاستراتيجية، وترسيخ ثقافة الشفافية والمساءلة والحوكمة الرشيدة.

من إرساء قواعد حوار بناء واستكشاف إمكانيات تعاون مستقبلي قائم على الثقة والمصلحة المشتركة. وقد جرت المباحثات بحضور الأمين العام لمحكمة الحسابات ومدير ديوان الرئيسة.

وفي إطار التعاون مع الشركاء الفنيين، استقبلت محكمة الحسابات بعثة إشراف من الوكالة المنفذة لمشروع دعم تنفيذ مهام المؤسسات العليا للرقابة (PAMOMISC)، برئاسة السيد/ كوانتشو غابرييل، منسق الأنشطة بالأمانة العامة لمجلس الرقابة العليا على المالية العامة في إفريقيا

وكان من بين الشخصيات التي تم استقبالها الممثل المقيم لصندوق النقد الدولي (FMI) في تشاد، حيث تناولت المباحثات التحديات المتعلقة بحوكمة المالية العامة، وتعزيز آليات الرقابة، وآفاق التعاون لصالح إدارة أكثر فاعلية وشفافية للموارد العمومية.

كما منحت رئيسة المحكمة استقبالا لوفد من مصرف "تجاري وفا بنك" (Attijariwafa Bank)، برئاسة مديره العام، السيد/ محمد سروييس. وقد مكن هذا اللقاء التعارفي المؤسستين

توجيهاتها بغية تعزيز آلياتها الداخلية للحوكمة والشفافية المالية والمساءلة. وبهذه المناسبة، قدم مسؤولو المنظمة حصيلة خمس سنوات من أنشطتهم وشاركوا آفاقهم التنموية.

وخلال المباحثات، ذكرت السيدة/ زهرة إبراهيم محمد إيتو بأهمية المصادقية المؤسسية، والصرامة في إدارة الموارد، واحترام مبادئ الشفافية. وأكدت أن الهيئات العمومية والخاصة التي تلجأ إلى التبرعات والسخاء العام تخضع لرقابة المحكمة. علاوة على ذلك، شجعت مسؤولي المنظمة غير الحكومية على مواصلة جهودهم بغية تعزيز حوكمتهم الإدارية والمالية والتنظيمية. وفي الختام، أطلع الوفد رئيسة المحكمة على الاستعدادات الجارية لتنظيم حفل إحياء الذكرى السادسة لتأسيس المنظمة.

ومن خلال جلسات الاستقبال المختلفة هذه، تؤكد محكمة الحسابات دورها كمؤسسة مفتوحة على الحوار، ومصغية لتطلعات شركائها، ومُنخرطة بعزم في تعزيز حوكمة عمومية قائمة على الشفافية والمسؤولية والتطوير المستمر لممارسات التسيير.



"CaseWare IDEA"، وهو أداة حديثة لتحليل بيانات التدقيق. وقد مكنت هذه الزيارة من تقييم التقدم المحرز وتأكيد التزام (CREFI AF) بالمواكبة المستدامة لمحكمة الحسابات بتشاد في تعزيز قدراتها المؤسسية، وفقاً لمعايير المنظمة الدولية للمؤسسات العليا للمراجعة وال محاسبة (INTOSAI).

كما استقبلت رئيسة محكمة الحسابات وفداً من المنظمة غير الحكومية الإنسانية "المساعدة"، جاء لطلب

الفرنكوفونية (CREFI AF)، مصحوباً بالسيدة/ إيبيندي بانغي إيزابيل، إطار بهذه المؤسسة.

وتتدرج هذه المهمة في إطار عملية متابعة وتقييم أداء المشروع المنفذ لصالح محكمة الحسابات. وقد تناولت المباحثات الأنشطة الرئيسية المنفذة، ولا سيما أعمال خليه النوع الاجتماعي (المرأة والنوع)، وعمليات التدقيق التجريبية للأداء والتدقيق المالي، والدورات التدريبية المخصصة للقضاة والأطر، بالإضافة إلى استخدام برنامج



المؤتمر الدولي الخامس والعشرون للمؤسسات العليا للرقابة على المالية العامة (INCOSAI 2025)

مشاركة فاعلة لمحكمة الحسابات التشادية في مصر



وترأست الوفد التشادي رئيسة المحكمة، السيدة زارا إبراهيم محمد إتنو، حيث شارك الوفد في مراسم الافتتاح الرسمية التي ترأسها رئيس الوزراء المصري السيد مصطفى مدبولي، بما يعكس التزام تشاد بالمساهمة في النقاشات الدولية الرامية إلى تعزيز الحوكمة الرشيدة والشفافية والمساءلة في إدارة الموارد العامة. وتركزت الأعمال على موضوعين ذوي أهمية استراتيجية: «دور المؤسسات العليا للرقابة في تدقيق البنوك المركزية والأنشطة الحكومية خلال الأزمات المالية والاقتصادية»، و«استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التدقيق». وأتاحت المناقشات للمشاركين تبادل الخبرات وتحديد أفضل الممارسات ودراسة الآفاق التي توفرها التقنيات الحديثة لتحسين فعالية وجودة وملاءمة مهام الرقابة. وعلى هامش الجلسات الرسمية، عقد وفد محكمة الحسابات التشادية عدة لقاءات ثنائية مع مؤسسات شريكة، ولا سيما مع محكمة الحسابات بدولة الإمارات العربية المتحدة ومحكمة الحسابات بالجمهورية الفرنسية. وأتاحت جلسات العمل تبادل الخبرات، وتعزيز علاقات التعاون، واستكشاف آفاق جديدة للشراكة في مجالات الرقابة القضائية، وبناء القدرات، وتحديث ممارسات التدقيق.

شاركت محكمة الحسابات بجمهورية تشاد بفاعلية في أعمال المؤتمر الدولي الخامس والعشرين للمؤسسات العليا للرقابة على المالية العامة (INCOSAI 2025)، الذي نُظم في شرم الشيخ بجمهورية مصر العربية. وقد جمع هذا الحدث البارز للمجتمع العالمي للمؤسسات العليا للرقابة ممثلي المؤسسات الأعضاء في المنظمة الدولية للمؤسسات العليا للرقابة المالية والمحاسبة (INTOSAI)، لمناقشة التحديات الراهنة للحوكمة العامة والرقابة على المالية العامة.

العامّة الاستثنائية لمنظمة "جوريساي" (JURISAI)، وهي المنظمة التي تضم المؤسسات العليا للرقابة ذات الاختصاص القضائي. وقد أتاح هذا اللقاء فرصة لتناول الرهانات والتحديات المتعلقة بتطور المحاكم المالية، ومسؤولية المسيرين العموميين، وتعزيز آليات تقديم الحسابات والمساءلة.



وعلى هامش هذه الأعمال، أجرت رئيسة محكمة الحسابات مقابلة مع رئيس الجهاز المركزي للمحاسبات بالجمهورية العربية المصرية، تناولت آفاق التعاون بين المؤسسات. كما أدلت بمقابلتين إعلاميتين للإعلام الوطني المصري، لا سيما لقناة "نايل تي في الدولية" (Nile TV International) باللغة الفرنسية، وقناة "النيل" باللغة العربية، أقيمت خلالهما الضوء على الإصلاحات المباشرة من قبل محكمة الحسابات بتشاد والتزامها بمبدأ رقابة عمومية حديثة، مقتدرة، ومطابقة للمعايير الدولية.

ومن خلال هذه المشاركة المتميزة في المؤتمر العالمي الخامس والعشرين للمنظمة الدولية للمؤسسات العليا للمراجع والمحاسبة (XXV INCOSAI) والاجتماعات النظامية للمنظمات الشريكة، تؤكد محكمة الحسابات بتشاد مجدداً عزمها على تعزيز التعاون الدولي، وترقية التميز المهني، والمساهمة الفاعلة في النقاشات العالمية الهادفة إلى تحسين الحوكمة المالية العمومية والرقابة على موارد الدولة.

وحماية الأموال والمال العام. وبالموازاة مع أعمال المؤتمر، شاركت رئيسة محكمة الحسابات في اجتماع مكتب جمعية المؤسسات العليا للرقابة المشتركة في استخدام اللغة الفرنسية (AISCCUF)،

لقاءات ثنائية مع مؤسسات نظيرة وشريكة، ولا سيما مع ديوان المحاسبة بدولة الإمارات العربية المتحدة ومحكمة الحسابات بالجمهورية الفرنسية. وقد مكنت جلسات العمل هذه من تبادل الخبرات والتجارب بين الجانبين،



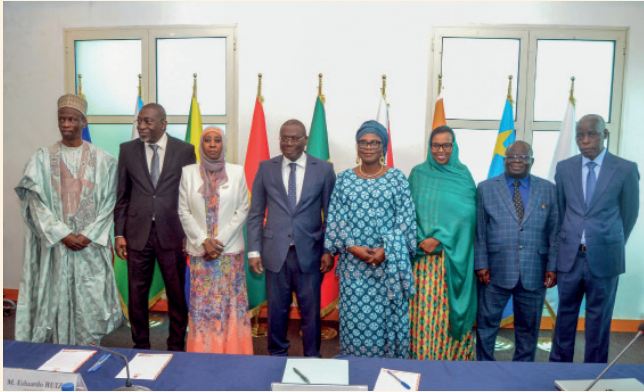
والتي تشغل فيها منصب النائب الثالث للرئيس. وتجسد هذه المشاركة المكانة المتنامية لمحكمة الحسابات بتشاد داخل الشبكات الدولية الفرنكوفونية، وانخراطها الفاعل في التفكير الاستراتيجي المتعلق بتطوير قدرات المؤسسات العليا للرقابة التي تتشارك استخدام اللغة الفرنسية.

علاوة على ذلك، حضر الوفد التشادي الجمعية

وتوطيد علاقات التعاون، واستكشاف آفاق جديدة للمشاركة في مجالات الرقابة القضائية، وتعزيز القدرات، وتحديث ممارسات التدقيق.

كما شارك الوفد في العديد من الحلقات النقاشية المخصصة لمكافحة الفساد، مع التركيز على إبراز الدور الأولي والمحوري للمؤسسات العليا للرقابة في الوقاية من الاختلالات، وترقية النزاهة العمومية،

نظم مبادرة تنمية المنظمة الدولية للمؤسسات العليا للمراجعة والمحاسبة (IDI)، في أوائل شهر يونيو 2022 بمدينة كوتونو في بنين، دورتها التدريبية المتقدمة (ssalcretSaM) تحت عنوان «قيادة الذات وقيادة الآخرين». وتُعد هذه الدورة أحد المحاور الأساسية لمبادرة تطوير القيادة التابعة لمبادرة تنمية الإنتوساي (IDI)



وتستهدف هذه الدورة التدريبية المتقدمة، المسماة (MASTERY)، حصرياً رؤساء المؤسسات العليا للرقابة. وقد مثلت محكمة الحسابات بتشاد رئيساتها السيدة/ زهرة إبراهيم محمد إتنو.



واستغلالاً لتواجدها في الأراضي البنينية، انتهزت سيادتها الفرصة للقيام بزيارة مجاملة للمدير العام للصندوق الأفريقي للضمان والتعاون الاقتصادي (ECAGAF)، التشادي السيد/ نغيغو تيرابينا يامباي. وتُعد هذه المؤسسة المالية هيئة مخصصة للتنمية في أفريقيا.

جلسات عمل مع الغرف الأربع (4) لمحكمة الحسابات البرنامج السنوي 2025-2026

تعديل خطة العمل السنوية بعد افتتاح السنة القضائية

في سياق مواصلة أعمال افتتاح السنة القضائية، عقدت رئيسة المحكمة، السيدة زارا إبراهيم محمد إيتو، جلسات عمل مع مختلف الغرف.

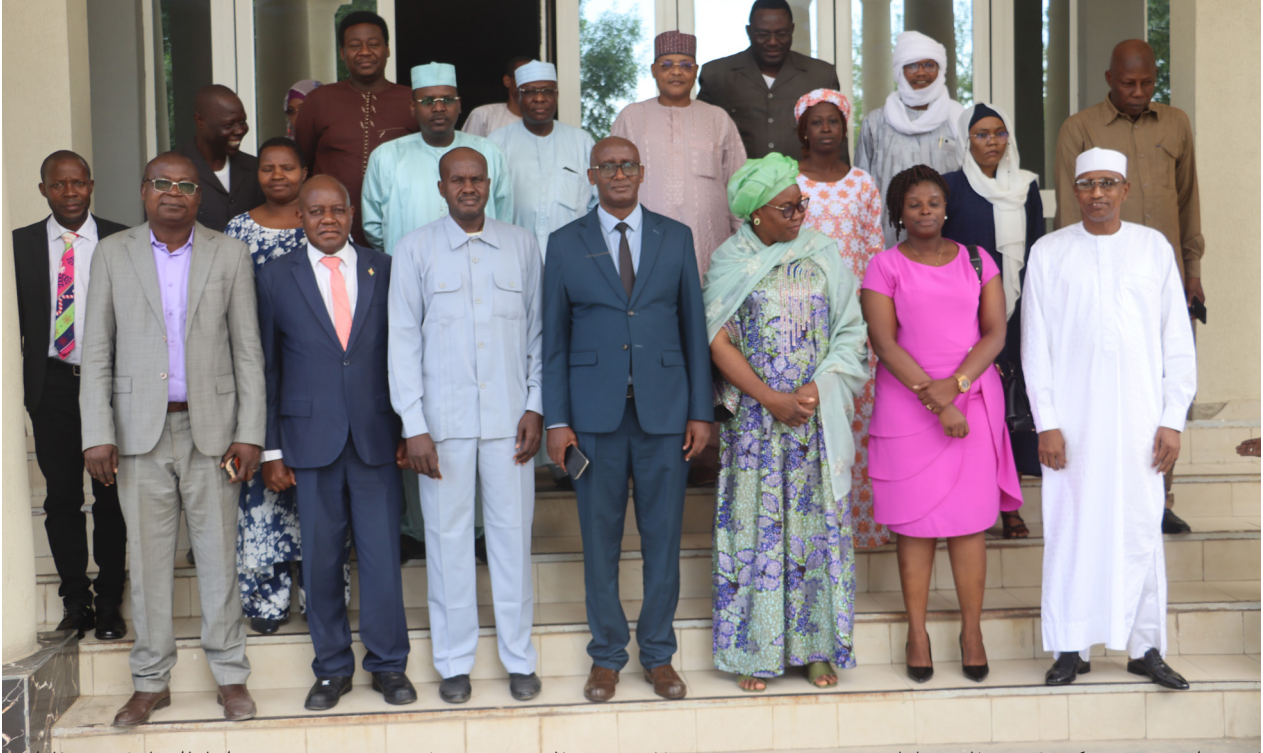
الغرفة القضائية ؛ غرفة الانضباط الميزاني ؛ غرفة الرقابة والتدقيق ؛ غرفة الشؤون الميزانية والمالية.



وخلال هذه الجلسات، جرى بحث تعديل برنامج كل غرفة بما يتلاءم مع متطلبات الميدان وفق الاحتياجات المطروحة. ومع كل غرفة، استعرضت رئيسة محكمة الحسابات، السيدة زارا إبراهيم محمد إيتو، مختلف جوانب البرنامج بدقة، استنادًا إلى العروض التي قدمها رؤساء الغرف، والتي أعقبتها مناقشات.

التعاون بين محكمة الحسابات التشادية ومحكمة الحسابات البوروندية

زيارة عمل وتبادل خبرات



مؤسستين عليا للرقابة في البلدين، تحركهما المتطلبات نفسها في مجال الحوكمة الرشيدة والشفافية وتقديم الحسابات في إدارة الأموال العامة؛ أي السهر على أن تُدار الموارد العامة، التي هي في المقام الأول موارد السكان، بنزاهة وفعالية وفي احترام صارم للقانون.

محكمة الحسابات التشادية نموذج لمؤسسة رقابية ذات طابع قضائي

أربع دروس أساسية:

مؤسسته مؤخرًا، وهي اليوم مؤسسة للرقابة المالية ذات طابع قضائي. وبما أن تشاد تمتلك خبرة في هذا المجال القضائي، فمن الطبيعي الاستفادة من تجربتها من أجل تحسين هيكله الإصلاح الجاري، بحسب السيد ليوبولد كابورا.

وأوضحت رئيسة الغرفة القضائية، السيدة دينرو أورثوم إيرين، ممثلة رئيسة محكمة الحسابات السيدة زارا إبراهيم محمد إيتنو، أن هذا اللقاء لم يأتِ بمحض الصدفة، بل يندرج في ديناميكية التقارب بين

استقبلت محكمة الحسابات التشادية، في الفترة من 30 أغسطس إلى 5 سبتمبر، وفدًا من محكمة الحسابات بجمهورية بوروندي. وضم الوفد تسعة (90) قضاة، برئاسة رئيس هذه المؤسسة العليا للرقابة على المالية العامة السيد ليوبولد كابورا، الذي زار أنجمننا في إطار زيارة عمل وتبادل خبرات.

وأوضح رئيس محكمة الحسابات البوروندية أن هذه الزيارة تأتي في سياق إصلاح شامل شرعت فيه

السيد ليوبولد كابورا، عن رضاه عن جودة المباحثات والدروس المستفادة خلال الأعمال، وقدم شكره لفريق محكمة الحسابات التشادية. كما أشار إلى أنه ووفده يعودون إلى بوروندي بأفكار جديدة ودروس ثمينة وممارسات سيعملون على تكييفها لتعزيز مؤسستهم العليا للرقابة.



زيارات مجاملة على هامش الأعمال

استقبل رئيس مجلس الشيوخ الدكتور هارون كبادي ورئيس الجمعية الوطنية السيد علي كولوتو تشامي الوفد البوروندي في إطار زيارات مجاملة. وقد ثمن رئيسا مجلس الشيوخ والجمعية الوطنية هذه الزيارة، وأشادا بالهدف من زيارة الوفد إلى تشاد ولقائه بمحكمة الحسابات. ونظمت أمسية ثقافية على شرف الوفد البوروندي في ختام أسبوع العمل.



ضرورة جعل الاستقلال المالي لمحاكم الحسابات فعليًا؛

ضرورة توحيد الإجراءات المستوحاة من معايير INTOSAI CREFIAF؛

الحاجة الملحة إلى الرقمنة لتسريع إصدار الأحكام؛
قوة تبادل الخبرات، إذ إن تشابه الصعوبات يقتضي تقاسم الحلول، ويجب أن يكون التعاون بين المؤسسات العليا للرقابة ممارسة لا خيارًا.
وأعرب الرئيس الأول لمحكمة الحسابات البوروندية،



محكمة الحسابات تعزز شراكاتها الفنية والمالية



تعزيز التعاون مع صندوق النقد الدولي

في إطار تحديث المالية العامة وتعزيز القدرات المؤسسية، تواصل محكمة الحسابات التشادية حوارًا منتظمًا مع أبرز الشركاء الفنيين والماليين. ومن خلال عدة اجتماعات عمل عُقدت خلال السنة، جددت المؤسسة التزامها بمواكبة إصلاحات الحوكمة العامة وتعزيز رقابة خارجية على المالية العامة تتوافق مع المعايير الدولية.

وعقدت المحكمة عدة جلسات عمل مع صندوق النقد

الدولي، بما يعكس الأهمية الممنوحة لدور المؤسسة في إصلاحات المالية العامة.

وُخصص اجتماع أول، برئاسة الأمين العام لمحكمة الحسابات، لإجراء تشخيص للحوكمة. وقاد المهمة السيد بيير كيرجان، وكان هدفها عرض منهجية التشخيص وطرائق التعاون مع المؤسسات المعنية والمحاور الرئيسية للتقييم الرامي إلى تعزيز جودة الحوكمة العامة. وجرت المباحثات بحضور النائب العام لدى محكمة الحسابات ورؤساء الغرف.

وفي إطار المراجعة الثانية للبرنامج الاقتصادي، عُقد اجتماع ثنائي آخر برئاسة الأمين العام مع وفد من صندوق النقد الدولي برئاسة السيد لوك تاكر، الاقتصادي ورئيس البعثة، وبرفقته الممثل المقيم للصندوق في تشاد ومعاونوه.





وكان الأمين العام محاطاً بالنائب العام لدى محكمة الحسابات ورئيس غرفة الرقابة والتدقيق. وأتاحت المناقشات تحديد عدة محاور للتعاون ترمي إلى دعم جهود تحديث المحكمة وتحسين جودة تدخلاتها.

حوار دائم في خدمة الإصلاحات

توضح هذه الاجتماعات المختلفة الثقة التي يوليها الشركاء الفنيون والماليون لمحكمة الحسابات في إطار الإصلاحات التي تنفذها الدولة. كما تعكس إرادة المؤسسة في تعزيز تعاونها مع المنظمات الدولية من أجل تدعيم قدراتها وتحسين جودة الرقابة على المالية العامة والمساهمة بفعالية في تعزيز الشفافية والمساءلة والحوكمة الرشيدة.

ومن خلال هذا الحوار الدائم مع شركاء مثل صندوق النقد الدولي والبنك الإفريقي للتنمية وغيرها من مؤسسات التنمية، تؤكد محكمة الحسابات مكانتها بوصفها فاعلاً أساسياً في حوكمة المالية العامة في تشاد وشريكاً مفضلاً في الإصلاحات المؤسسية الرامية إلى إدارة سليمة ومسؤولة للموارد العامة.

وتناولت المناقشات مستوى تقدم الإصلاحات المتعلقة بالمحاسبة العامة وقانون الضرائب العام. كما أولي اهتمام خاص لإعداد قانون التسوية، وتمكين قضاة المحكمة من الوصول إلى النظام المتكامل لإدارة المالية العامة (PIFGIS)، والتحديات المرتبطة بتعزيز شفافية الميزانية. وتطرقت المباحثات كذلك إلى آفاق تحسين الشفافية الضريبية، والنشر المنتظم لجدول العمليات المالية للدولة (EFOT)، ومواصلة نشر نظام PIFGIS، وتطور وضع المحاسب العمومي.

مع البنك الإفريقي للتنمية

في إطار مهمتها في تشاد، عقدت بعثة من البنك الإفريقي للتنمية اجتماعاً فنياً مع مسؤولي محكمة الحسابات برئاسة الأمين العام.

وضم اللقاء المسؤولة الرئيسية عن الإدارة المالية بالبنك لإفريقيا الوسطى، ومسؤول البرامج القطرية، وخبيراً في الإدارة المالية بالمكتب القطري. وتركزت الأعمال على تقييم الاحتياجات المؤسسية للمحكمة، ومستوى تقدم عمليات التدقيق الجارية، وآفاق تقديم دعم لتعزيز القدرات الفنية والتنظيمية للمؤسسة.



رافعة مهمة للموارد البشرية بمحكمة الحسابات

إن تنفيذ مهام الرقابة على المالية العامة من قبل مؤسسة عليا للرقابة يتطلب كفاءة أساسية وتعزيزًا مستمرًا لهذه الكفاءات. وانطلاقًا من هذا المنطق، خصصت المحكمة ضمن أنشطة برنامجها السنوي حيزًا مهمًا لبناء قدرات أعضائها. وفي هذا الإطار، تُنظم ورش عمل وندوات لفائدة موظفيها.

ورشة حول استخدام برنامج إدارة TOM2Pro

تهدف الورشة إلى تعزيز الكفاءات الفنية لأعضاء المحكمة وتحسين تحليل ومتابعة المعلومات المالية والمحاسبية للجهات الخاضعة للرقابة. وقاد التدريب الخبير المحاسب زيانغ سان ليون من مكتب gnitlusnoC N، بدعم مالي من مشروع دعم الحوكمة الاقتصادية والقطاع الاستخراجي (PAGESE).



ندوة حول المسؤوليات الجديدة للمسيرين العموميين



نظمت هذا التدريب جمعية المؤسسات العليا للرقابة الناطقة بالفرنسية (AISCCUF) في جيبوتي، وهو يمثل مرحلة من إصلاحات الإدارة والمالية العامة، ولا سيما في أفق تطبيق ميزانيات البرامج. ومثلت محكمة الحسابات في اللقاء المستشارة ورئيسة الغرفة القضائية السيدة دينرو أورثوم إيرين، والأمين العام ندوبا هيدي سامادجينغار فرانسوا.

ورشة حول استخدام برنامج إدارة TOM2Pro



هدفت الدورة التدريبية إلى تعزيز قدرات مدقي محكمة الحسابات التشادية في استخدام برنامج IDEA CaseWare المخصص لتحليل البيانات بمساعدة الحاسوب (ADAO). وقد يسر التدريب مشروع دعم تنفيذ مهام المؤسسات العليا للرقابة (PAMOMISC)، وهو برنامج تابع لـ CREFTAF. وجرى الأعمال بحضور رئيسة محكمة الحسابات السيدة زارا إبراهيم محمد إيتو.

ورشة تقييم السياسات العامة وفق قانون الوضعية



تركزت أعمال هذه الورشة على تمكين المشاركين من إضفاء الموضوعية على التحليل، بما يساعد، من بين أمور أخرى، على تجاوز الانطباعات والأحكام المتسارعة، وتفكيك الأوضاع المعقدة، وإبراز الأسباب الحقيقية للاختلالات أو التوترات، وتيسير نقاش موجه نحو البحث عن الحلول. وأطلقت الورشة رئيسة محكمة الحسابات السيدة زارا إبراهيم محمد إيتو.





يوم إعلام وتبادل مخصص لأعضاء مجلس الشيوخ

محكمة الحسابات تعرّف بمهمتها

بعد الحكومة والجمعية الوطنية، نظمت محكمة الحسابات يوماً للإعلام والتبادل في 21 أكتوبر 2025 مع أعضاء مجلس الشيوخ حول الدور الدستوري لمحكمة الحسابات وعلاقتها بمجلس الشيوخ.

ويهدف هذا اليوم إلى التعريف بصورة أفضل بمهمة المحكمة، وهي مهمة دستورية كرسها القانون العضوي رقم 2024/CNT/007. وترأست اليوم السيدة زارا بيسمدا، النائبة الثانية لرئيس مجلس الشيوخ، وشهد عرضين: الأول قدمته رئيسة محكمة الحسابات السيدة زارا إبراهيم محمد إتنو، والثاني قدمه النائب العام لدى محكمة الحسابات.

وفي عرضها، تناولت السيدة زارا إبراهيم محمد إتنو مهام محكمة الحسابات وسير عملها وقواعد إجراءاتها، وعلاقات المحكمة بغرفتي البرلمان، ولا سيما مجلس الشيوخ والجمعية الوطنية.





عمل مواطني

الأسبوع الوطني للشجرة



في إطار هذا الأسبوع، قامت رئيسة محكمة الحسابات السيدة زارا إبراهيم محمد إتنو ورئيس المحكمة العليا السيد سمير آدم النور معاً بغرس شتلات في مقر المحكمة العليا، حيث توجد محكمة الحسابات مؤقتاً. وجرت الفعالية بحضور فريق من وزارة البيئة والصيد والتنمية المستدامة، وأعضاء من موظفي المحكمتين. وتم غرس شتلات مثمرة وأخرى للمساهمة في جهود التشجير على المستوى الوطني.



الأسبوع الوطني للمرأة التشادية 2026

النائبة الثانية لرئيس مجلس الشيوخ، وشهد عرضين: الأول قدمته رئيسة محكمة الحسابات السيدة زارا إبراهيم محمد إيتو، والثاني قدمه النائب العام لدى محكمة الحسابات. وفي عرضها، تناولت السيدة زارا إبراهيم محمد إيتو مهام محكمة الحسابات وسير عملها وقواعد إجراءاتها، وعلاقات المحكمة بغرفتي البرلمان، ولا سيما مجلس الشيوخ والجمعية الوطنية.

بعد الحكومة والجمعية الوطنية، نظمت محكمة الحسابات يوماً للإعلام والتبادل في 21 أكتوبر 2025 مع أعضاء مجلس الشيوخ حول الدور الدستوري لمحكمة الحسابات وعلاقتها بمجلس الشيوخ. ويهدف هذا اليوم إلى التعريف بصورة أفضل بمهمة المحكمة، وهي مهمة دستورية كرسها القانون العضوي رقم 2024/CNT/007. وترأست اليوم السيدة ليدي بيسمدا،



رئيسة محكمة الحسابات تشارك في النسخة السادسة من المهرجان الدولي للثقافات الصحراوية (FICSA)

شهدت النسخة السادسة من المهرجان الدولي للثقافات الصحراوية، التي أقيمت من 7 إلى 31 فبراير 6202 في أم جرس بإقليم إندي الشرقية، مشاركة رئيسة محكمة الحسابات إلى جانب عدد من المسؤولين، من بينهم رئيس الوزراء السفير الله ماي هالينا. وكانت المناسبة فضاءً للتبادل والاكتشاف الثقافي، وتهدف إلى تثمين التراث الثقافي التشادي، وتشجيع التبادل الثقافي بين شعوب الصحراء وخارجها، وتعزيز الدبلوماسية الثقافية من أجل وضع تشاد ضمن قائمة الوجهات السياحية العالمية.



التعاون بين محكمة الحسابات ووسائل الإعلام

في إطار التعريف بمهامها والترويج لأنشطتها الميدانية، طوّرت محكمة الحسابات تعاوناً وثيقاً مع وسائل الإعلام. ففي إطار برنامج "sliaR sel ru" (على السكة) التلفزيوني على الهيئة الوطنية للإعلام السمعي البصري (ONAMA)، والمخصص للمؤسسات الكبرى في الجمهورية، قدمت رئيسة محكمة الحسابات، السيدة زهرة إبراهيم محمد إدنو، مؤسستها ودورها في تعزيز الممارسات المالية الرشيدة في بلدنا. ومع مؤسسة "حمامة ميديا" (Hamama Médias)، تم التطرق إلى مهام المحكمة والصعوبات التي تواجهها، فضلاً عن علاقاتها مع أجهزة الرقابة الأخرى. كما أجرت رئيسة محكمة الحسابات مقابلة صحفية مع صحيفة "انجينا باي هيبو" (Ndjamena Bi-Hebdo) لاستعراض واقع العمليات التشغيلية للمؤسسة ومدى فاعلية وسائل سيرها والقيود التي تعترضها.





+235 22 52 51 78



contact@courdescomptes.td



www.coursdescomptes.td