



Ministère de l'Agriculture, des  
Ressources Hydrauliques et de la  
Pêche

Projet « Amélioration de la Gouvernance Locale de l'Eau Potable en milieu  
rural aux gouvernorats de Béja, Bizerte, Kasserine et Zaghuan »



## RENFORCEMENT DE CAPACITÉS DES ACTEURS LOCAUX POUR UNE MEILLEUR GESTION DES SYSTÈMES D'ALIMENTATION EN EAU POTABLE RURALE

# Guides pratiques simplifiés à l'attention des formateurs des GDAs d'AEP rurale

Gouvernance locale, communication, gestion des conflits et égalité des genres ;

Exploitation et la maintenance des systèmes d'eau ;

Gestion administrative et financière.



**RENFORCEMENT DE CAPACITÉS DES ACTEURS LOCAUX  
POUR UNE MEILLEUR GESTION DES SYSTÈMES D'ALIMENTATION  
EN EAU POTABLE RURALE**

# **Guides pratiques simplifiés à l'attention des formateurs des GDAs d'AEP rurale**

**Gouvernance locale, communication, gestion des conflits et égalité des genres ;**

**Exploitation et la maintenance des systèmes d'eau ;**

**Gestion administrative et financière.**

## PREAMBULE

Après la réalisation d'une mission de reconnaissance des GDAs et des systèmes d'eau (initialement non prévue dans le contrat) et de concert avec le Projet, l'équipe a proposé, en remplacement de l'approche initiale de formation thématique, une nouvelle approche intégrée et personnalisée de formation basée sur : i) l'organisation au niveau de chacun des GDAs concernés par le projet d'un workshop d'une journée dans lequel sont abordés les différents aspects de la gestion des systèmes d'eau (aspects juridiques et administratifs, aspects financiers, aspects techniques et aspects socioéconomiques); ii) l'organisation au niveau du CRDA d'un workshop regroupant les différents acteurs locaux, y compris des représentants des GDAs touchés par le Projet ; iii) l'organisation d'un voyage d'étude à l'intérieur du Gouvernorat au profit des GDAs touchés par le Projet et ; iv) la réalisation d'une formation classique spécifique sur le coaching, la communication et la gestion des conflits, dont la pertinence a été démontrée à l'issue des workshops GDAs/CRDAs. Dans le cadre de cette formation un guide spécifique du Formateur a été élaboré.

Quatre guides spécifiques simplifiés ont été élaborés concernant les quatre aspects fondamentaux mentionnés ci-dessus (aspects juridiques et administratifs, aspects financiers, aspects techniques et aspects socioéconomiques). Ces guides, en langues arabe sont destinés à la fois à l'usage des GDAs (comme guide des participants) et aux personnes et institutions désirant s'engager dans le domaine de l'encadrement et l'accompagnement des GDAs (guides du formateur ou du coach GDA).

En complément de ces guides déjà élaborés, Nous présentons ci-après trois guides simplifiés à l'attention des personnes désirant se lancer dans le domaine d'encadrement/accompagnement selon cette nouvelle approche de coaching qui rompt radicalement avec l'ancienne approche de formation thématique verticale. Ces guides devront être plutôt considérés comme des check-lists des tiens à aider les encadreurs/coach à structurer leurs idées et organiser un processus adéquat de communication avec les GDAs pour pouvoir leurs transmettre des savoir-faire plutôt que des savoirs théoriques.

Ces guides concernent les thèmes suivants :

- 1- La Gouvernance locale, la communication, la gestion des conflits et l'égalité des genres ;
- 2- L'exploitation et la maintenance des systèmes d'eau ;
- 3- La gestion administrative et financière.

**GUIDE DU COACH DU GDA  
POUR LA GOUVERNANCE LOCALE,  
LA COMMUNICATION, LA GESTION DES CONFLITS  
ET L'EGALITE DU GENRE**

## PRÉAMBULE

Le coach devra ajuster sa méthodologie de coaching en s'inspirant du guide détaillé élaboré à l'attention des GDAs relativement à ce sujet, du guide spécifique au coaching, communication et gestion des conflits, au contexte spécifique du GDA et aux expériences propres du coach.

Nous donnerons ci-après des directives générales à l'attention des personnes/institutions voulant se lancer dans ce domaine de coaching des GDAs.

### Déroulement des réunions des GDA avec les usagers

#### 1. Introduction :

- a. Restitution rapide des diagnostics effectués préalablement sur la situation du GDA et présentation des objectifs de la réunion
- b. Les participants sont ensuite appelés à réagir sur les éléments de diagnostic présentés
- c. Présentation rapide de la notion de gouvernance locale de l'eau : justification, rôle des acteurs, dispositifs de coordination et partenariat entre acteurs, place et statuts des femmes et des jeunes, gestion des conflits, information et communication interne et externe, développement local et gestion de l'eau

#### 2. Les questions de représentativité :

- a. Constitution du GDA : modalités de constitution du CA, toutes les composantes de la communauté se sentent-elles représentées ? Comment assurer une plus grande représentativité ?
- b. Comment le GDA représente-il la communauté à l'extérieur : administration, Collectivités Locales et Régionales, concessionnaires, CRDA ... quelles sont les limites ?
- c. Faut-il d'autres formes de représentation ? association villageoise ? commune rurale ? Conseil de village ?

### 3. Les acteurs

- a. **Perception** de la gestion communautaire de l'eau et du rôle des GDA, impacts de l'eau (santé, gestion du temps, qualité de vie, développement local...), contraintes à gérer (distribution, dépenses liées à l'eau, pertes d'eau, assainissement...),
- b. **Les acteurs** de la gestion de l'eau potable rurale dans la localité : les grandes évolutions dans la distribution des rôles, situation actuelle, perspectives (outil pédagogique carte des acteurs et analyse « points forts-points faibles-opportunités-menaces »)
- c. **Rôle des femmes** : au niveau du GDA, de la sensibilisation de la population et du GDA, de l'économie de l'eau, de la gestion du budget et de la gestion des dépenses :
  - i. Pourquoi les femmes doivent-elles participer à la gestion de l'eau ?:
    1. approche droits humains et Lois,
    2. place dans la communauté, accès facile aux ménages, bonnes communicatrices
    3. potentiel de bonne gestion,
    4. sensibilité à l'intérêt général au sein de la communauté
    5. sensibilité à l'économie de l'eau,
    6. sensibilité aux règles de l'hygiène,
    7. compétences en communication et conciliation
    8. souci de valorisation de l'eau , etc...
  - ii. Comment peut-on favoriser leur participation à la gestion de l'eau ? les intégrer au CA du GDA ? encourager la création de « GDA féminins » ? leur confier les tâches pour lesquelles elles présentent des compétences spécifiques ? .
- d. **Rôle des jeunes** :
  - i. Que peuvent apporter de plus les jeunes à la gestion de l'eau ?
  - ii. Comment les motiver ? peut-on les rémunérer ?

#### **4. Gestion des conflits :**

- a. Types de conflits
- b. Sources de conflits (analyse SEPO)
- c. Comment est géré le conflit au sein de la communauté ?
- d. Comment doit être géré le conflit ? Les bonnes règles pour la prévention et la gestion : transparence, information, communication, règlement intérieur.

#### **5. Comment mieux communiquer ?**

- a. Importance de la communication
- b. Pratiques actuelles
- c. Approches et outils pour une meilleure communication de proximité



# **GUIDE DU COACH DU GDA POUR LA VALORISATION DE L'EAU ET LE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE**

## Conseils pratiques pour les GDA

Pour assurer un fonctionnement optimal et évoluer vers un organe de développement local pérenne, un GDA se devra, avec l'appui nécessaire, de :

1. Maintenir ou recouvrer sa crédibilité vis-à-vis de la communauté qu'il représente, de ses adhérents et de son environnement institutionnel. La situation des GDA a été fortement influencée par la révolution de 2011. La plupart des GDA, généralement soumis à l'autorité politique, voyait leur fragile légitimité contestée par une population assoiffée de démocratie, de transparence et de volonté de participation. Cela s'ajoute à la faiblesse de ces institutions sur le plan de l'autonomie financière, de l'organisation et de leur capacité de mobilisation des populations. La crédibilité du GDA ne peut être restaurée qu'à travers la sensibilisation, l'information, la transparence et la communication avec toutes les parties prenantes (population, adhérents, hommes et femmes et environnement institutionnel).
2. Maintenir ou redynamiser les relations entre la population, les adhérents et les Conseils d'Administration des GDA. D'abord, par la relance et la modération d'un dialogue intra communauté. Ensuite par l'organisation des Assemblées Générales sur une base transparente, démocratique et en respectant les règles telles que précisées dans les statuts types des GDA.
3. Connaître son aire d'intervention dans ses aspects socio-économiques, environnementaux, politiques ainsi que ses atouts et ses contraintes. Les GDA sont sensés agir dans un espace territorial. La connaissance de ce territoire en termes de ressources naturelles mobilisables, de leur état et de leur valeur économique, des systèmes de production agricole, des conditions de vie de la population et de la condition féminine et son positionnement dans la dynamique locale, sont autant d'indicateurs de développement utiles pour que le GDA soit en mesure de plaider en faveur de la cause locale et de négocier les intérêts de la communauté qu'il représente.

4. Accorder une attention particulière à la participation active des femmes dans toute la dynamique locale et dans les actions de développement à entreprendre, et ce, de la façon la plus équitable possible.
5. Prendre conscience de l'enjeu du développement et des perspectives ouvertes pour se positionner davantage comme interlocuteur des institutions publiques et des associations locales et régionales. Les GDA sont alors appelés à s'impliquer dans les stratégies et les programmes de développement local et régional et d'accéder davantage à l'information afin de pouvoir saisir les opportunités offertes et mobilisables capables d'améliorer la situation de leur communauté. Les GDA devront nouer des relations de partenariat en faveur de la promotion sociale et économique de leurs communautés. Ils créeront ainsi les conditions favorables et la plate-forme adéquate à l'action des services publics (dans les secteurs de l'agriculture, de l'équipement et de l'habitat, de la santé publique, des affaires sociales, etc.) et aux autres intervenants (Banques, associations de développement, de micro finance et d'activités socio culturelles).

Les membres des conseils d'administrations des GDA œuvreront pour :

- Favoriser l'émergence de jeunes leaders locaux hommes et femmes en les encourageant à prendre des responsabilités au sein des CA ;
- Impliquer les jeunes hommes et femmes instruits comme personnes ressources dans les débats et les discussions du conseil d'administration ;
- Assurer une information permanente et transparente des adhérents en vue de construire / entretenir la crédibilité du GDA vis à vis de sa communauté ;
- Maintenir une relation permanente avec les autorités locales et régionales et les institutions intervenant dans leur zone à travers des visites et des réunions d'information ;
- Faciliter les interventions des services publics dans leurs zones afin de se positionner comme organe représentatif et facilitateur des actions de développement et des investissements ;

- Participer aux manifestations locales / régionales organisées par les administrations publiques ou les opérateurs privés pour nouer des relations et s'informer sur les perspectives de développement et d'investissement dans leurs régions ;
- Constituer une base de données (liste des coordonnées) des responsables locaux et régionaux, des entrepreneurs, des associations intervenant dans la région afin de construire graduellement un réseau de relations publiques ;
- Développer des requêtes / demandes de financement et d'appui à transmettre aux institutions publiques, privées et associatives de la région ;
- Organiser annuellement une manifestation locale (à faible coût) sur les perspectives de développement comme occasion de plaider les potentialités et atouts de leurs zones ;
- Maintenir une relation neutre et impartiale avec les partis politiques.

**GUIDE DU COACH EN EXPLOITATION  
ET MAINTENANCE DES SYSTEMES D'EAU POTABLE  
EN MILIEU RURAL**

## **1. Introduction :**

La fonction d'exploitation et de maintenance des systèmes d'eau constitue la fonction essentielle du GDA. Cette fonction de base est appuyée par d'autres fonctions importantes aussi comme la gestion administrative, la gestion financière et la gestion sociale. Ces fonctions se complètent pour assurer l'objectif essentiel du GDAs qui est de garantir un accès équitable, efficient et durable à l'eau à l'ensemble des bénéficiaires.

## **2. Approche pédagogique**

Compte tenu de la spécificité de cette activité, et du faible niveau de professionnalisation des GDAs, La formation en E&M devra être PRATIQUE et effectuée essentiellement à travers des démonstrations sur le terrain. Une fois ces démonstrations effectuées, les membres des GDAS pourront être appuyés à travers des supports simples leur aidant à appliquer les conseils pratiques donnés lors des démonstrations. Ces séances de démonstrations devront cibler non seulement les gardiens pompistes et les directeurs techniques mais aussi tous les autres membres du bureau du GDA et même le maximum possible de bénéficiaires (cela pourrait corriger leurs comportements et perceptions sur le système d'eau).

Chaque formateur/coach doit mettre au point sa propre approche d'accompagnement et d'encadrement du GDA en s'inspirant des directives données dans la section 3 ci-après ; le guide du GDA pour l'E&M et la spécificité du système d'eau et du contexte social du GDA ainsi que les expériences propres du coach lui-même qui doit considérer cette action comme un exercice d'apprentissage pour toutes les parties y compris pour lui-même.

### 3. Aspects essentiels à prendre en compte par le « le coach » du GDA en matière d'E&M :

- Commencer par expliquer sur le terrain, **en termes simples**, les différentes composantes du système d'eau et leurs fonctions (station de pompage, refoulement, réservoirs ; réseau de distribution, branchements, ouvrages de protection, ouvrages de sectionnement, ouvrages de vidange) ;
- Expliquer à travers des démonstrations en détail les composantes d'une station de pompage, leurs fonctions, les bonnes règles d'exploitation, les pannes courantes et leur conséquence et simuler des pannes simples tout en démontrant la manière de les réparer ;
- L'installation de d'injection de chlore (pompe doseuse) devra bénéficier d'une attention particulière : sensibilisation sur les risques encourus par l'absence ou l'insuffisance du traitement par le chlore, réglage et suivi de fonctionnement de l'installation, suivi du niveau de chlore dans le réseau (à travers un outil simple à acquérir sur le marché) et ne pas se fier seulement aux contrôles périodiques du M/santé, veiller au maintien de la station en mode « marche automatique », interdire aux Gardiens pompiste de shunter ce mode et passer en mode manuel qui les arrangerait mieux ;
- Conduite de refoulement : surveillance de la fonctionnalité des appareillages de protection et leur entretien périodique pour éviter les casses ; interdiction absolue de branchement sur cette conduite ;
- Réservoir : inspecter périodiquement le robinet à flotteur et vérifier sa fonctionnalité (ce robinet étant un élément essentiel du dispositif d'automatisme de la station), procéder au nettoyage du réservoir au moins 2 fois par an, veiller à la protection de l'enceinte du réservoir (grillage et porte inviolable etc. ;
- Réseau de distribution : suivi de la fonctionnalité des ventouses et leur entretien périodique, ne jamais shunter les ventouses lorsqu'elles commencent à présenter des fuites (il faut plutôt les réparer ou les changer) ; ouverture et fermeture des vannes de sectionnement et des vannes de vidange au moins 2 fois par an ; suivi de la propreté et l'inviolabilité des ouvrages ; surveillance du réseau et détection des fuites et branchements illicites etc. ;
- Branchements : se conformer au plan type de la DGGREE pour la conception de la niche et des équipements ; veiller toujours à l'installation de compteurs conformes aux normes de la SONEDE ; Faire exécuter tous les branchements par l'Entreprise des travaux (dans le cadre du Contrat) ou par un tâcheron agréé sous la supervision du CRDA etc. ;

- Suivi de la production et de la distribution d'eau : veiller au suivi quotidien (ou moins mensuel) de la production d'eau et la consommation d'énergie selon le carnet de bord fourni par le CRDA ; tenir des fiches abonnés et un tableau de bord des volumes facturés (lecture des compteurs) : Bien expliquer l'intérêt de ce suivi (point ci-après) ;
- Analyse des données d'exploitation : établir périodiquement (chaque mois, de préférence) le ratio Volumes facturés/volumes produits, analyser les résultats, identifier les causes des pertes, prendre les mesures nécessaires ; calculer le coût réel du m<sup>3</sup> distribué, le comparer par rapport aux prévisions s du budget et au prix appliqué, analyser les résultats et prendre les mesures nécessaires etc. ;
- Maintenance : sensibiliser le GDA su l'importance de la maintenance préventive, prévoir une provision adéquate au niveau du Budget (30 à 60 Dinars /abonné, en moyenne) ; faire exécuter les tâches simples de maintenance courante par les employés du GDA (pompiste(s), releveur(s) et directeurs techniques ; développer des relations avec les PME's et tâcherons locaux pour la réalisation des opération de maintenance périodique (plus complexe) sur la base des contrats types élaborés par le CRDA ; tenir un registre (des fiches) sur les opérations de maintenance (nature de l'opération/panne ; date, description des travaux réalisés des pièces changées etc...) ; etc. .

**GUIDE DE L'ENCADREUR DU GDA  
EN GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE  
DES SYSTEMES D'EAU POTABLE EN MILIEU RURAL**

## PREAMBULE

Le présent guide simplifié est destiné aux personnes et institutions désirant s'engager dans l'encadrement et l'accompagnement des GDAs/AEP pour les aider à maîtriser leurs fonctions de gestion administrative et sociale.

Il doit être considéré comme une check-list venant en complément de deux guides spécifiques détaillés déjà en langue arabe et visant à aider les personnes intéressées par l'accompagnement et le coaching des GDAs à mieux structurer leurs idées et organiser leur communication avec les GDAs.

## مذكرة لتكوين أعضاء الهيئة المديرية للمجمع

|                  |   |
|------------------|---|
| الموضوع:         | التصرف الإداري والمالي في مجمع التنمية الفلاحية   |
| الفئة المستهدفة: | كافة أعضاء الهيئة المديرية للمجمع<br>المشرفون على المجمعات بالإدارات الفلاحية   |
| المدة            | 3 أيام  |
| الأهداف:         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحسيس المتصرفين في مجمعات التنمية الفلاحية بالجوانب القانونية والتنظيمية</li> <li>▪ بسط أوجه التصرف وتنظيمها ورقابتها</li> <li>▪ تقديم آليات التصرف اليومية وطرق مسكها ورقابتها</li> <li>▪ تحديد مسؤوليات التصرف والرقابة بالمجمعات</li> <li>▪ تحسيس المتصرفين بقواعد الحوكمة والتصرف التشاركي</li> </ul>  |
| البرنامج:        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإطار القانوني والإداري للتصرف في المجمعات <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإطار القانوني</li> <li>- تحديد المسؤوليات</li> <li>- مبادئ الرقابة الداخلية والخارجية</li> </ul> </li> <li>▪ مبادئ الحوكمة والتصرف الأمثل في المنشآت غير الربحية <ul style="list-style-type: none"> <li>- الأهداف العامة</li> <li>- آليات المساءلة</li> <li>- أهمية الإشهار ونشر معلومات التصرف</li> <li>- طرق الإعداد التشاركي للميزانية</li> </ul> </li> <li>▪ المبادئ العامة للتنظيم الإداري <ul style="list-style-type: none"> <li>- مهام الرئيس</li> <li>- مهام الكاتب العام</li> <li>- مهام أمين المال</li> <li>- مهام مسؤول التنفيذ</li> <li>- قواعد التصرف في الوثائق الإدارية</li> </ul> </li> </ul> |

|   |           |
|---|-----------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قواعد التصرف المحاسبي</li> <li>- أهداف المحاسبة</li> <li>- طرق مسك الوثائق المحاسبية</li> <li>- إعداد التقرير المعنوي والتقرير المالي</li> </ul> |           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عرض نظري</li> <li>▪ تقديم أمثلة وجذاذات تطبيقية</li> <li>▪ ورشات عمل</li> <li>▪ تمارين ميدانية</li> </ul>  | المنهجية: |

| مذكرة لتكوين أمناء المال للمجمع   |                  |
|---|------------------|
| التصرف المالي والمحاسبي في مجمع التنمية الفلاحية  | الموضوع:         |
| أمناء مال المجمعات<br>المشرفون على المجمعات بالإدارات الفلاحية  | الفئة المستهدفة: |
| 3 أيام  | المدة            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحسيس أمناء مال مجمعات التنمية الفلاحية بالجوانب القانونية والتنظيمية</li> <li>▪ بسط أوجه التصرف المالي والمحاسبي</li> <li>▪ تقديم آليات مسك المحاسبة وإعداد التقارير المالية</li> <li>▪ قواعد الجرد والمقاربة والتبرير</li> </ul> | الأهداف:         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مسؤوليات أمين المال</li> <li>- التصرف في الخزينة</li> <li>- متابعة الميزانية</li> <li>- رقابة التصرف</li> </ul>  | البرنامج:        |

|  |                         |
|--|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ آليات مسك المحاسبة <ul style="list-style-type: none"> <li>- متابعة المصاريف</li> <li>- متابعة المداخيل</li> <li>- مسك السجلات</li> </ul> </li> <li>▪ إعداد التقرير المالي <ul style="list-style-type: none"> <li>- مكونات التقرير المالي</li> <li>- حصر الديون والمستحقات</li> </ul> </li> <li>▪ مراقبة التصرف المالي <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقنيات المقاربة والمقارنة</li> <li>- علاقة أمين المال بالمدققين الخارجيين</li> </ul> </li> </ul> |                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عرض نظري</li> <li>▪ تقديم أمثلة وجذاذات تطبيقية</li> <li>▪ ورشات عمل</li> <li>▪ تمارين ميدانية</li> </ul>   | <p><b>المنهجية:</b></p> |

## القواعد العامة للتصرف الإداري والمالي في مجامع التنمية الفلاحية

---

|    |   |
|----|---|
| 23 | ..... 1- مقدمة:                               |
| 24 | ..... 2- الإطار العام للتنظيم والرقابة        |
| 24 | ..... المحيط العام للرقاب                     |
| 25 | ..... الآليات العامة لمنظومة الرقابة الداخلية |
| 25 | ..... آليات منظومة الرقابة الإدارية والمالية  |
| 27 | ..... 3- التنظيم المحاسبي                     |
| 27 | ..... سجلات القيد الداخلي                     |

يمثل التصرف الإداري والمالي لمجمع التنمية الفلاحية عنصرا رئيسيا في حياة المجمع وشرطا هاما لإنجاح أعماله.

إن نجاح مهمة التصرف الإداري والمالي للمجمع تتطلب وضع منظومة للرقابة الداخلية. وهذه المنظومة مهما تكون بسيطة ومبسطة، فهي ضرورية لتحقيق نجاعة التصرف وحماية ممتلكات المجمع وحقوق منخرطيه.

إن منظومة الرقابة تمثل أيضا قاعدة المراقبة والمساءلة التي لا تكتمل إلا بنظام محاسبة يضمن صحة وشمولية المعلومات المالية. ورغم أن النصوص القانونية تتضمن واجب مسك محاسبة خزينة، تعتمد على قيد المداخل والمصاريف دخلا وخرجا، فإن القواعد الحديثة للمحاسبة في المنشآت غير الربحية تنصح باعتماد محاسبة تعهد تعتمد على قيد العمليات المالية عند التعهد بها.

إن الهدف من مسك المحاسبة عند المجمع هو تحقيق المتابعة والرقابة المالية وذلك ل:

- استعمالها كأداة تصرف ومتابعة داخلية تمكن من تسجيل التعهدات والعمليات المالية وإعداد معلومات مالية تكون تحت تصرف المسيرين لأخذ القرارات المالية ومراقبة تطبيقها،

- استعمالها كوسيلة لتبليغ المعلومة المالية لمختلف المستعملين لها. بذلك يكون التقرير المالي الوسيلة المثلى للإفصاح عن الوضعية المالية للمجمع ونجاعة التصرف المالي موارد، يتم تقديمها لمختلف الجهات المهتمة بشأن المجمع من منخرطين وممولين ومانحين وأجهزة رقابة وسلطة اشراف. ويمكن أن يتسع مجال المهتمين بالمعلومة المالية للمجمع ليشمل المزودين والأجراء والباحثين ومؤسسات الإحصاء ومختلف قطاعات المجتمع المدني.

## 2. الإطار العام للتنظيم والرقابة

باعتباره ذات معنوية، تعود مسؤولية تنظيم مجمع التنمية الفلاحية ووضع أسس الرقابة به إلى مسيريه وفقاً لمسؤوليتهم القانونية.

تختلف طرق تنظيم هياكل المجمع وإجراءات التصرف به حسب حجمه ونوعية أنشطته وتوسع مجالات وفضاءات تدخله. إلا أن القواعد الأساسية تبقى نفسها وتتمحور حول أهداف الرقابة التالية:

- ضمان نجاعة الإدارة المالية والتصرف في الموارد،

- حماية أصول المجمع.

- ضمان التطابق مع الأحكام القانونية والتنظيمية.

- ضمان أمانة المعلومات المالية.

تعتمد منظومة الرقابة الداخلية على واجبات تحكم في مختلف الأنشطة الداخلية والخارجية باعتبار أهداف المجمع ومحيطه وما يتحمله من قيود قانونية أو فعلية.

انطلاقاً من أنه من المستحيل تلافي كل المخاطر التي تواجه التصرف، فإن منظومة الرقابة الداخلية تهدف إلى اعتماد القواعد الأنسب لبلوغ نسبة ضئيلة من المخاطر. وتشمل هذه القواعد ما هو وقائي وما هو رقابي.

### المحيط العام للرقابة

إن النشاطات الجمعياتية عمل انساني يحتمل الخطأ وهو عمل جماعي يستلزم التنسيق والمتابعة والتواصل.

وبذلك فإن منظومة الرقابة تبتدئ من نشر مفهوم الرقابة كقيمة عامة تهتم جميع الأعضاء وتخص مختلف الأنشطة المشتركة.

يقوم المسكرون للمجمع باعتماد الرقابة كمبدأ عام يلتزمون به فيما بينهم ويقومون بتحسيس كل الأعضاء بأهميته ثم يترجم هذا المبدأ في مختلف الإجراءات المتبعة في المجمع والتي يجب

أن تلزم جميع الأعضاء دون تفرقة وجميع الأنشطة دون استثناء. ويمكن في هذا المجال أن يقوم المسيرين باعتماد ميثاق الأخلاقيات التصرفي كأدليل عملي للإجراءات.

يجدر أيضا بالمسيرين تقييم مقدرتهم على وضع أسس مناسبة لنظام الرقابة والاستناد بالمتخصصين في هذا المجال عند الضرورة.

ويقوم المسيرين بعملية تقييم دورية لنظام الرقابة الذي م نشأته أن ينشر ثقافة الرقابة والتحكم في المخاطر الإدارية والمالية بالخصوص.

### الآليات العامة لمنظومة الرقابة الداخلية

تعتمد منظومة الرقابة بالخصوص على الآليات التالية:

- تحديد مفصل للمسؤوليات والتفويضات يقع تضمينه في الوصف الوظيفي أو في النظام الداخلي للمجمع.

- تنظيم دورات تكوينية في مجال التصرف المالي والإداري لمختلف الأعضاء الناشطين.

- اعتماد إجراءات واضحة ومحددة لأهم أعمال التصرف الإداري والمالي ومنها:

- إجراءات التصرف في الأعوان: الانتداب وتحديد المرتبات والحوافز والتقييم...
- إجراءات التصرف في المشتريات: تحديد المشتريات، طرق اختيار المزودين والتفاوض معهم.
- إجراءات التصرف المالي في الموارد والمصاريف وذلك باعتماد نماذج قارة لمتابعة الأعمال الإدارية (جدول المشتريات والمصاريف، جدول الموارد والتحصيل، كتابة الخزينة...)
- إجراءات مسك المحاسبة والتوثيق وإعداد التقرير المالي.

### آليات منظومة الرقابة الإدارية والمالية

تعتمد منظومة الرقابة الإدارية والمالية على الآليات التالية:

- **الفصل بين المهام:** يسهر المسيرين على احترام مبدأ الفصل بين المهام صلب المنظومة الإدارية والمالية مما من شأنه أن يكرس آلية الرقابة الوقائية. في هذا المجال يجدر:

- الفصل بين مهام التعهد بالشراءات التي يقوم بها رئيس المجمع والكاتب العام ومهام التصرف في الأموال التي يقوم بها أمين المال.

- الفصل بين مهام التصرف في المعدات التي يقوم بها عضو الهيئة المكلف بذلك أو الرئيس بمساعدة المسؤول التقني للمجمع ومهام متابعة المعدات التي يجب أن يقوم بها الكاتب العام وأمين المال كل في مجاله.

- اعتماد مستويات مختلفة للقرار والمصادقة : يضع المسيرون منظومة تعهد ذات مستويين على الأقل بحيث يتم المصادقة على كل عملية مالية أو إدارية يقوم بها أحد المسيرين أو الأعوان من قبل شخص آخر ذو مسؤوليات أرفع على الأقل، يقوم بمراقبة امتثال العملية للشروط القانونية والإجرائية. وتطبيقا لهذا المبدأ، يمكن للمدير التقني أو التنفيذي القيام بأعمال التصرف بعد المصادقة من قبل الرئيس أو الكاتب العام.

- المقاربة بين وثيقة التعهد ووثيقة الخلاص، مثل المقاربة بين:

- تعهد الشراء والتبويب في الميزانية.

- طلب التزود والفاتورة فيما يخص طبيعة الشراء والكمية والأثمان المعتمدة وتأكد تسلم السلعة أو الخدمة موضوع الشراء.

- العقد والفاتورة فيما يخص طبيعة الشراء والكمية والأثمان المعتمدة وتأكد تسلم السلعة أو الخدمة موضوع الشراء.

- الفاتورة ووثيقة الخلاص فيما يخص المبلغ وصحة القيام بالخصم من المورد.

على أن يتم توثيق هذه العملية الرقابية.

- التأكد من شمولية القيود المحاسبية.

- التأكد من تعهد الموارد والأعباء في السنة المحاسبية المناسبة وذلك احتراماً لمبدأ محاسبة التعهد.

- اعتماد التصرف وفق ميزانية سنوية معتمدة من قبل الجلسة العامة مع تحليل الفوارق وتفسيرها في التقرير المالي السنوي وعرضها على المصادقة من قبل الجلسة العامة للأعضاء.

### 3. التنظيم المحاسبي

#### سجلات القيد الداخلي

تسهيل العملية المتابعة والرقابة، يمسك المسؤولون الماليون للمجمع جملة من السجلات الداخلية لتسجيل مختلف العمليات المالية وفيما يلي أمثلة من هذه السجلات وأسباب استعمالها:

- **سجل الموارد:** يمسكه أمين المال. يمكن من متابعة الموارد وتبويبها وتسهيل مقارنتها مع المحاسبة والحسابات البنكية وتيسير مراقبتها.
  - **سجل المصاريف:** يمسكه أمين المال ويمكن من متابعة المصاريف وتبويبها وتسهيل مقارنتها مع المحاسبة والمستندات وتيسير مراقبتها.
  - **سجل الأصول الثابتة:** يمسكه الكاتب العام أو المدير التقني / التنفيذي ويمكن من متابعة أملاك المجمع من عقارات وأثاث ومعدات وأماكن وجودها وهوية مستعملها وتيسير عمليات الجرد والمقارنة مع المحاسبة.
  - **سجل متابعة الخزينة:** يمسكه أمين المال دفتر المتابعة العمليات النقدية يوما بيوم يشتمل على أبواب الصرف ومبالغه وتواريخه.
- في حالة الاعتماد على طريقة الصرف بالصندوق المحدد (Caisse régie) يجدر اتباع القواعد التالية:
- يحدد سقف للمبالغ الممنوحة في كل مرة حسب الاحتياجات والمدة،
  - يقوم المدير التقني / التنفيذي بمتابعة المصاريف وإعداد قائمة فيها ترفق معها وثائق الصرف في نهاية المدة أو عند طلب التجديد.
  - **سجل الطلبات:** يمسكه المسؤول المالي لمتابعة الطلبات التي تم تعهدها وتواريخ إعدادها وانجازها.
  - **سجل الأجور:** يتم مسكه بطريقة يدوية أو إعلامية ويشتمل على تفصيل الأجر الخام والصافي والخصم بعنوان صندوق الضمان الاجتماعي والخصم بعنوان الضريبة على الدخل. كما يشتمل على متابعة الإجازات خالصة الأجر.

