الجمهورية التونسية

إدارة مخاطر الفساد القطاعية : المنهجية وتطبيقاتها العملية في قطاع النقل

تقديم: السيد لطفي قايد

السيدة نجوى الغريسي الحسومي

تقديم منهجية إدارة مخاطر الفساد القطاعية

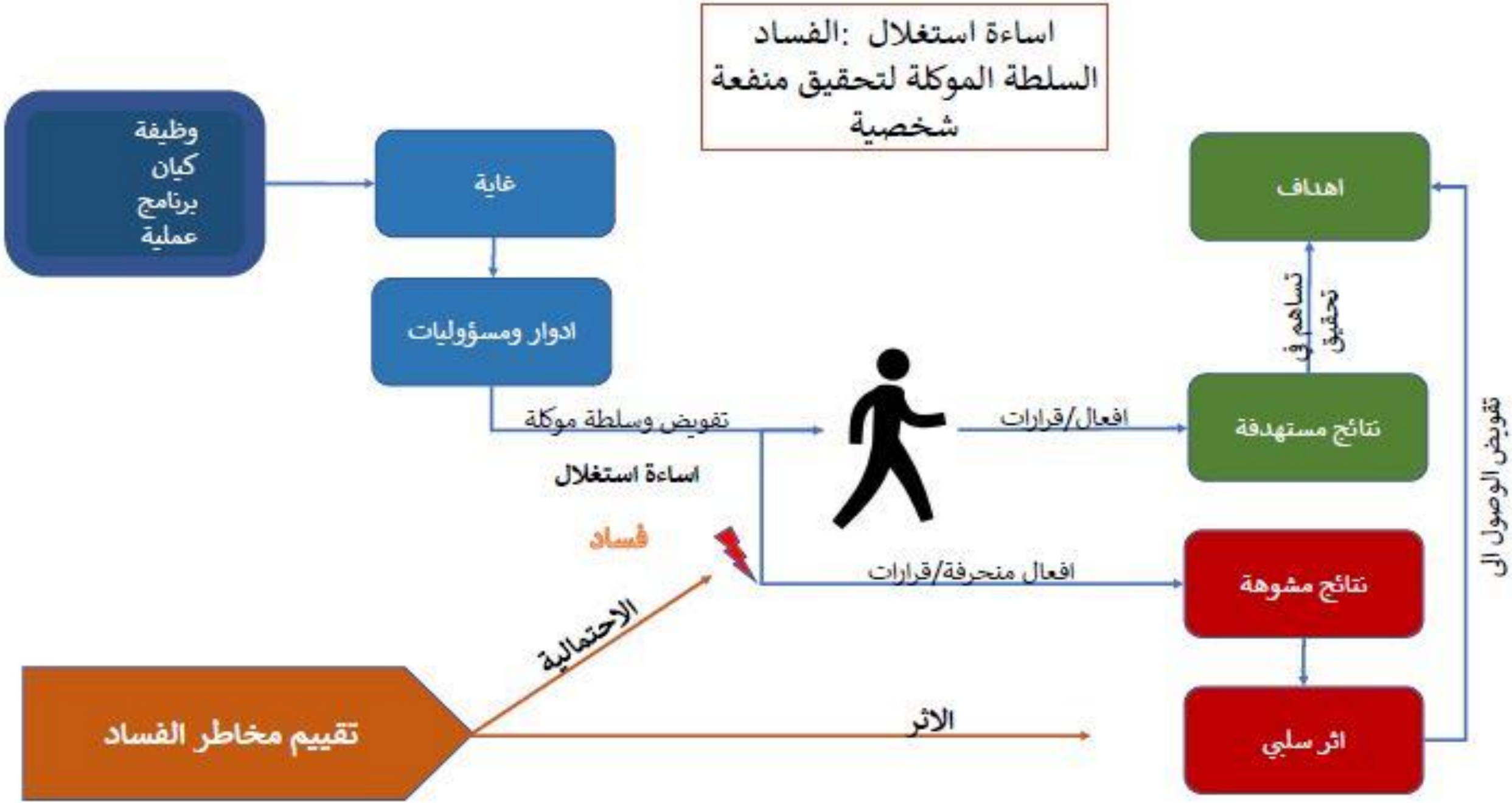
أهمية منهجية إدارة مخاطر الفساد

- تطور المقاربة من:

✓مكافحة الفساد ← مقاربة إجمالية و زجرية

✓ادارة مخاطر الفساد ← مقاربة قطاعية ووقائية

✓ نظرا لوجود خصوصيات فنية قطاعية


اساءة استغلال :الفساد
السلطة الموكلة لتحقيق منفعة شخصية
وظيفة
كيان
برنامج
عملية
غاية
ادوار ومسؤوليات
تفويض وسلطة موكلة
اساءة استغلال
فساد
افعال/قرارات
افعال منحرفة/قرارات
اهداف
تساهم في تحقيق
نتائج مستهدفة
نتائج مشوهة
اثر سلبي
تقويض الوصول الى
الاحتمالية
الاثر
تقييم مخاطر الفساد

1. الإعداد
2. تحديد السياق والنطاق
3. تقييم المخاطر
4. إستكشاف سُبل التعامل مع المخاطر
5. اختيار الأولويات
6. التخطيط والتّنفيذ

نشاط مستمر: التواصل والتشاور

نشاط مستمر: الرصد والتقييم

نشاط مستمر: التوثيق والإبلاغ

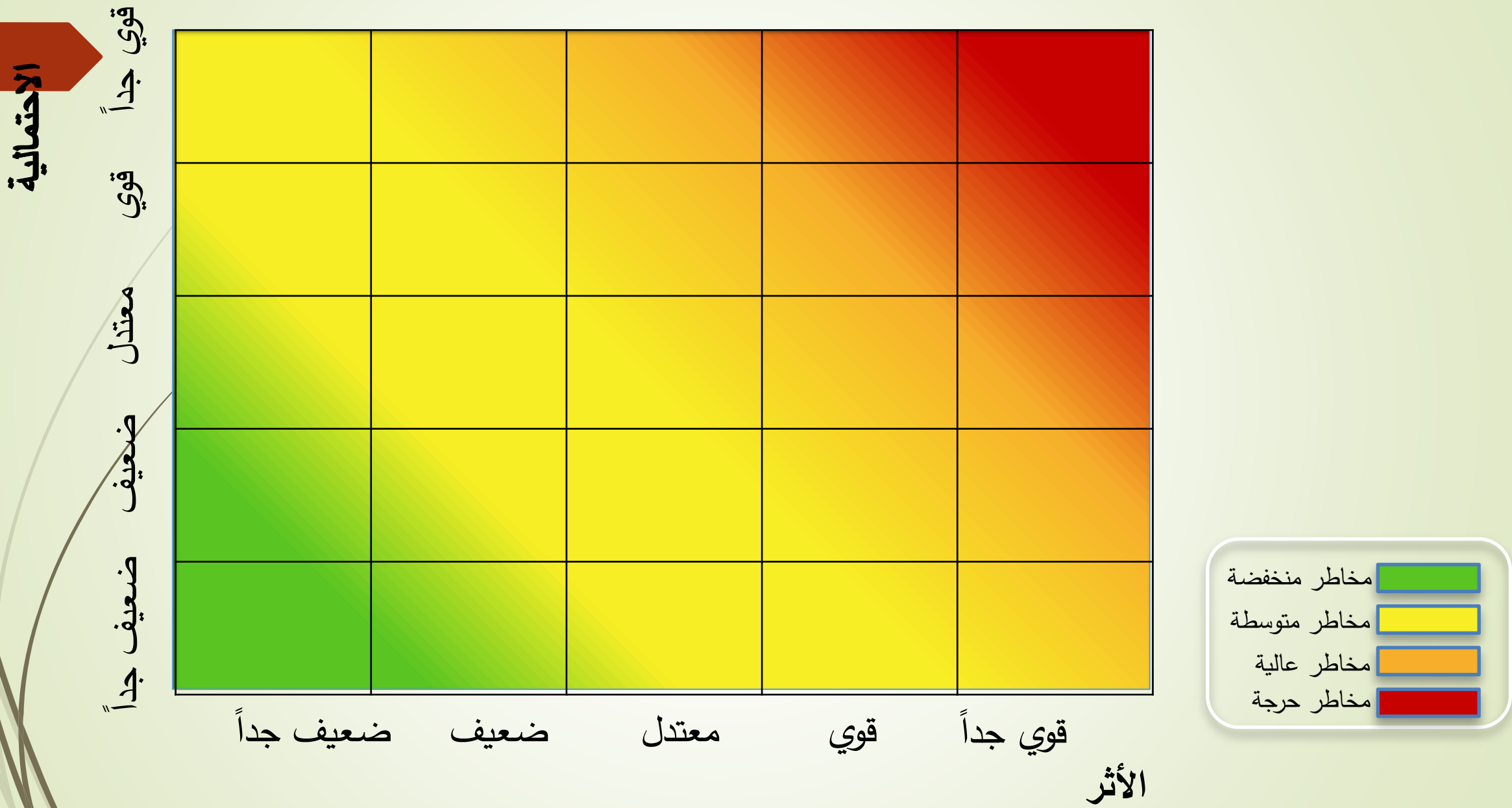
ماهى المخاطر؟

على الرغم من كثرة التعاريف، فإن "المخاطر" تعني، في جوهرها، إحتمالية حدوث امر ما، أثناء عملية ما، بحيث يكون لهذا الأمر أثر على نتيجة تلك العملية.

يمكن تقييم مستوى المخاطر عن طريق تحديد احتمالية وقوع الحدث "**الاحتمالية**" ودلالة أو مدى أثره "**التأثير**"

من الممكن توضيح نتيجة التقييم من خلال خارطة التمثيل الحراري للمخاطر.

وفقا لذلك، يمكن تحديد استراتيجيات التعامل مع المخاطر والتي تشمل تحديد الأولويات وتحديد التدخلات الممكنة – **عملية مستمرة**


الاحتمالية
قوي جداً
قوي
معتدل
ضعيف
ضعيف جداً
ضعيف جداً
ضعيف
معتدل
قوي
قوي جداً
الأثر
مخاطر منخفضة
مخاطر متوسطة
مخاطر عالية
مخاطر حرجة

التفكيك الى نقطة قرار

تتبع الوثيقة

تتبع المال

تتبع المنتج

تتبع المستفيد

الاحتمالية"
صافي النتيجة من القوتين المتضادتين
الدوافع والكوابح

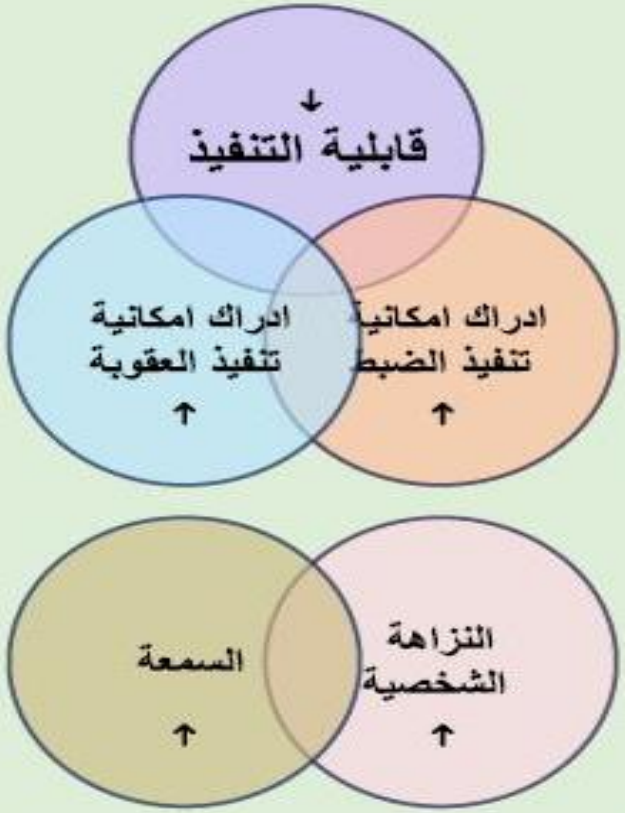
ضعيف جدا ضعيف متوسط قوي قوي جدا

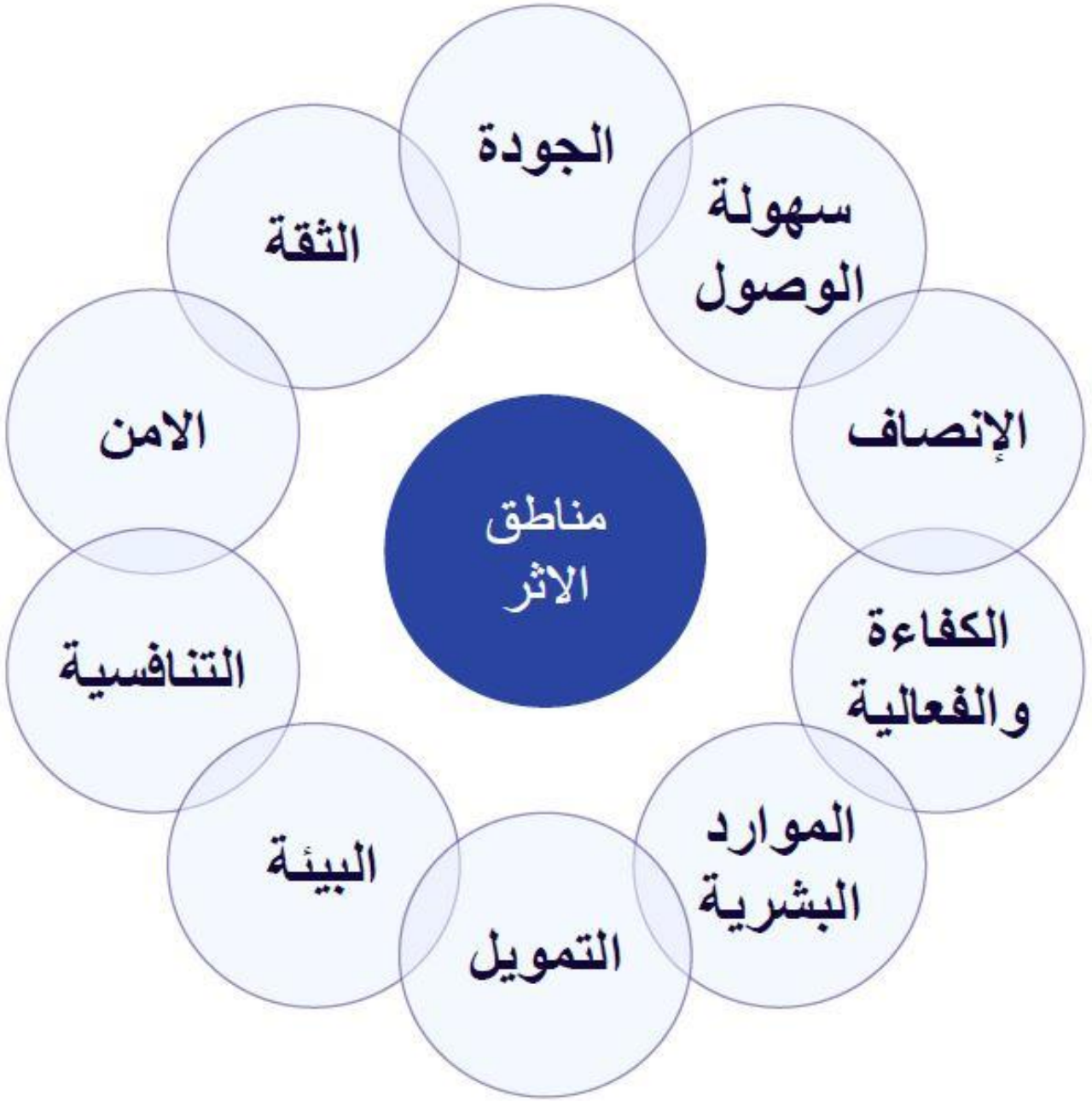
دوافع

- ضغوط من المجتمع والاقران
- علاقات اسرية واجتماعية
- علاقات وانتماءات سياسية
- تقلبات اقتصادية
- صعوبات مالية
- نقص في الموارد
- عقبات ادارية ورقابية
- عائد عالي متوقع

اساءة استغلال السلطة الموكلة

كوابح





الاثر

حجم الاثر الناتج عن النتيجة المشوهة الناتجة عن الانحراف عند نقطة الفعل مركبة مع تكرار الحدوث عند /القرار النقطة او النقاط المماثلة

ضعيف جدا ضعيف متوسط قوي قوي جدا

وزارة النقل

الجمهورية التونسية

إدارة مخاطر الفساد في قطاع النقل: المسار والترتيبات العملية

منهجية إدارة مخاطر الفساد في قطاع النقل

انطلاق المشروع

بالتعاون مع المركز الإقليمي لتعزيز النزاهة و مكافحة الفساد التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتاريخ 09 مارس 2022.

تكوين الفريق

تكوين الفريق القطاعي المكلّف بالمشروع بمقتضى مقرّر من وزير النقل عدد 121 المؤرخ في 27 ماي 2022 متكوّن من 19 عضوا ينتمون إلى هياكل مركزية للوزارة و بعض المنشآت العمومية الراجعة بالنظر

دورات تكوينية

تلقى فريق العمل عدد من الدورات تكوينية لتعزيز قدراته في مجال تقييم مخاطر الفساد أمّنها خبراء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتركيز المفاهيم المنهجية لقاربة إدارة مخاطر الفساد

جلسات العمل

إعتمد فريق العمل على جلسات عمل حضورية بمعدّل جلسة أسبوعيّا لمدّة سنة كما قام بعقد جلسات عن بعد كلّما دعت الحاجة لذلك حيث فاق عدد الجلسات 50 جلسة عمل .

المسار التنفيذي للمشروع

مأسسة الوضع القانوني لعمل الفريق القطاعي

تم بمقتضى مقرر وزير النقل عدد 299 المؤرخ في 21 نوفمبر 2022 تحديد تركيبة ومهام فريق العمل التنفيذي الذي هو حاليا بصدد تطبيق منهجية إدارة مخاطر الفساد في مجال التصرف في المحروقات ثم لاحقا في مجال جمع المداخيل وعدد أعضائه 19.

إصدار مذكرة داخلية لإعلام الهياكل المعنية بانطلاق الفريق في تنفيذ المشروع ودعوتهم لتسهيل عمل ممثليهم في الجلسات الدورية التي تنعقد في كل يوم خميس من كل أسبوع.

آلية التوثيق

أستشعر الفريق منذ جلسات العمل الأولى أهمية إيجاد وسيلة لتوثيق مراحل المشروع و مخرجاته المرحلية و قد دار نقاش مطوّل حول الطريقة المثلى لتوزيع المعلومة على كامل أعضاء الفريق بأسهل و أسرع الطرق و قد تمّ إعداد منظومة للتصرّف في الوثائق.(alfresco) التي مكّنت من توثيق جميع مراحل إنجاز المشروع .

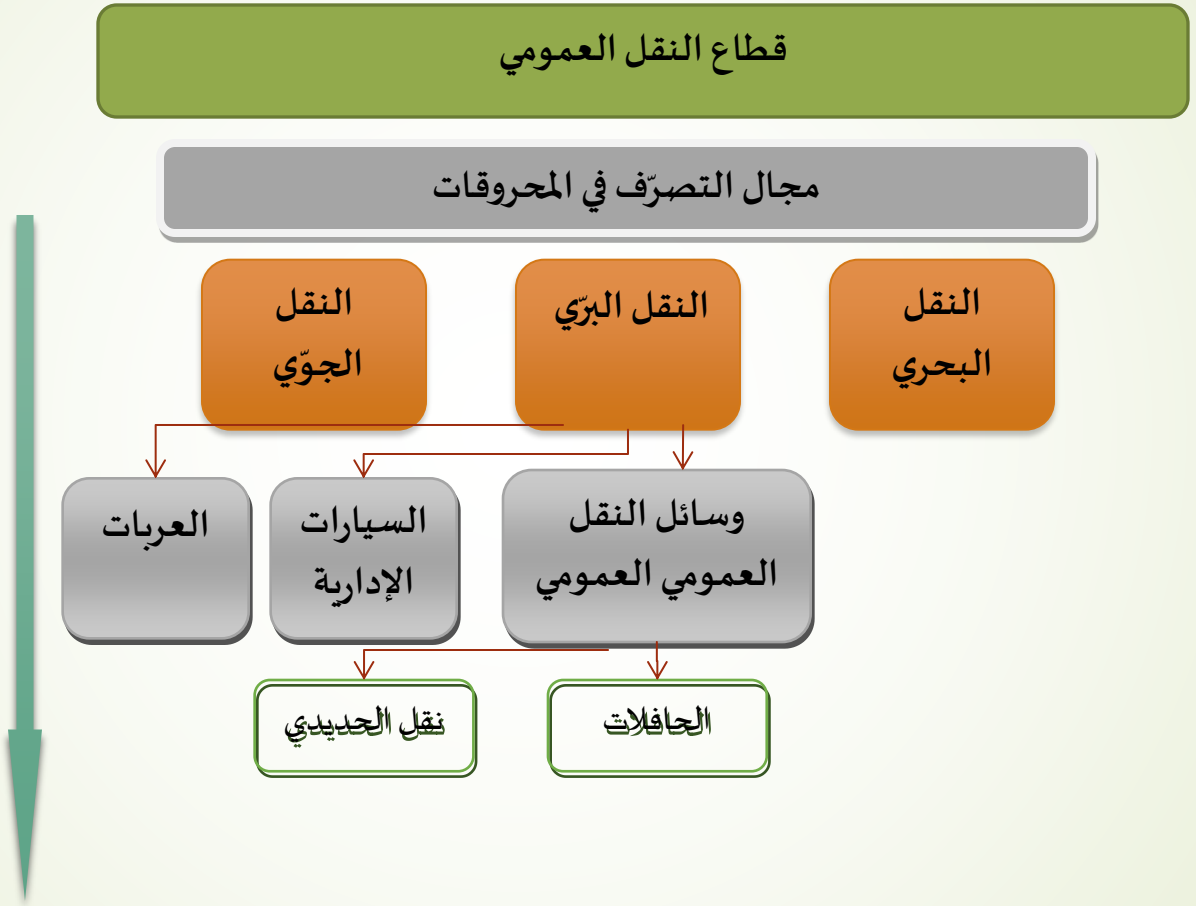
جدول عمل تنفيذي

قام فريق العمل بإعداد جدول زمني مفصّل لجميع مراحل المشروع و ذلك لتعزيز قدرته على الرؤية الشاملة و المتابعة الدقيقة لكافة مراحل المشروع .

خطّة اتصالية

قام فريق العمل بإعداد خطّة اتصالية شاملة تتضمّن محوري الاتصال الداخلي و الخارجي و آليات الاتصال الخاصة بالفئة المستهدفة بالاعتماد على المدّة الزمنية الخاصّة بكلّ مراحل المشروع

اختيار مجال التصرّف في المحروقات



اختيار مجال التصرّف في المحروقات

القيمة المالية :

يعتمد قطاع النقل بالبلاد التونسية بكلّ أصنافه جوّي ،بحري أو برّي على المحروقات كمصدر طاقة أساسي يمثل ثاني أكبر عبء على مستوى الشركات بنسبة تتجاوز في معدّلها 14 %.

-يستهلك قطاع النقل أكبر قدر من الطاقة في تونس بحوالي 36٪ من إجمالي الطاقة النهائية المستهلكة و أكثر من 53٪ من الاستهلاك الوطني للمنتجات البترولية .

يمثل قطاع النقل البري وحده أكثر من 90٪ من الطاقة النهائية المستهلكة

التقارير الرقابية :

اشتركت الكثير من التقارير الرقابية باختلاف مصادرها و أهدافها في رفع إخلالات متعلّقة بإجراء التصرّف في المحروقات لعلّ أهمّها محكمة المحسابات التي أشارت في تقاريرها الخاصّة بالعمليات الرقابية إلى وجود إخلالات في هذا المجال و أكدت على حوكمة هذا المجالل مع مزيد تطبيق قواعد حسن التصرّف فيه.

اختيار مجال التصرّف في المحروقات

تحديد الحاجيات

طلب التزويد

الاستلام و التخزين

تزويد الحافلات

إستهلاك الوقود

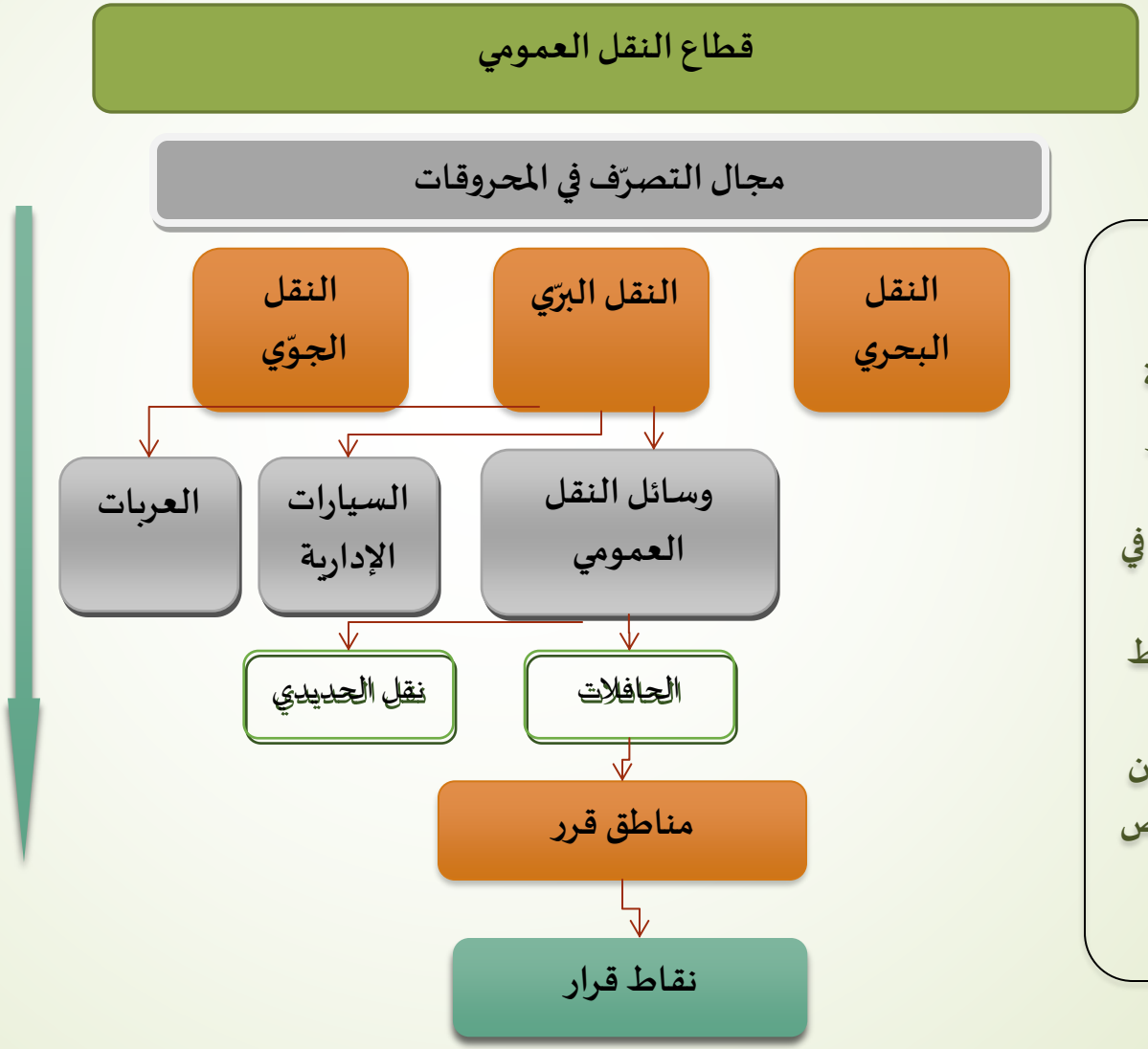
المتابعة و الإحصاء

الإستنتاجات

- **تجربة جيدة وهامة يستكمل نجاحها بتطبيق البرنامج التصحيحي المقترح بعد دراسته وضبط الأولويات مع الأطراف المتداخلة في المجال**
- فريق عمل آمن بالمشروع مختص في المجال وقيادة ناجعة
- حسن اختيار مجال تنفيذ المنهجية لتأمين نجاحات سريعة يمكن ملاحظتها من قبل العاملين والمشرفين في قطاع النقل
- تأمين المتابعة والتقييم مع كل الأطراف المعنية
- مع امل تطبيق هذه المنهجية في المجال الثاني المقترح **وهو مجال جمع المداخيل**

نتائج تطبيق منهجية إدارة مخاطر الفساد القطاعية

التفكيك إلى نقاط قرار



تستند عملية إدارة مخاطر على أساس محوري يتمثّل في تفكيك المجال/النشاط إلى نقاط قرار انطلاقا من العام إلى الخاص

التفكيك إلى نقاط قرار

42 نقطة قرار

تحديد الحاجيات

07 نقاط قرار

طلب التزويد

03 نقاط قرار

الاستلام و التخزين

12 نقطة قرار

تزويد الحافلات

08 نقاط قرار

إستهلاك الوقود

نقطة قرار

المتابعة و الإحصاء

11 نقطة قرار

تقييم مخاطر الفساد المستخرجة

اعتمدت مرحلة تقييم المخاطر وصياغة الخارطة الحرارية على مقاربة نوعية وقد توصّل الفريق إلى تصنيف :

54% منها مخاطر خاصة بمجال المتابعة و الإحصاء

عدد 11 نقطة ا بنسبة 26% كمخاطر حرجة

40% منها مخاطر خاصة بمجالي الاستلام و التخزين و مجال تزويد الحافلات بالوقود

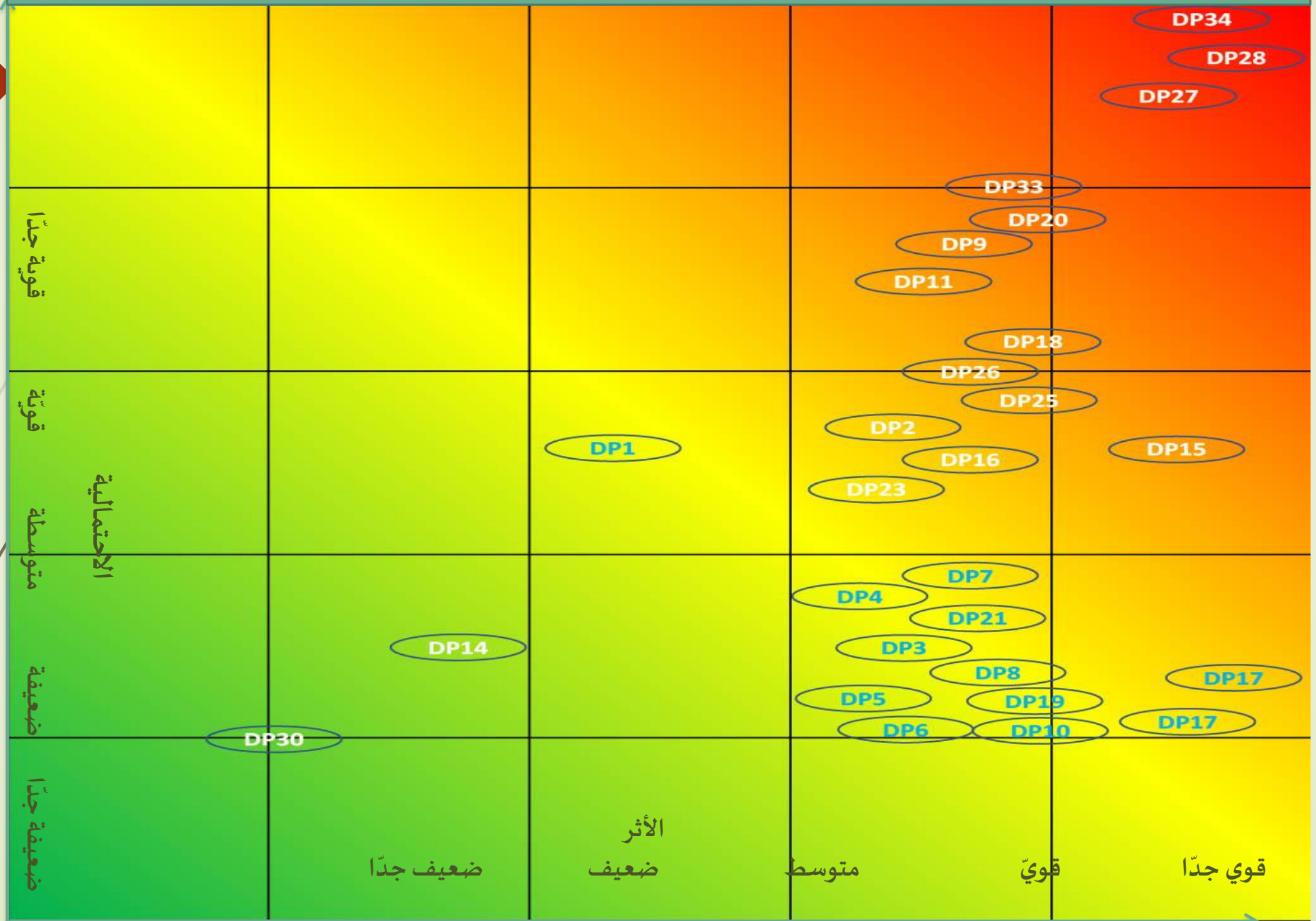
عدد 10نقاط بنسبة 24% كمخاطر عالية

88% منها متعلّقة بمجالي تحديد الحاجيات و طلب التزوّد

بلغ عدد المخاطر المتوسطة الخطورة عدد 13 نقطة قرار بنسبة 31 %

لم يتجاوز عدد المخاطر ذات الخطورة المنخفضة 19 %

خارطة المخاطر



البرنامج التنفيذي للتقليل من مخاطر الفساد:

❑ **يأخذ بعين الإعتبار:**

-الاكراهات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية لصاحب القرار،

- القابلية للإنجاز

- تحديد مراكز و اطراف المقاومة المحتملة للبرنامج التنفيذي

- جدولة أولويات التدخل اعتبارا لأهمية المدى الزمني لتحقيق مكاسب قطاعية في مقاومة الفساد

❑ **تكتسي هذه المنهجية أهميتها كونها تبني السياسات العمومية لمقاومة الفساد على خطط تنفيذية تهدف الى:**

- ✓ مزيد تفعيل الضوابط
- ✓ التقليل من الدوافع
- ✓ منع حصول الاثار الضارة للفساد او احتوائها

البرنامج التصحيحي

توصّل فريق العمل إلى 45 عملية تصحيحية

جانب تنظيمي هيكلي :

يشمل عمليات تصحيحية تعالج المخاطر المتأتية من إخلالات .

هيكلية في سيرورة التصرّف في المحروقات .

مثال: ا لعملية التصحيحية الخاصّة بإلحاق وحدة التحكّم في الطاقة للإدارة العامّة(نقطة القرار عدد 37)

جانب إجرائي :

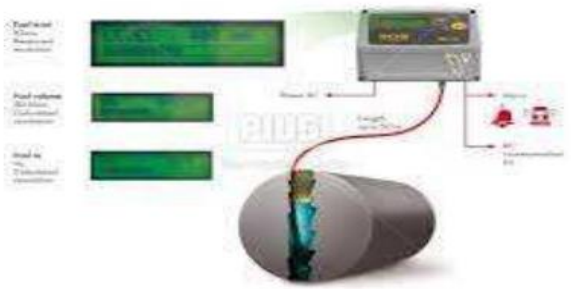
يشمل هذا الجانب عددا من العمليات ذات الطابع الإجرائي و التي من شأنها الحدّ من مخاطر فساد معيّنة و ذلك بتحديد المسؤوليات وتوضيح الإجراءات التي يتوجب القيام بها في إطار تركيز آليات إقفال رقابية (des boucles de contrôle)

جانب التجهيزات و المنظومات :

يشمل هذا الجانب مجموعة التجهيزات التي وجب اقتناؤها و تركيزها لتفادي مخاطر معيّنة و مدعّمة بمنظومة إعلاميّة مندمجة تحتوي بدورها على عدد من التطبيقات المتداخلة باعتماد آلية الترابط البيني .

أنموذج من الخطة التنفيذية

الإجراء	النتيجة المستهدفة	الجهة المسؤولة	الكلفة	نسبة تغطية المخاطر	المدّة الزمنية				الأولوية			المؤشر
تركيز مسابير إلكترونية "Jauges éléctronique"					ث1	ث2	ث3	ث4	ق	ث	آ	
تمكّن عملية تركيز المسابير إلكترونية بخزانات الشركات من قياس كمّية المحروقات الموجودة بالخزّان بصفة حينيّة و اوتوماتكيّة ودون اللجوء إلى تدخل العنصر البشري كما تمكن من الاستغناء عن عمليات القيس اليدوية و المعتمدة على آليات قديمة و غير دقيقة	التأكّد من أن الكمّية المسلمة مطابقة للكمّية المطلوبة.	وحدة الشراءات بالشركات	8000د كثمن فردي للوحدة	من 20% مخاطر الفساد المستخرجة								
	الحدّ (بنسبة 100%) من التلاعب بالتسجيلات الخاصّة بمستوى الوقود في الخزّان		معدّل عدد الخزانات بالشركة الواحدة =7	من 80% مخاطر الفساد الخاصّة بالكمّيات في مجال الإستلام و التخزين	X				X			عدد الخزانات المجهّزة / العدد الجملي للخزّانات
	معطيات صحيحة و دقيقة دون تدخل العنصر البشري		معدّل الكلفة/الشركة :8000*7=56000د									



التوصيات:

- ضمان انخراط سلطة الاشراف
- فترة العمل في المجال المقترح من الأفضل أن لا تتجاوز السنة
- الحرص على تأمين الاعلام ونشر المعلومات التي تخص هذا المشروع
- تأمين المتابعة والتقييم مع كل الأطراف المعنية بالمجال المقترح
- طول النفس والمثابرة والتفان لضمان الاستمرارية

شكرا لكم على المتابعة