

# Fiscal Reforms in the Arab Countries and the Near East

“Policy Challenges and Implementation”

18 - 19 May 2004, Beirut - Lebanon

Summary Proceedings

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

*These proceedings were prepared jointly by the Institute of Finance, the training and documentation center of the Lebanese Ministry of Finance and the UNDP project at the Ministry of Finance, October 2005.*

and is copyrighted work.

# Memorial

## In memorial...

This conference was held under the auspices of late P.M. Rafic Hariri, who was assassinated in an explosion that targeted his motorcade on the 14th of February 2005, killing him along with seven of his bodyguards and bystanders. Former Minister of Economy and Trade Bassel Fuleihan who survived the terrorist act passed away on April 18th 2005 after a long agony.

We dedicate these proceedings to the memory of both men, whose contribution to the economic history of Lebanon and to its rebirth will never be forgotten.



# Forward

The Ministry of Finance of Lebanon and the Fiscal Affairs Department of the International Monetary Fund jointly organized a conference on “Fiscal Reforms in the Arab Countries and the Near East” on May 18 and 19, 2004, in Beirut, Lebanon. The objective of the conference was to promote a dialogue between the countries of the region on common fiscal policy challenges and to exchange views on reform implementation experiences.

The event brought together finance ministers and senior officials from the region as well as senior officials from the IMF, with the active participation of the World Bank and the Arab Monetary Fund.

These proceedings were prepared by the Institute of Finance -the training and communication center of the Lebanese Ministry of Finance and the UNDP project at the Ministry of Finance, with the concern of keeping a record of the efforts put, the experiences shared and the views that were debated during the conference\*.

The report describes the conference main discussions and recommendations and includes a CD-ROM containing the papers presented, in addition to a photo gallery of the event. By this publication we hope to have contributed to documenting and encouraging events in the region, leading to the exchange and learning in the area of fiscal reforms.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

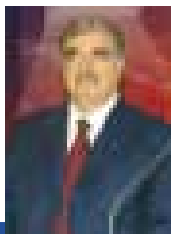
This document would have been printed during the month of February. The tragic events that Lebanon witnessed then delayed its production and its distribution.

---

# Table of Content

<b>Forward</b>	2
<b>Opening remarks</b>	4
<b>Report</b>	
Executive summary	20
<b>Session 1: Macroeconomic and Fiscal Challenges</b> facing the Arab Countries and the Near East Region	22
<b>Session 2: Reforming Revenues in the Region:</b> Current Status and Future Prospects	24
<b>Session 3: Implementing Tax Reforms and</b> Modernizing the Tax Administration	26
<b>Session 4: Reforming the Public Sector and Public</b> Expenditures in the Arab Countries and the Near East	28
<b>Session 5: Revamping Public Expenditure</b> Management	31
<b>Session 6: Debt Sustainability and Management</b> Issues in the Region	34
<b>Annexes</b>	
Speakers' biographical notes	36
List of participants	47
Agenda	52
Papers and presentations ( <i>CD-ROM</i> )	

# Opening Speeches



## Rafic Hariri, President of the Council of Ministers, Lebanon

Ministers, your Excellencies,  
Mr. Augustin Carstens, Ladies and Gentlemen,\*

I am pleased to welcome you all in Beirut, at the opening of the conference of the ministers of finance on “Fiscal Reforms in the Arab Countries and the Near East,” jointly organized by the Fiscal Affairs Department of the IMF and the Ministry of Finance of Lebanon. I would especially like to welcome the IMF officials who have taken the trouble to come from Washington to participate in this conference, and foremost among them Mr. Augustin Carstens, who’s visiting Lebanon for the second time in less than a year. I am also pleased to welcome the Arab Ministers of Finance.

I would like to express my pleasure that the IMF has chosen to hold this regional conference in Lebanon: Beirut has always welcomed discussions and debates, especially around economic and financial issues. I am also pleased to welcome the Fund’s recent decision to make Beirut a regional centre for training and technical assistance. This is a good and useful step for the region as a whole, since it should bring the points of view of our governments and Fund officials closer together and establish a continuous dialogue around the most important economic and fiscal issues and around new challenges on the global scene. Let me then take this opportunity to thank all those who played a part in getting this centre established in Lebanon, some of whom are present here today.

**The subject of our conference today is of great importance, since fiscal reform is and has always been one of the central priorities of decision makers worldwide, both to maintain financial stability and to take the steps that will make such stability possible.** Our region faces many challenges in this regard, and I hope this conference will be a good opportunity to begin discussing common challenges and share our views on the experiences of each of our countries in the field of fiscal reform.

**Today’s conference brings up many fiscal issues that constitute basic problems in the countries of the region. And although our countries share many of the same problems in the area of fiscal reform, each country also faces problems that are specific to it. Some face an ongoing budget deficit as a result of structural problems that are difficult to find quick solutions to;** some face a high ratio of public debt to domestic product; others face difficulties in financing the budget deficit and diversifying their investor base, while others yet face the challenge of diversifying income sources for the treasury.

However, most of the countries in the region have taken many steps to reform their various fiscal problems: some of these attempts at reform were successful, while others did not quite meet expectations. Our own experience in Lebanon has taught us that despite our commonalities, there is no common solution for our problems. Each country in the region has its specific financial and economic circumstances, which call for a financial policy that takes them into account. Nor is it possible to set a fiscal policy without, at the same time, considering the other economic policies. Perhaps one of the major challenges of the region is creating employment opportunities that take into account the expected demographic increase, and it would be unwise to set a fiscal policy without keeping this in mind. We ask the IMF to place this major challenge on its list of priorities as it provides technical

counsel. Another problem decision makers encounter is that they find themselves up against political and/or social obstacles, which limit their freedom of action and make results fall short of expectations. We all work for establishing fiscal stability, and understand its importance for achieving sustainable economic growth. Nevertheless, fiscal stability should not be established at the expense of political and social stability. I believe that these are things we all agree on and take for granted.

**I would like to speak a little about Lebanon's experience in the area of fiscal reform, an experience we believe has been, since 1992, a rich and varied one, especially when one considers the ongoing challenges on both the local and regional levels.**

As you know, Lebanon faced in the early nineties serious challenges of reconstruction and re-establishment of economic stability after fifteen years of war and civil conflict. It was necessary to take quick actions and concrete measures that would establish national reconciliation and internal stability. We proceeded with reconstruction and with the rehabilitation of the military institutions in terms of both men and equipment. We also developed the civil institutions, especially in the areas of education and health, and we reformed the financial management of the government and considerably improved its standards. All these steps came at a very high cost, especially when one considers that in 1992 there was a large budget deficit, public debt, an infrastructure that was all but destroyed, as well as exorbitant interest rates and very high inflation.

Most of those present here today visited Lebanon in the early nineties, and as they visit it again, they will be able to see the difference between how the country was in 1992, and what it has become today. Many of us tend to forget how things were in the early nineties. Nevertheless, these accomplishments, however important, have led to an increase in the budget deficit and consequently to the increase of the public debt.

Today, there are those who make judgments about what the financial situation in Lebanon has come to, without considering that our choices at the time were limited, or without realizing how important it was to act swiftly. They do not also take into account the grave cost of being slack in consolidating national reconciliation that emerged from the Taif Agreement and of the rebuilding of the national economy.

It is worthy to mention that all the fiscal reforms undertaken by Lebanon in the last decade were implemented with the help of the IMF. Lebanon also made use during that stage of the Fund's technical assistance, which contributed to the development and modernization of the financial institutional infrastructure. **And although our views did not differ on the issue of making use of the Fund's technical assistance, they did at times differ on the given options when it came to deciding which fiscal policy to adopt and the appropriate time for its implementation.**

Since my return to office in late 2000, I have been certain that the solution to the fiscal problem lay in dealing with debt service.

And to radically change the structure of public debt and lower the cost of its service over the coming years, it was essential to obtain significant financial resources from various sources at low costs and on long term maturity. We decided to address the international community as we know that we would not be able on our own to decrease the burden of debt service on the budget.

**We did not, however, count only on the help of the international community, but undertook for our part the implementation of a comprehensive economic program, which comprised a number of structural and fiscal reforms.** This program was well-received by the international community, especially by most of the countries and friendly international institutions who decided to participate in Paris II conference and provide support to the Lebanese economy. Some of you here played a primary role in making the Paris II conference a success.

# Opening Speeches

The Paris II conference has borne its fruits, and Lebanon has regained the confidence of its Arab sons and brothers and of regional and international financial institutions.

What is even more important is that this assistance was not accompanied by the conditions of the IMF guidelines or any other conditions, and it is worthy to mention, at this point, that this has not been achieved in the history of the world financial system from a long time ago. As you know, donor countries do not provide assistance to other countries except through an IMF program, and always on condition that the program's stipulations be met. **There is no doubt that the role played by the Arab countries who took part in Paris II and are represented here today, as well as the role played by France, helped break what is taken to be the norm worldwide. We will be ever thankful for the support given to us by our Arab brothers and our friends in the world.**

We must admit, however, that the Lebanese government, for reasons beyond our control, did not fully implement its economic program and the structural and fiscal reforms it promised. This led to an increase in public debt, and slowed down the decrease of interest rates in the public and private sectors, which has in turn negatively influenced the growth rate and service of public debt.

**Nonetheless, we are convinced that the opportunity still exists for us to solve the problem of public finance and strengthen our economic position.** This can be done through a series of reforms that we are fully aware of the need for, but have not proceeded with implementing them yet due to certain internal political conditions. We are fully confident that if a national agreement around the reform program is reformulated, **we will be able to deal with our fiscal problems and get our economy on its feet starting of 2005. This would enable us to prepare for a Paris III conference** in the second half of the coming year in order to put an end to the deficit and growing public debt.

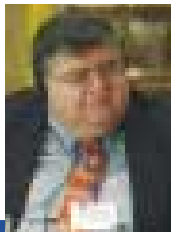
Honored assembly,

I would like to speak a little about the role of the IMF in helping to find solutions for the fiscal challenges that each of our countries encounter. As I have said earlier, **Lebanon's experience with the fund has been a rich and varied one. However, we have in some instances disagreed with Fund officials over the possible options and the most appropriate solutions to be adopted in order to improve the public fiscal situation.** At some points we have felt that the Fund did not quite understand the nature of the Lebanese economy and its peculiarities. **Nevertheless, we still insist, as we have always done, to establish a positive and effective dialogue with the Fund as we believe that it is only through dialogue that our views as officials and those of the Fund can be brought closer together. Today, we are happy in Lebanon that our efforts to promote dialogue with the Fund have brought our points of view and those of Fund officials closer,** and that the basic disagreements between us have dissolved. And this is why I believe the Fund is better able to appreciate, through an ongoing, positive and constructive dialogue between the Fund and our countries, the peculiarities of the economies of our countries and the way in which they deal with and face their challenges and problems. This is also why it is important that the two parties be ready to discuss new ideas and propositions which take into account the particularities of each of our economies. There is no doubt that we, as officials, value the positive relationship with the IMF and look to extending it further. In this regard, I would like to commend the efforts of Mr. Augustin Carstens to understand the particularities of our economies and to promote dialogue between our governments and the Fund.

Finally, I would like to welcome one more time the IMF's decision to hold this regional conference in Lebanon. I would like to thank all those who contributed to making it possible, foremost among them the officials of the IMF and of the Lebanese Ministry of Finance hoping that the conference will meet all the expectations.

Thank you.





**Augustin Carstens,**  
Deputy Managing Director, IMF

It is a pleasure for me to be in Lebanon again and to welcome you on behalf of the IMF to this conference, which is jointly organized with Lebanon Ministry of finance.

**I believe that Beirut is an ideal venue for this conference. Two obvious reasons are the attractiveness of this beautiful city and the excellent organizational skills of the Lebanese authorities. But it is also a suitable venue because of the extensive experience of this country with fiscal reforms, the topic of this seminar.** I believe Lebanon has important lessons to share with the region and with the international institutions present here. A clear example is the VAT, which in just two years has reached tax efficiency levels rivaling those of industrial countries.

This is not to say that Lebanon fiscal reform agenda is complete. I am sure my friend, H.E. Minister Siniora would be the first to agree that much remains to be done to place Lebanon public finances on a sound footing. We in the fund fully support this objective, and we stand ready to assist in the fiscal reform efforts of Lebanon and the region as a whole.

Ultimately, fiscal reforms - indeed economic reform in general - are important because of their role in bringing about higher growth, creating more jobs, and improving standards of living. These are the fundamental objectives of people and policymakers everywhere, and this region is no exception.

However, it is in this region that the economic gap between “what is” and “what can be” is particularly large. The economic performance of the Arab world and of the broader region in the last three decades has fallen significantly below its potential. This gap must be bridged if the region is to grow at levels sufficient to meet the needs of a rapidly expanding labor force and to achieve real improvement in the quality of life.

**We all recognize that there are many factors that affect growth. We cannot be oblivious to the importance of the security environment for investment and business confidence, especially in a region where, unfortunately, conflicts have been all too frequent. We sincerely hope that this will change, and soon.** But we also know that economic policies matter. While the economic challenges may differ one country to another, we see four main priorities in the region: first, refocusing the role of the public sector; second, increasing transparency; third, strengthening institutions; and fourth, increasing regional cooperation as well as integration into the global economy.

**We in the fund are working to help countries meet these challenges.** We have been actively involved in post - conflict countries such as Afghanistan, Sudan, West Bank and Gaza, and Iraq, to help them rebuild institutional capacity for sound policymaking. We have worked closely with the members of the Gulf Cooperation Council (GCC) on their path toward monetary union. We are providing technical assistance and training on fiscal, financial and statistical matters to many countries in the region, including those that are working to liberalize their economies, such as Algeria, Libya, and Syria. The fund has also been

# Opening Speeches

collaborating with regional institutions. And, the IMF provides concessional financial assistance to the poorer countries. such as Mauritania, in support of their development agendas.

**More generally, the fund provides policy advice to all countries in the middle east through frequent policy consultations.** In addition to those regular consultations, we are helping a number of countries to identify financial fragilities through the joint bank - fund financial sector assessment program.

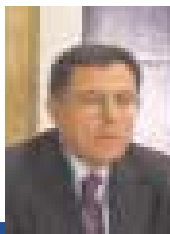
Transparency is being enhanced through the voluntary publication of IMF country reports, and through reports that assess whether internationally agreed standards of transparency and accountability are being met, as well as the steps needed to meet them - the so - called ROSCs.

**As an integral part of this advice, we try to draw on the experiences of the other member countries, both their successes and their mistakes. We believe that, for policies to make sense and be widely supported and successfully implemented, they need to take into account specific country circumstances and social environment.** Therefore, countries and policymakers in the region - specific insights, and their policy experiences .

This conference provides an important opportunity for this kind of regional exchange, which we hope will build on the significant steps already made in a number of countries and advance the reform agenda in the region as a whole. It will also provide useful feedback to the fund on how we can enhance our involvement in the region and make it more effective.

In this connection, and as you may already be aware, yesterday we announced the funds decision to establish a middle east technical assistance center (METAC) in Beirut. The centers main objective will be to help strengthen capacity for effective macroeconomic and financial management in ten member countries in the region, with a particular focus on rebuilding institutions and capacity in post - conflict countries. The assistance will include, among other things, in - country workshops and regional training courses. I would like to take opportunity to again thank the Lebanese authorities for their offer to host and support the center, and I hope that countries in the region will support this effort.

Let me end by wishing you all a very successful conference.



**Fuad Siniora,**  
**Minister of Finance, Lebanon**

Prime Minister,  
Ministers, Ladies and Gentlemen,\*

We are pleased in Lebanon to welcome you in a conference held by the Arab Ministers of Finance for the first time. And I do not exaggerate if I say that **our conference, or our gathering as Ministers of Finance, is a milestone in the path of fiscal and economic reform and cooperation for reform and progress between the Arab countries.**

This conference in Lebanon was planned for since last September. And its required preparations were underway before the rising external invitations that are calling for similar conferences to discuss matters of reform concerning the Arab region as a whole.

The reason we were late to meet was to take time to think together, coordinate and speculate on what we will encounter and on the means to improve the cooperation and collaboration between our governments and our societies. To meet late, however, is better than not to meet at all. Our problems are, after all, similar. And here we are, standing in the face of growing challenges, which are not in fact all problems: rather, as we all know, there are many opportunities that only turn into challenges if not made use of. We are proud in Lebanon to be among the first to call for this coming together and venue for coordination. We are also proud that our brothers from the Arab countries, as well as from Iran and Pakistan, have responded to the Lebanese initiative, and the same goes for the Arab and International institutions, foremost among them the IMF, which shared with us the process of inviting to and preparing for this meeting. We hope that this initiative is a success, because of our common problems and common worries and the necessity to proceed with reform and development if we are to get ahead.

**The first issue we faced was that of achieving growth and sustainable development.** This was the objective of all the plans for economic liberation and growth in our countries. The steps to be taken in this regard are now clear:

**Work must be done to reform Public Finance and limit the government's intervention in or control over the economy and to trim down the size of public management, and maintain, at the same time, the role of the government as a sponsor, stimulator and regulator of the economy, its healthy growth and continuous prosperity and transparency.**

**The private sector must be encouraged to take the initiative,** public spending must be rationalized and available resources redirected to ensure the continuous support of the social agenda, and work at the same time to increase the economic and social returns of that spending and decrease its cost.

**Headway must be made in the modernization of the economy** by intensifying the processes of bringing it in line with the latest developments and achieving administrative and legal developments that would attract new investments.

# Opening Speeches

**The way we communicate with trade partners and international financial institutions must be improved** to allow us to be as competitive as possible according to recognized standards, to protect the essential interests of our countries and economies through transparent management and dealings, and to be able to take initiatives and adapt to changes in times of crisis.

Now, we can say, after some two decades (and in Lebanon only since the early nineties), that, even by the mid-nineties, a measure of success has been achieved in reaching acceptable rates of growth. This has been attained through making some structural adjustments, amending and improving laws and procedures, developing some key sectors such as services and telecommunications. It also came as a result of an opening up to some degree of some of our Arab markets to each other or to the international markets and a greater communication between Arab nationals, tourists as well as businessmen with projects.

On the other hand, however, there have been impediments to the course of development, some of the most obvious among them were the gridlocks resulting from continually rising deficits and public debts in the public budgets of the Arab countries, the low rates of investment in the whole Arab region, the demographic increase and the consequently increasing numbers of job seekers, the ungainly size of government or public administration, the low exports between Arab countries and beyond, the uncomfortable relationship between the public and private sectors, and the wide tendency to adopt overly consumerist modes in Arab societies, which puts pressure on available resources.

But despite all these impediments, we ought to make use of the positive things that we have built up or that are available to us, to embark on solutions to our structural problems, or the other problems resulting from a poor relationship with the world market, or with each other.

We must indeed, as long as our economies are linked to the world market, get out of our slump and our inertia, and **turn our attention to several issues before they turn into incurable problems.**

**First: To keep working on trimming down the size of government, and strengthening the role of the private sector and improving its chances to grow,** develop, and take initiatives, while at the same time stressing the importance of essential regulations in the private sector. This would promote good governance and transparency in the same degree that is required of the public institutions and administrations in order to safeguard citizens and promote confidence in our economies, their development and growth.

The government, then, must cease to over-intervene and limit itself to the strategic sectors, while keeping its role of supervising and giving incentives. This is because the public sector and the ways in which it is managed, particularly because of its poor institutional structure, is still a major burden on the economy and its activities.

**Second: To deal with the problem of poor investment, the result of a limited and scattered market. What is most important here is working to expand the economy and diversifying production through heavy investment.** This necessitates wider cooperation between the Arab countries and their institutions, and an opening up of their economies and markets to each other.

We are witnessing more and more great economic coalitions in the world, and we must deal with them as equals by forming an Arab and Islamic coalition that places us on the world map. This would mean being able to attract capitals and channel them towards

productive activities. It would also lead, on one hand, to the production of a variety of products and goods able to compete in our Arab markets and in the wider markets, and on the other hand, to the creation of new job opportunities that we badly need.

**Third: We must address the problem of coming into line with the needs of the economy and of the job markets, especially when we consider the rapid demographic growth in the Arab countries. There is no doubt that we need major investments in the areas of education and training,** not least because the specialized workforce entering the market needs spending to develop and consolidate its competence. There is therefore a need to work on raising the standards of our educational curricula, and developing them so that the products of education match the qualifications needed to engage with all that is modern in the world economy and with the community of the economics of knowledge. Once again, all this needs cooperation between us and with those who possess modernity and the ability to help.

**Fourth: We must re-establish the importance of the values and ethics of work, reward productivity and excellence,** emphasize discipline, and respect competence in our administrations and institutions.

**The fifth matter is the challenge of merging into the global market, which is hindered by factors to do with our coming short and being ill-qualified on one hand, and with international policies on the other.**

Brothers and colleagues, we have taken part in many meetings at the international institution level. And as usual, there has been much grand talk about investment and how poor it is, about global policies directed at the poor countries, and about the things that worry investors and their consequences for stability.

There is a great need to expand the market to attract investment, which is something of a paradox. Expanding the market requires investments, and investments require a large market, and a degree of leeway.

**There is also no doubt a need to do the utmost possible to enhance the capability of our financial markets, and increase their transparency and ability to attract local resources and foreign investments.**

There is a need to work on making the job market more flexible, which would make investments both easier and less costly, both in terms of making investments or withdrawing them, which makes it less likely that investors will be discouraged or dissuaded altogether.

It is also necessary to do whatever it takes to improve the transparency of public finance and of fiscal and monetary statements and policies, and to set the basis for the legislation necessary to combat money laundering. More care must be taken to maintain transparency in the way fiscal budgets are prepared, and economic statistics must be published periodically and in ways that are comparative.

Headway must also be made in reforming public finance, rationalizing spending, reforming tax and customs systems, and expanding the tax base so as to increase revenues. This would help support government budgets and lower deficits, and would enable the citizens to bear tax payments according to their ability.

**These reforms are not necessary because of the need to fulfill foreign requests-as some might like to put it-but because we do in fact need them. That is because going ahead with these institutional developments and fiscal and economic reforms would**

# Opening Speeches

**put us in a position to make competent and gainful use of our human and material resources, to the benefit of our citizens and countries**, and in a way that ensures sustained rates of growth and development. Adopting these reforms can also make us fit to compete in the international market, which would reflect positively on our economies and citizens.

These reform matters, and the measures pertaining to them, will of course be the subject of our discussions in this conference.

As we all know, our region suffers great unease. Violence is committed daily in Iraq and Palestine, and there are projects and strategic plans being made with a disregard for our presence and our desires. The harm to us from those events, and from the international policies that are said to be a consequence of them, is very, very great. These projects and plans that are put forward now and again do not comprise genuine and comprehensive solutions to the problems sweeping through our countries. We must therefore push for the adoption of just and comprehensive solutions to the political problems that are the result of policies of control and occupation. There can not be a flourishing economy without stability, and there can be no stability in the presence of unilateral policies that ignore our grave political troubles, the disasters resulting from which severely afflict us and weigh us down.

Prime Minister,  
Fellow Ministers, Brothers and Sisters,

**We have to make brave decisions where it comes to undertaking needed reform; indeed, it is our duty to undertake such reform in our governments and societies. There are brave decisions to be made about our relationships with each other and with the world, at the political, economic, and social levels.** Each of our countries has a rich experience that can be made use of in the process of growth and reform, in the process of cooperation and coordination, and in our dealings with international institutions. However, no one can help those who do not want to help themselves. The oppressive atmosphere caused by injustice and unrest will not last, nor will those who would besiege us, on the pretext of terrorism or because they want to force upon us the kind of change they want, be successful. We, on the other hand, are in sore need for change:

- Change that will enable us to put our resources, abilities and energies to the best possible use.
- Change that will put us on the right track, and leave no room for turning back or becoming complacent or slack, so that we do not ever again waste an available opportunity.

**The sacrifices we make today will cost less than the sacrifices we will have to make tomorrow if we neglect today to deal with our issues with the proper resolve.**

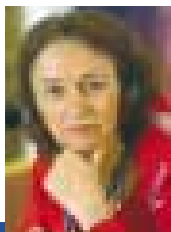
- Change that is based on a program of measures whose successes can be built upon.
- Change that preserves our sense of belonging and our interests, that safeguards our sovereignty and dignity, that improves the quality of life for our citizens in the present and future and that empowers us to face challenges.

Prime Minister,  
Fellow Ministers,

We meet officially for the first time, and God willing it will not be the last. Let us then at the conclusion of this conference decide on the framework that will bring us together periodically, allowing us to cooperate and work in tandem at the level of policies and programs, for the good of our countries, peoples, and greater nation.

Welcome to Beirut, and may our conference be a fruitful one at all levels, God willing. Peace to you all

© Institut Des Finances Basil Fuleihan



**Tereza Ter-minasian,**  
**Director, Fiscal Affairs Department, IMF**

Your Excellencies

Prime Minister Hariri, Minister Siniora,  
Ministers of the Arab and Near East Committees,  
Deputy Managing Director of the IMF, Mr. Carstens,  
Ladies and Gentlemen,

It is a great pleasure for me to join the Lebanese authorities in welcoming you, on behalf of the Fiscal Affairs Department of the Fund, to this important event, which the department has been organizing together with the Ministry of Finance of Lebanon. **This gathering of senior policy makers from most of the countries in the region attests to the interest at the high government levels in fiscal reforms**, which, if implemented in a decisive and sustained manner, can make an essential-albeit clearly not sufficient-contribution to sustainable growth, reduction in unemployment, and improved living standards in the region.

The idea of this conference was put forward initially by Minister Siniora to the Fiscal Affairs Department about a year ago, in the context of the 2003 Spring Meetings, and reaffirmed at the Annual Meetings in Dubai. It attests to the excellent technical cooperation between the Ministry and my department over the past few years. I would like to express my sincere gratitude to Minister Siniora and his able and dedicated staff that were instrumental in translating the ideas into reality. I would also like to thank our partners, the World Bank and the AMF, for contributing their presence and deep knowledge of the region to this event.

Since you will hear from some of my colleagues in some detail about FAD's views on the work issues under discussion in the next sessions, let me take just a few minutes to tell you a bit about the department and its work, especially with regard to the region.

The Fiscal Affairs department is well known to many of you, as a result of past technical cooperation on a range of public finance issues. But for those of you who are less familiar with it, I would briefly note that the department represents the main repository of fiscal expertise within the IMF, and that this expertise is also well recognized outside the Fund, both in academic circles and among policy makers.

The department, which was created some 40 years ago, is involved in many activities including support to the Fund's regional departments in the design of programs, surveillance under Article IV, research and policy development, and last but surely not least, the provision of technical assistance to member countries. The latter absorbs about one half of FAD's overall manpower resources (some 100 person years per year). Technical assistance is delivered through advisory missions, the placement of resident advisors, and occasionally, through a secondment of the department's staff to a member of government for a limited period of time.

# Opening Speeches

## Areas of work

- Macro
- Intergovernmental relations
- Revenue policy and administration
- Expenditure policy (complementing WB role)
- PEM reforms.

TA to Middle Eastern countries has grown rapidly in recent years, partly as a reflection of large institution building needs in post-conflict countries, partly as a reflection of the recognition of reform needs, especially in revenue administration and budget system. At the moment it absorbs nearly 15% of total TA resources, having nearly doubled in recent years. Experience with other TA centers so far suggests that the establishment of METAC will bring further increase in requests for TA by countries in the region.

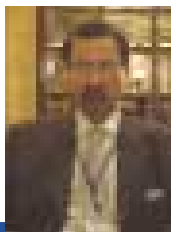
Given resource limitations, we have been trying to concentrate our advise on the design of reform strategies, cooperating with other TA providers and donors, who can best assist authorities in the implementation of the reforms. This does not mean of course walking away from a country during the implementation phase. We remain engaged through periodic follow-up visits, providing country authorities with updated diagnostics of how reforms are progressing, what, if any, adjustments to the reform strategy are needed, etc...

The creation of METAC will provide an opportunity to deepen the dialogue with the countries covered by the center in identifying their TA needs, best tailoring the delivery of the TA to these needs, following up on a timely basis on progress in implementation of agreed reform strategies; energizing to the extent appropriate a regional approach to the common problems; and delivering targeted training to government officials on relevant subjects. It will also allow better coordination "on the ground" with other TA providers (both multilateral and bilateral). We are already in FAD actually working on the recruitment of first rate advisors to be located in the center: experienced, technically very sound, and with mature judgment. Their work plan will be designed in consultation with the recipient countries, to ensure that it best meets their needs.

**This seminar provides us in FAD with and extremely valuable perspective on your reform agenda, as well as your technical assistance needs. I really look forward to learning a lot from your interventions.**

Thank you again for participating in, and contributing to this important event.





**Jassim Al Manai,**  
**Director General Chairman of the Board, Arab Monetary Fund**

Mr. Rafic Hariri, Prime Minister of Lebanon,  
 Ministers and Excellencies, Ladies and Gentlemen,\*

I am pleased to have the opportunity to take part with you in this important conference on governmental financial reform in the countries of the region. On this occasion I thank Minister Siniora for his initiative to hold the conference at this high level, and I also thank the Fiscal Affairs Department at the IMF for agreeing to take part by preparing for this conference.

Prime Minister,  
 Ministers and Excellencies

This conference is held at a time of increased interest on the part of the Arab countries in proceeding with and intensifying economic reform measures focused mainly on reforming government finance. This event also comes at the same time that the Arab Monetary Fund is looking to expand its endeavor to facilitate structural reforms, so that they include reforming the financial sector and sharing the cost of public finance reform.

You are already aware of the importance of the subject of this conference, considering the concern of the countries of the region to make the most of their financial resources, in terms of meeting the needs of their citizens and raising their standard of living, as part of an overall approach to expand the sources of revenue, to rationalize spending and to achieve better rates of economic growth.

**The importance of this conference derives also from the importance of public spending in the economics of the region, due to the modest role played by the private sector and the scarcity of foreign investments, as well as the limited nature of the contribution of local financial markets.** Public spending can therefore be said to be the prime impetus of the economic activity in most if not all of the countries of the region. However, despite the importance of public spending as a portion of the gross domestic product, the size of this spending does not necessarily indicate the fulfillment of the expected economic objectives. The efficiency of public spending, and the need to review and improve current financial policies, raises several questions which it seems are well-justified.

**The phenomenon of an overgrown public sector, and in some cases its flaccidity, no doubt calls for the reevaluation of the present practices and for considering the possibility of adopting policies and practices that meet the needs of development in the countries of the region.** Whether we speak of development, diversification of income or of rationalization of spending and resetting its priorities, what the matter necessarily entails are significant reforms which, it could turn out, are very urgent ones.

Prime Minister,  
 Ministers and Excellencies,

I will naturally not need to tell you that the economic policies in the region rely almost entirely on public spending, where a monetary policy based on current rates of exchange does not seem to be given a great deal of importance. This makes fiscal policy all the more important, and consequently makes it necessary that such a policy be highly effective.

For all these reasons, we hope that this conference helps stress the importance of fiscal policy for the countries of the region and highlight the specific circumstances that need to be taken into account when taking a realistic look at the areas of needed reform.

It might seem natural to call on the countries of the region to follow international standards when applying their fiscal policies, whether by developing taxation systems or by improving and decreasing the spending. It would be wise however, to also be aware of the special

# Opening Speeches

circumstances of the region. To call for improving revenues for the countries of the region, in addition to calling for increased tax revenues, assumes that current spending has reached a degree of efficiency that justifies making a financial burden on citizens. Also, to think of cutting down public spending when there is no vital private sector, developed local financial markets or significant foreign investments, is to weaken the main support of the economy without having a compelling alternative. This does not at all mean that the ways of the past cannot be bettered: we do for certain need to review and improve current practices.

**Nevertheless, we must not underestimate the importance of some of the circumstances which can be beyond our control. The political instability that afflicts the countries of the region means that public spending on security and military issues is enormous, cutting down the region's financial resources of more than 7% of gross domestic product, more than the double of what is allocated for the same purpose elsewhere in the world.** There are also special political and social considerations in the areas of income redistribution and ensuring social welfare, areas not to be underestimated or dismissed. Perhaps one of the challenges that this conference ought to take up here is how to achieve the required rationalization in spending without neglecting the issues of income redistribution and social welfare, which means a great deal to considerable portions of the region's inhabitants.

To speak of reforming governmental finance without speaking of the danger of the budget deficit and the burden of public debt would be an incomplete conversation. The fact that these phenomena continue to exist reflects no doubt a kind of fiscal laxity, which should be one of the first priorities of a program to reform government finance. The problem with the budget deficit and high debt is not only that it reinforces the impression of fiscal laxity, with foreign investors reluctant to involve themselves with such circumstances. This reluctance in addition is reflected in higher costs of dealing with these regions.

Government fiscal reform policies must not in addition ignore the importance of improving transparency and credibility. Political development and progress towards democracy requires that we deal with fiscal reform as more than simply a computation of spending and revenues. The spread of globalization and the increased concern of all countries to deal with the world economy, to try to bring in more investments and to involve more institutions, call for presenting a clear and convincing picture of the applied fiscal policies.

Prime Minister,  
Ministers and Excellencies,

I must mention on this occasion that many Arab countries have undertaken to carry out the necessary economic reforms. The fact that these countries still need to do more in that area should not detract from the region's ventures and efforts in the area of reform. This conference coincides with the endeavor of the countries of the region to improve their practice in the area of fiscal policies.

**We hope, therefore, that this conference will be able to come out with some useful recommendations that meet the willingness for reform in this part of the world. Holding this conference in Lebanon points to further things, first of which is that Lebanon, despite the burdens of a budget deficit and large debt, is keen to learn about the best experiences of dealing with such circumstances in ways that make it possible to overcome them.** Also, the notable cooperation of the IMF through its Fiscal Affairs Department in this conference underlines that institution's concern about the situation in this region.

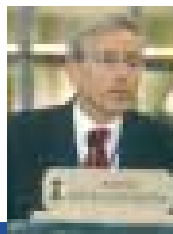
Indeed, we have felt this concern in our work at the Arab Monetary Fund through common activities that brought together the Arab and International Monetary Funds, and which we hope there will be more of, to the benefit of reform efforts in the countries of the region.

In conclusion I can only congratulate Minister Siniora on this successful initiative, and I would also like to thank Lebanon for hosting this important meeting, wishing for this dear country all progress and prosperity.

*God bless you all, and may God's peace be with you.*

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan



**Joseph Saba,**  
**Director of the Middle-East Department, World Bank**

### **Redefining the Role of Government to Create Jobs and Better Manage Resources**

Minister Siniora,  
Excellencies, Colleagues, Ladies and Gentlemen,

The World Bank Group thanks the Government of Lebanon and the International Monetary Fund (IMF) for inviting us and hosting this timely conference in Beirut.

The word “reform” seems to be popular today in the region. This is because there is a growing debate about governmental goals, strategies, policies and interventions. There is a growing awareness that past practices are no longer sufficient to address the region’s challenges. The three main challenges are inextricably interlinked:

- How to create productive jobs for a growing, youthful population, including women, who are better educated than ever, with high expectations?
- How to better manage the very scarce resources of oil, minerals, declining water, while halting the steady deterioration of the environment? And critically,
- How to meet the first two challenges while providing social services and equitable social safety nets?

To meet these challenges, the role of government needs to be continually redefined. Fiscal policy is at the heart of the role of government. Rather than focus on the word “reform,” which gives a negative connotation to past and existing policies, perhaps we should consider the words “redefine,” “change” and “adjust,” to better reflect the direction and need, because the situation is very dynamic. Resources are not all replenishable; time is not indefinite as the population grows.

The primary function of government is the authoritative allocation of resources. This conference is to consider how governments can adopt to changing circumstances by better allocation of public resources. How can the region change and redefine policies to meet the challenges of jobs and resource management, with attention to poverty and social concerns?

**What is the role of government in the economy? Many studies, including some by the World Bank Group point to a few basic directions or goals that fiscal policy should serve. Fiscal policy should direct resource allocation to critically needed services and social sector needs.** Fiscal policy should encourage actions to:

- a) avoid government expansion of administration, just to create jobs,
- b) avoid government domination and control of productive economic sectors, and
- c) avoid state domination of markets less and encourage direct private participation and easy entry to business activity. Fiscal policy should meet the region’s challenges by managing resources to permit investment and avoid debts that cripple future generations.

# Opening Speeches

**Fiscal policy should change to create the space for the expansion of financial markets. The region needs deeper, broader bond and stock markets** to finance utilities such as power and telecommunications.

Job-creating growth depends on new trade and customs policies. Trade in the region is severely constrained. And fiscal measures affecting trade and customs should change to encourage the easy movement of people and goods in what is a common economic space. Public sector management and debt management need new skills and training programs. All these topics which will be discussed in this conference, but the measure of success will be concrete actions implementing change. Finally, fiscal policies which strengthen and give preferences to inefficient state-run enterprises (especially in tradeables) are a major constraint to job creation and are inefficient to resource consumption. These are the areas we will consider in this conference.

**The role of international organizations in this dynamic of change is to assist governments to formulate and implement the fiscal changes needed to meet the region's challenges.** In this respect, the World Bank strongly seeks to assist by working as a partner with ministries of finance to develop strategies and policies for efficient resource management. This means in practice that we:

- Transfer knowledge and provide technical assistance
- Encourage sharing of information and techniques cross borders
- Implement specific programs diagnosing and addressing specific issues such as debt management, pensions public expenditure review, poverty targeted programs, public sector administrative reform and safety nets.

**We at the World Bank Group are involved with each of you in the work of addressing the challenges from day to day.** In post conflict work, we work with the people of Palestine to assure continuation of day-to-day services - health, education, water. For Iraq, we are active in education, health, water, rural development and institutional capacity building to help Iraq take its rightful place as a developed nation contributing to the region's development.

Finally, this conference is about the measure of respect we should achieve for our work. What shall our legacy be for our time in stewardship of this region's resources? Will our children and grandchildren say we managed well and brought jobs, sustainable development and social welfare? Or shall they be burdened with debt, facing poverty or vulnerable to poverty? This conference is about the changes we need to make to answer these questions.



**Saleh Nsouli,**  
**Deputy Director, Middle East & Central Asia Department, IMF**

On behalf of the Middle East and Central Asia Department, it gives me great pleasure to join you in this important conference on fiscal reforms in the Middle East and North Africa. **I would like to thank my good friend, His Excellency Fouad Siniora, for taking the initiative to organize this conference, in collaboration with my colleagues of the Fiscal Affairs Department, and express my appreciation to the Lebanese authorities for their warm hospitality.** The effort that Lebanon has made on reforming the structure of the tax system, particularly the successful introduction of the value-added tax, provides important lessons of what can be achieved.

**Experience over the past several decades suggests that, for reforms to succeed, they have to have broad-based support.** The lessons from the experiences of countries that adopted reform programs-particularly those in the region-can help point to the positive results of, and help build support for, reforms. This conference is particularly important in that it brings together high-level policy makers and experts from inside and outside the region to discuss specific country experiences with fiscal reforms.

**Let me say a few words about the focus of the Middle East and Central Asia Department. Our key task is to work with the countries in the region on fostering macroeconomic stability and promoting growth, with a view to improving living standards and reducing unemployment.** The economic literature points to the importance of several factors for promoting growth and creating jobs, including strengthening institutions, eliminating distortions, fostering greater regional integration, and accelerating financial sector reforms. But macroeconomic stability, which many countries in the region have achieved, is critical to underpin sustainable growth. And fiscal policy is a key ingredient in promoting and maintaining macroeconomic stability.

**The Middle East and Central Asia Department is indeed collaborating very closely with all the countries in the region and with regional institutions, such as the Arab Monetary Fund, to achieve these goals.** The topics addressed in this conference go to the heart of the economic challenges facing the region. We very much hope to gain further insights from the exchanges in this conference to inform our future discussions at the country level as well as our inputs into the region's technical assistance needs. The newly established Middle East Technical Assistance Center will play an important role in providing this technical assistance, thereby contributing to capacity building.

I am confident that the next two days will help all of us deepen our knowledge of the fiscal challenges and reform issues in the Middle East and North Africa. I look forward to very interesting discussions.

## Executive summary

A great deal of effort has been exerted in recent years by various governments, and namely ministries of finance, in the Arab countries and Near East region towards introducing economic and fiscal reforms. The problems encountered by these governments, as well as the approaches adopted in each country bare many commonalities. To expose and build on these commonalities, the Ministry of Finance of Lebanon and the Fiscal Affairs Department of the International Monetary Fund jointly organized a conference on “Fiscal Reforms in the Arab Countries and the Near East” on May 18 and 19, 2004, in Beirut, Lebanon.

The two day conference brought together finance ministers and senior officials from the region as well as senior officials from the IMF, with the active participation of the World Bank and the Arab Monetary Fund, to engage in a dialogue on common fiscal policy challenges and to exchange views on reform implementation experiences. The conference also included keynote lectures highlighting various fiscal issues, and was concluded by a high-level roundtable discussion on fiscal policy coordination in the region. During the conference, issues were exposed with both policy setting and administrative implementation levels.

A central theme that prevailed was economic growth in the Arab Countries and the Near East during the last three decades, which has fallen significantly below its potential. It was stressed that the gap between potential and actual output must be bridged for the region to grow at levels sufficient to meet the needs of a rapidly expanding labor force and to raise the living standards of its citizens. Underlying the urgency of these issues is the fact that the region has the highest unemployment rates in the world.

Certain priority issues were brought up in the context of fiscal reforms in the region: 1) ensuring self assessment, compliance, and fairness was stressed in the context of reforming tax policies and modernizing tax administrations, 2) refocusing the role of the public sector and improving the efficiency of expenditure management, 3) enhancing public sector transparency and accountability, as well as strengthening government institutions, 4) increasing regional cooperation and overall integration into the global economy, 5) enhancing private sector participation and increased foreign direct investment (FDI) inflows, and 6) modernizing debt management and activating debt markets.



## Session 1:

### Macroeconomic and Fiscal Challenges facing the Arab Countries and the Near East Region

*The Arab countries and Near East region represents a group of varying economies with different endowments of natural and human resources. Despite these diversities, many governments face similar fiscal policy and reform challenges revolving around modernizing public expenditure and tax administrations as well as debt management. While some countries have succeeded in developing and implementing an extensive reform agenda, others are still at early stages of reform. Indeed, fiscal reforms are considered to be necessary prerequisites for the countries in the region to benefit from economic liberalization. This session aimed to present the audience with an overview of the most pressing economic issues facing the region- highlighting the perspectives of the IMF, AMF, and World Bank- whilst introducing the fiscal reform agenda that is currently underway in various countries.*

#### **Issues & Presenters\***

##### ***Main Economic Issues in the Arab Countries and the Near East***

**Georges ABED**, Special Advisor to the Managing Director, IMF  
**Mustapha NABLI**, Chief Economist & Sector Director, MENA Department, World Bank

##### ***The Fiscal Reform Agenda in the Arab Countries and the Near East***

**Ehtisham AHMAD**, Division Chief, Fiscal Affairs Department, IMF  
**Mustafa KARA**, Director of Economic and Technical Department, AMF

### **Main Highlights**

- 1 GDP growth in the region surfaced as one of the most pressing factors. With growth of the labor force in the region reaching around 3.5% a year, the region is projected to have 35 million unemployed citizens by 2020 compared to around 15 million today. Creating adequate business opportunities and investment environment is crucial, with the burden falling mainly on the private sector. It is estimated that the region needs to sustain a level of around 6% annual growth (average) to absorb the growing population and work force. For the last 5 years, average GDP growth rates for the region have been around 3.7%. Therefore, the region needs to achieve an increase of average growth rates by 2% a year.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan



- 2 Lagging economic growth in the region is due in large part to large and costly governments, and insufficient financial development.
- a. Large and costly governments should be limited in size in order to ensure the efficiency of public expenditures. This entails reevaluating large investment and expenditure programs, fostering sound legal and institutional frameworks to support activities such as privatization, and initiating civil service reform (including instilling an institution of merit-based recruitment and compensation systems).
- b. Insufficient financial development is another factor leading to slow growth in the region. Financial liberalization, improving financial administration, and supporting private sector participation are all necessary to increase financial development in the region. This requires the development of efficient and effective capital markets in order to mobilize private sector resources and FDI flows. The financial sector in the MENA region is still lagging despite improvements achieved by a number of countries in this field.
- 3 The impact of the currently adopted reform programs in the region on GDP growth rates is difficult to quantify. However, reforms do result in heightened GDP growth. According to certain estimates, a comprehensive reform program, including administrative reform, increasing private sector participation, and enhancing financial markets integration, could lead to an increase in growth of at least 2% a year.
- 4 On the other hand, there are specific costs associated with implementing reforms. These include possible adverse effects on employment, costs of living, poverty, as well as other social implications.
- 5 Good governance reduces the cost of reforms by ensuring better absorption and smooth implementation of reforms, securing safety nets, and allowing for continuous follow up on the result and quality of reform.
- 6 Moreover, the cost of delaying or not implementing reforms was noted. Although this cost is equally difficult to quantify, it is clear that had Middle East countries started reforming their economies in the 1970's, as was the case in East Asian countries, GDP growth rates in the region would have doubled by now. A general consensus was reached that more efforts should be deployed to measuring and quantifying the costs of delays in implementing reforms in the region.
- 7 Another factor exposed was that each country in the Arab and Near East region is unique. Regional tensions and conflicts are additional variables that should be taken into consideration when tackling the issue of potential GDP growth. Accordingly, it is important to tailor reforms to each country's particular needs.

- 8 Common objectives of fiscal reforms which apply to all countries include solid fiscal management and increasing public sector efficiency. More specifically, on the revenue side, reform objectives revolve around enlarging the tax base and improving collection, eliminating tax distortions, and improving tax administration and management. On the expenditure front, reform objectives revolve around containing and rationalizing expenditures, and increasing efficiency and performance of public spending.



## Session 2:

### Reforming Revenues in the Region: Current Status and Future Prospects

*Given the volatility of revenue sources in the region, and due to the effects of globalization and trade liberalization, substitute (from oil revenues) and more stable revenue sources are needed to finance the growing requirements of governments. Accordingly, a re-thinking of revenue policy orientation is warranted so as to ensure revenue adequacy, fairness, and economic efficiency. These considerations apply to many fronts, including tax and non-tax revenue reforms and trade liberalization. This session exposed these issues, presenting both the IMF perspective, as well as Morocco's experience with trade liberalization and tariff reforms.*

#### *Issues & Presenters\**

##### ***The Tax Reform Agenda: Adapting Tax Policies to New Challenges***

**Michael KEEN**, Head of the Tax Policy Division Chief, Fiscal Affairs Department, IMF

**Abdel-Moneim ABDEL-RAHMAN**, Consultant, Fiscal Affairs Department, IMF

##### ***Trade Liberalization and Tariff Reform***

**Khadija CHAMI**, Director, Customs Administration and Indirect Taxes, Ministry of Finance and Privatization, Morocco.



## Main Highlights

- 9 Accountability in revenue policy implementation is central. Accountability stems from the fundamental consideration that tax-payers are often concerned about where their tax money is being employed.
- 10 In the context of regional integration, human resources, goods, and capital are becoming more mobile. As a result, the risk of tax distortions may reduce the benefits of integration. Revenue reforms therefore contribute to optimizing the benefits of regional integration.
- 11 Likewise, diversifying revenue sources is necessary for hedging against fluctuations in external factors such as in oil prices.
- 12 Naturally, there is often a tradeoff between political, economic, social, and fiscal objectives. One such example is associated with trade liberalization and the need for alternative sources of revenues. Ultimately, policy makers should focus on attaining the ultimate “tax mix” to support the objectives of sound fiscal management, while not compromising private sector growth.
- 13 Finally tax exemption across all taxes should be scaled back as exemptions narrow the tax base and undermine the impact of certain fiscal reform efforts. Reducing tax brackets and the marginal rates of any tax structure eliminates the need for exemptions.

## Morocco: Trade Liberalization and Tariff Reform

- Trade liberalization is at the heart of the reforms undertaken by the Moroccan government to integrate in the global economy.
- In this context the Customs Administration has undertaken an important reform program based on the following:
  1. Revision of the customs code
  2. Simplification of Customs procedures
  3. Development of new techniques in customs information and communication
  4. Installation of the prerequisites for change management
  5. Establishment of integrity in Customs Services.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

## Session 3:

### Implementing Tax Reforms and Modernizing the Tax Administration

*An effective tax administration is a pillar for tax policy formulation. Reforming tax administrations requires strong political commitment, the establishment of a formal reform plan with a clear achievable mandate and objectives, and realistic timeframes. A number of countries in the region are well underway in tax reform implementation as witnessed by particularly successful trade liberalizations in several Maghreb countries, and the development of domestic revenue sources such as the value added tax to partially substitute customs receipts in Lebanon. In order to benefit from these success stories, an IMF presentation highlighted the design and reform of tax administrations in the region, followed by a presentation on the tax administration reform experience in Lebanon.*

#### *Issues & Presenters\**

#### *Design and Reform of Tax Administrations*

**Jean-Paul BODIN**, Head of the Revenue Administration Division,  
Fiscal Affairs Department, IMF

#### *Tax Administration in Lebanon: VAT and Other Tax Reforms*

**Alain BIFANI**, Director General of Finance, Lebanon

### Main Highlights

- 14** The absence of political commitment, a formal reform plan with a clear achievable mandate and objectives, and realistic timeframes has impeded progress of reform in several transition economies.
- 15** Complexities and loopholes in tax laws can compromise tax administration. From that perspective, the simplification of tax laws and tax procedures and the elimination of the widespread use of exemptions were highly recommended.
- 16** A common challenge all countries face is reducing non-compliance in taxation. Besides the effectiveness and efficiency of the tax administration, there are a number of factors which have an impact on tax compliance levels, including public attitudes and respect for government institutions, and the degree of development of the banking system.
- 17** The ultimate objective should be to secure a system that is based on “self-assessment” and voluntary compliance. This requires a modern tax administration system whereby the taxpayer is well informed of his tax liabilities. This is specially advocated in cases where tax administrations have limited resources.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

## Lebanon: Reform Program at the Ministry of Finance

- **The objectives of the program at the Lebanese Ministry of Finance are centered around the following:**
  1. Fiscal adjustment, including increasing revenues and rationalization expenditures, re-profiling the public debt while reducing future liabilities, as well as enhancing efficiency.
  2. Building a 21st century administration & improving service quality to citizens, including modernizing the tax administration, facilitating trade and client connectivity, establishing an integrated treasury and budget system, and enhancing transparency.
  3. Preparing for long term structural reforms, including preparing for the General Income Tax, supporting trade liberalization, as well as preparing for more active debt management.
- **The program consists of 6 main reform projects aimed at achieving the above-mentioned objectives:**
  1. Tax Reform, including the implementation of an administration unit for the Deduction at Source of the Income Tax on Salaries (DASS), the creation of the Large Taxpayer's Office and a Tax Roll Unit, improving the administration of the build property tax, the introduction and continued enhancement of the Value Added Tax, as well as the eventual introduction of a general income tax.
  2. Customs Reform, including systems modernization and automation.
  3. Expenditures and Treasury Management, including a public expenditure review initiative, improving budget management, rationalization of social expenditures, enacting treasury and accounting reforms, as well as modernizing the government payment systems.
  4. Debt Management, including developing a debt management strategy, enhancing Treasury's role in the market, improving transparency, as well as institutional capacity building.
  5. Cadastre & Land Registration Reform, including systems modernization and automation.
  6. Public Pension System Reform, including conducting a comprehensive study on current limitations of public pension system.
- **Together, these projects form an integrated package that addresses all the functions a the MOF.**

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

## Session 4:

### **Reforming the Public Sector and Public Expenditures in the Arab Countries and the Near East**

*From the 1960's through the first half of the 1980's, many countries in the region enjoyed rising prosperity, characterized by the prevalence of public investment programs. This large accumulation of resources in the public sphere, coupled with weak underlying institutions, resulted mostly in the crowding out of the private sector. This session focused on restructuring the role of the public sector in promoting growth and also on encouraging private sector participation. In addition to presentations by the World Bank and International Finance Corporation (IFC), the session included a presentation on the experience of Qatar in reforming public sector institutions. Also, a presentation was given by the Egyptian Minister of Finance highlighting "Egypt's Second Generation of Fiscal Reforms."*

#### *Issues & Presenters\**

##### *Egypt's Second Generation of Fiscal Reforms<sup>1</sup>*

**Medhat HASSANEIN**, Minister of Finance, Egypt

##### *Fiscal Performance, Governance and Growth*

**Richard ALLEN**, Lead Public Sector Specialist, Social and Economic Development Group, MENA Department, World Bank

##### *Restructuring the Public Sector through Privatization and Private Sector Participation*

**Sami HADDAD**, Director, MENA Department, IFC

##### *Reforming Public Sector Institutions and Rationalizing the Role of the Government*

**Al Sheikh Hamad Ben Jabr Ben Jasem AL-THANI**, Secretary General, Qatar High Planning Council

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

© Papers are included in the annexed CD - speakers' biographical notes page 36

<sup>1</sup> This presentation was originally scheduled for session

## Main Highlights

- 18** One of the ultimate objectives of improved fiscal management and good governance is to pave the way for greater growth through a partnership led by both the public and private sector.
- 19** Good governance is based on accountability and the full and inclusive participation of stakeholders. Regarding accountability, there are two types that should be considered, internal accountability between executive, judicial, and legislative powers, and external accountability between government bodies and civil society.
- 20** Suggestions for improving fiscal performance and public expenditures include reforms on the budget front. In the MENA region, the political system controls the budget process. Other measures include setting competent internal and external auditing, adopting accounting standards, introducing medium-term performance based budgeting, and introducing civil service reforms.
- 21** Restructuring the public sector through privatization and private sector participation was also thoroughly presented and discussed, taking into consideration that privatization proceeds in the region account for only 4 percent of privatization proceeds in emerging markets.
- 22** Main ideas exposed revolved around the concept that private investment is important in generating growth and reducing unemployment. As such, privatization can help reduce government spending, channel in additional revenues, increase the effectiveness of state owned enterprises, improve the financial situation of the firm, and allow for the transfer of skills and know-how, and provide citizens with more efficient services.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

## Qatar: Public Expenditure Management and the Relevance of the Public Services Development Project

- Qatar is currently implementing a Project on Public Services Development, aimed at achieving a 21st century government model for Qatar's public services.
- There are three main phases to the project: diagnostic, planning and implementation.
- Every Ministry and agency will be involved. The Program will define their mandate, role, responsibilities and structure. The program requires a careful design, sequencing and management of implementation.
- Key themes and operational imperatives in the program include:
  1. Focusing on results and service quality
  2. Sound management of public resources
  3. Corporate management,
  4. Strengthened accountability
  5. Maximizing the contribution of every public servant
  6. Integrating information technology
- Evaluation of the program is done in terms of cost versus benefit, with the cost incurred expected to be largely offset by the outcome

## Egypt's Second Generation of Fiscal Reforms

- There are five programs of public revenue reforms:
  1. Income Tax Program
  2. Customs Program
  3. Sales Tax Program
  4. Property Tax Program
  5. Model Customs and Tax Center (MCTC)
- There are five programs of public expenditures reforms:
  1. Sequential Implementation of Performance-Based Budgeting
  2. Integrated Treasury Management and Payment Processing Tools
  3. Public Procurement (with the objective of reducing the cost of purchase)
  4. Inventory Control
  5. Compiling Information on State's Assets
- Economic Authorities
- Public Debt
- Development of National Investment Bank
- Social Insurance and Pension Funds Reforms
- The Formalization of Informal Sector

© Institut Des Finances Basil Fuleihan



## Session 5:

### Revamping Public Expenditure Management

*In order to highlight the main issues concerning revamping public expenditure management, practical areas of cash management, budget execution, and expenditure management reform were explored in this session. Topics such as transparency in public fund management were also covered. In addition to a presentation on public expenditure management reform by the IMF, a special focus was given to the concept of performance based budgeting, as presented by the UAE. A presentation was also given highlighting Jordan's experience with establishing a single Treasury account, in order to ensure effective budget execution and Treasury management.*

#### *Issues & Presenters\**

##### *Public Expenditure Management Reform*

**Ehtisham AHMAD**, Division Chief, Fiscal Affairs Department, IMF  
**Nicolas CALCOEN**, Economist, Fiscal Affairs Department, IMF

##### *Key Issues in Budget Design - Performance Budgeting*

**Khalid AL-BUSTANI**, Assistant Undersecretary for Budget and Revenues, UAE

##### *Effective Budget Execution and Treasury Management: The Single Treasury Account*

**Ezz Aldeen KANAKRIEH**, Director of the Cash Management Department, Jordan



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

## Main Highlights

- 23 The region is characterized by extensive quasi-fiscal operations, heavy regulations, and dominant public ownership. Employment in the public sector is still characterized by the idea that the state is an employer of last resort. This seems to be higher in oil-producing countries, especially in GCC countries.
- 24 This could be addressed through streamlining the budget preparation approach (such as adopting a top-down approach), including coordination of planning, and budgeting for current and capital expenditure.
- 25 The treatment of public capital investments, quasi-fiscal activities, and extra-budgetary funds should be addressed.
- 25 Another suggestion is improving budget classifications (economic, administrative and functional), with a suggestion to international nomenclature such as the IMF's Government Financial Statistics handbook (GFS 2001).
- 26 Public expenditure management should be achieved using medium term frameworks for correctly diagnosing problem areas and setting appropriate reform objectives. This would enhance fiscal sustainability in the long run.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

## United Arab Emirates: Key Issues in Budget Design: Performance Budgeting

- The Ministry of Finance and Industry in the UAE is aiming through the implementation of performance budgeting at increasing the efficiency and effectiveness of government operations. Performance indicators and reports will help decision makers take appropriate decisions and achieve their objectives. The concept of accountability is enforced.
- The objectives of Performance Budgeting are:
  1. Apply effective instrument that ensures correlation between strategic planning of the government and Macro-fiscal policy
  2. Introduce performance indicators and accountability
  3. Move to decentralization
  4. Introduce multi-year budgeting instead of one year
  5. Achieve higher effectiveness and efficiency in spending
  6. Provide decision makers with needed information
- This reform is being implemented on 3 phases, 1)preparation and study, 2) pilot implementation, 3) expansion implementation
- The future plan:
  1. Reform accounting system to be compatible with GFS
  2. Introduce accrual basis accounting
  3. Develop FMIS
  4. Develop quarterly and semi annual report
  5. Draft a new law for budget preparation based on performance budgeting
  6. Implement performance controls

## Jordan: Effective Budget Execution and Treasury Management- The Single Treasury Account

- Reforming budget execution and treasury management in Jordan relies on the experience and expertise of international financial institutions, notably the IMF, World Bank, and GTZ (Germany)
- The objectives of the fiscal reform programs in Jordan include ensuring the efficient use of public resources, sustaining sound fiscal balances, and achieving real economic growth.
- Additionally, the Jordanian Ministry of Finance has adopted the following programs aimed at ensuring better fiscal management:
  1. Single Treasury Account
  2. Cash flow management program
  3. Program for modernizing fiscal administration
  4. Program for reviewing and analyzing public expenditures

## Session 6:

### Debt Sustainability and Management Issues in the Region

*As a result of increased fiscal deficits coupled with rising capital market accessibility, developing countries, including countries in the Arab world and the Near East, have seen their debt levels grow substantially. Accordingly, fiscal consolidation and debt management have become central for governments looking to minimize risks associated with increased liability exposure. This session focused on areas including modernizing and integrating domestic debt markets, establishing institutional frameworks for debt management, and improving coordination with monetary policy authorities. Presentations by the IMF and World Bank exposed concepts of debt sustainability, debt management, and institution building, followed by a presentation offering a regional perspective on debt management and market modernization issues.*

#### *Issues & Presenters\**

##### *Fiscal Sustainability and Debt Management*

**Richard HEMMING**, Senior Advisor, Fiscal Affairs Department, IMF

##### *Institutional Framework for Debt Management: Building Debt Management Functions*

**Tomas MAGNUSSON**, Principal Financial Officer - Sovereign Debt, World Bank

##### *Modernizing Debt Management and Debt Markets in the Region*

**Jihad AZOUR**, Advisor to the Minister of Finance, Lebanon

#### *Open Discussion*



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

## Main Highlights

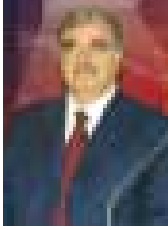
- <sup>27</sup> The relatively high level of public debt in the region, especially in foreign currencies, necessitates the reform and modernization of debt management and debt markets. Indeed, public debt issuers of the region are relying more heavily on local and international capital markets to meet their financing requirements. With the challenges posed by sophisticated debt markets and competition among issuers, debt managers in the region are invited to adopt modern debt management techniques and to upgrade their debt markets.
- <sup>28</sup> On the domestic front, this requires the establishment of an efficient and well-designed local debt market that would, on one hand, provide a reliable source of financing to the Treasury on the primary market, and on the other, create an efficient secondary market for participants to reduce the cost of borrowing. On the external debt front, international capital markets are regularly tapped by some sovereign issuers from the region. However, volatile market conditions and competition among borrowers prompts that sovereign borrowers pursue active debt management techniques with well articulated cost-risk objectives and a modern institutional structure.
- <sup>29</sup> From a macroeconomic perspective, special attention should be paid to the level and composition of debt, and to ensure that financing needs and payment obligations can be met at the lowest cost, while taking modest risk. Moreover, a fiscal balance path that is consistent with debt sustainability has to be established, which also provides the flexibility to respond to economic developments. An appropriate institutional framework for debt management must be put in place and coordination between monetary and fiscal policies must be ensured.
- <sup>30</sup> Governance structure of sovereign debt management should include clear authorization to the Ministry of Finance, should be guided by long-term objectives and a debt management strategy based on a comprehensive financial risk analysis of the aggregate debt portfolio, and should have a debt office solely responsible for the implementation of the strategy. Thus, there are similarities to the governance structure of monetary policy.

## Conclusion

*Conference participants repeatedly articulated the importance of holding follow up meetings and future conferences to discuss potential areas of coordination in fiscal policy and administration, facilitating the establishment of a home grown reform agenda within the respective countries. It was agreed that such meetings could build on the positive momentum that was created during the conference, and should focus more deeply on particular areas of relevance to the different countries.*

# Speakers' biographical notes\*

## Conference opening:



### Rafic Hariri, President of the Council of Ministers, Lebanon

Mr. Rafic Hariri has been at the helm of five governments in Lebanon since 1992. His life was marked with continuous struggle. He started as a businessman from the Kingdom of Saudi Arabia. He devoted his energies to the service of his country Lebanon. In order to put an end to the civil war in Lebanon, he partook in organizing the 1984 Lausanne conference. In 1989, Mr. Hariri was the power behind the Taef Agreement, which succeeded in ending the war and the drafting of a new constitution for Lebanon. While in government, he launched the biggest

construction program in the history of his country. One of its more salient features is the rebuilding of the Beirut Central District that began in 1994. He is known for his international relations and broad diplomatic contacts, especially in the face of Israeli aggression on Lebanon and for encouraging businessmen and foreigners to invest in Lebanon.

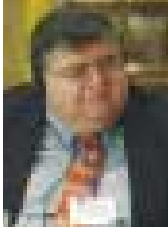
Mr. Hariri graduated from the Arab University of Beirut, majoring in commerce.

He is the holder of many decorations from most kings, princes and heads of Arab and friendly states.

### رفيق الحريري، رئيس مجلس الوزراء، لبنان

أطلق من خلال مشاركته في الحكم، أكبر عملية إعمار وبناء في تاريخ بلده، من علاماتها البارزة إعادة إعمار وسط بيروت الذي بدأ سنة ١٩٩٤. عُرف بعلاقاته الدولية وسعة اتصالاته الدبلوماسية، لاسيّما في مواجهة الاعتداءات الإسرائيلية على لبنان، وتشجيع رجال الأعمال والأجانب على الاستثمار في لبنان. تابع الرئيس الحريري دراسته الأكاديمية في جامعة بيروت العربية، للتخصّص في التجارة. حاز على أوسمة عدة من معظم الملوك والأمراء ورؤساء الدول العربية والصدقية.

تولّى الرئيس رفيق الحريري رئاسة خمس حكومات في لبنان منذ سنة ١٩٩٢. انتمت حياته بالكفاح النواصل. انطلق كرجل أعمال من المملكة العربية السعودية، وجّه طاقاته لخدمة بلده لبنان الذي قاسى من ويلات حرب طويلة. بدأت مسيرته الوطنية سنة ١٩٨٤، حيث شارك في اجتماعي جينيف ولوزان لتحقيق المصالحة السياسية في لبنان. وفي سنة ١٩٨٩، كان الرئيس الحريري وراء التوصل إلى اتفاق الطائف، الذي أنهى الحرب وأدى إلى صياغة دستور جديد للبنان.



### Augustin Carstens, Deputy Managing Director, IMF

### أغستين كارستنز، نائب المدير العام، صندوق النقد الدولي



### Fuad Siniora, Minister of Finance, Lebanon

Nominated Minister of Finance (Oct 2000 - Oct 2004) Mr. Fuad Siniora has also been Minister of State for Financial Affairs, acting Minister of Finance (Nov. 92 - Nov. 98). He had previously held senior positions in renowned banking establishments, such as Saudi Lebanese Bank, sal.- Chairman-General Manager (1986-1992), Banque de la Méditerranée (Suisse), sa.- Vice Chairman (1986-1992) Banque de la Méditerranée, sal.- Chairman - General Manager (1984-1992) Méditerranée Group Services, sarl.- Managing Director (1983 - 1992), and

other leading financial institutions.

In addition to his work in the banking sector, Mr. Siniora had a teaching experience as a lecturer in the American University of Beirut (Management Development Program, 1972-1977 and Part-time lecturer in Financial & Managerial Accounting, 1971-1977) and in the Lebanese University (School of Business Administration, Financial Accounting, 1974-1977).

Mr. Siniora holds a Master's degree in Business Administration (1970) and Bachelors in Business Administration (1967) from the American University of Beirut.

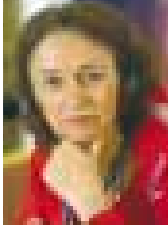
### فؤاد السنيورة، وزير المالية، لبنان

التوسط للخدمات (مدير - ١٩٨٣ - ١٩٩٢) وغيرها من المجموعات المالية الكبيرة، كما شغل الأستاذ السنيورة منصب رئيس لجنة الرقابة في مصرف لبنان، بالإضافة إلى عمله في القطاع المصرفي. يتمتع الأستاذ السنيورة بخبرة في مجال التعليم الجامعي بدأها في الجامعة الأميركية في بيروت (محاسبة مالية ١٩٧١ - ١٩٧٧ تنمية وإدارة ١٩٧٢-١٩٧٧) وتوجّها بالتعليم في الجامعة اللبنانية (محاسبة مالية ١٩٧٤ - ١٩٧٧).

يشغل الأستاذ فؤاد السنيورة منصب وزير المالية اللبنانية منذ تشرين الأول ٢٠٠٠، وكان وزير دولة للشؤون المالية حيث تولى المهام المناطة بوزير المالية وذلك بين ١٩٩٢ و ١٩٩٨. يتمتع الأستاذ فؤاد السنيورة بخبرة طويلة في القطاع الخاص، فقد تولى مسؤوليات هامة في مصارف نذكر منها البنك السعودي اللبناني وبنك البحر الأبيض المتوسط السبوسري (نائب الرئيس - ١٩٨٦ - ١٩٩٢) وبنك البحر الأبيض المتوسط (رئيس - مدير عام - ١٩٨٤ - ١٩٩٢) ومجموعة البحر الأبيض

\* Biographical notes are based on the information provided by the speakers. The text has been summarized upon the publication's and translation needs, it chronologically refers to the conference, back to May 2004.

\* يذكر أن هذه المعلومات واردة وفقاً للسيرة الذاتية المتوفرة للمحاورين، وتم اختصار النصوص لمقتضيات الترجمة والطباعة. كما يلاحظ أن المعلومات المذكورة تتوقف عند تاريخ المؤتمر في أيار ٢٠٠٤.



### Tereza Ter-minasian, Director, Fiscal Affairs Department, IMF

Mrs. Ter-Minassian was appointed Director of the IMF Fiscal Affairs Department effective January 2, 2001. As Deputy Director of the Western Hemisphere Department since 1997, she headed the negotiations of the IMF programs with Brazil and Argentina, as well as overseen the department's work on various other countries in the region. In 1990, she headed the IMF Task Force for the joint study of the Soviet economy, commissioned to the IMF, IBRD, OECD and EBRD by the G7. In the IMF, she was for eight years Chief of the Southern European Division in the European Department (which covered Italy, Spain, and Portugal, among other countries). In this capacity, she negotiated the 1983 IMF Stand-By Agreement

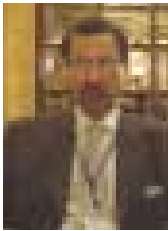
with Portugal. From 1988 to 1996, she held the position of Deputy Director of the Fiscal Affairs Department of the Fund. From 1967 to 1978, she was on the staff of the Central Bank of Italy, part of the time on secondment to the International Monetary Fund (IMF). Her areas of principal interest and expertise include macroeconomic analysis, fiscal policy, budget management and intergovernmental fiscal relations. She has published several papers in these areas, including the book entitled Fiscal Federalism in Theory and Practice.

Mrs. Ter-Minassian holds degrees in Law from the University of Rome, Italy and in Economics from Harvard University in the United States.

### تيريزا ترميناسيان، مديرة دائرة الشؤون المالية، صندوق النقد الدولي

الدول) ضمن دائرة الشؤون الأوروبية في صندوق النقد الدولي. شغلت بين عامي ١٩٨٨ و ١٩٩٦ منصب نائب مدير دائرة الشؤون المالية في الصندوق. وكانت قد عملت منذ العام ١٩٦٧ في البنك المركزي الإيطالي. أما خبرتها فتشمل مجالات عدة أهمها تحليل الاقتصاد الكلي. وضع السياسات المالية، إدارة الموازنة والعلاقات المالية ما بين الحكومات. لها عدة مطبوعات في هذا المجال أهمها كتابها حول "الفدرالية المالية: بين النظرية والتطبيق". السيدة ترميناسيان حائزة شهادة في القانون من جامعة روما، وشهادة في الاقتصاد من جامعة هارفرد.

تشغل السيدة ترميناسيان منصب مديرة دائرة الشؤون المالية في صندوق النقد الدولي منذ كانون الثاني ٢٠٠١. وقد تولت مفاوضات برامج الصندوق مع كل من البرازيل والأرجنتين بصفتها نائب رئيس دائرة النصف الغربي منذ العام ١٩٩٧. كما أشرفت على برامج الدائرة في غيرها من بلدان المنطقة. في العام ١٩٩٠، ترأست بعثة صندوق النقد الدولي لإجراء دراسة مشتركة حول الاقتصاد السوفياتي إثر توصية مجموعة الدول السبع. كذلك تولت خلال ثمانية أعوام قسم أوروبا الجنوبية (الذي يشمل إيطاليا وإسبانيا والبرتغال وغيرها من



### Jassim Al Manai, Director General Chairman of the Board, Arab Monetary Fund

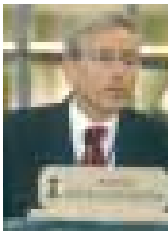
Prior to his appointment as the Director General Chairman of the Board of the Arab Monetary Fund (AMF) in March 1994, Dr. Al-Mannai, a national of Bahrain, was Executive Vice-President of the Kuwait based Gulf Investment Corporation. Dr. Al-Mannai graduated from the University of Paris Sorbonne and followed trainings at the Harvard Business School in Boston and Chase Manhattan Bank in

New York. His earlier career included various positions in Bahrain's Ministries of Finance and National Economy and Development and Industry. He was also a member of the Boards of several Gulf and Arab industrial and investment corporations. In addition to his present AMF responsibilities Dr. Al-Mannai is also Chief Executive and Chairman of the Board of the Arab Trade Financing Program (ATFP).

### جاسم المناعي، مدير عام - رئيس مجلس إدارة، صندوق النقد العربي

وزارة المالية والاقتصاد الوطني ووزارة التنمية والصناعة في البحرين وانتمى إلى عضوية مجالس إدارة عدة مؤسسات للاستثمار والصناعة في عدد من الدول الخليجية والعربية، وإلى جانب مسؤولياته الحالية في صندوق النقد العربي يقوم الدكتور المناعي بدور الرئيس التنفيذي رئيس مجلس إدارة برنامج تمويل التجارة العربية.

قبل استلامه منصب مدير عام رئيس مجلس إدارة صندوق النقد العربي في مارس ١٩٩٤ كان الدكتور جاسم المناعي نائب الرئيس التنفيذي في مؤسسة الخليج للاستثمار. وقد تخرج الدكتور المناعي من جامعة السوربون في باريس كما تدرّب في مدرسة هارفرد لإدارة الأعمال في بوسطن وكذلك لدى بنك تشايبس مانهاتن في نيويورك. وقد اشتملت نشاطاته العملية عدة مناصب مختلفة في السابق منها في



### Joseph Saba, Director of the Middle-East Department, World Bank

### جوزيف سابا، مدير مكتب الشرق الأوسط، البنك الدولي

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

# Speakers' biographical notes



## Saleh Nsouli, Deputy Director, Middle East & Central Asia Department, IMF

Saleh Nsouli is Deputy Director of the Middle East & Central Asia Department of the International Monetary Fund. He has held senior positions in the Fund in the African, Research, and Policy Development and Review Departments, as well as

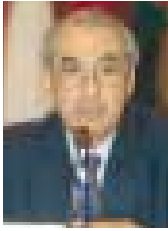
at the IMF Institute. He is the author of several articles in academic journals, and published several books. He obtained his bachelor's degree in economics from the American University of Beirut, and his Ph.D. in economics from Vanderbilt University.

## صالح نصولي، نائب مدير دائرة الشرق الأوسط وآسيا الوسطى، صندوق النقد الدولي

معهد صندوق النقد الدولي. هو صاحب كتب ومقالات عديدة في منشورات أكاديمية. حاز السيد نصولي على إجازة في علم الاقتصاد من الجامعة الأميركية في بيروت، ودكتوراه من جامعة فاندربيلت.

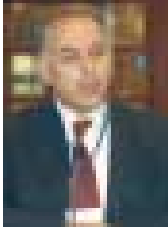
يشغل السيد نصولي منصب نائب مدير دائرة الشرق الأوسط وآسيا الوسطى. وكان في السابق قد تولى مراكز مرموقة في الصندوق في دوائر الأبحاث ومراجعة وتطوير السياسات وكذلك في

## Session 1



## Georges Abed, Special Advisor to the Managing Director, IMF

## جورج عابد، مستشار خاص للمدير، صندوق النقد الدولي



## Mustapha Nabli, Chief Economist & Sector Director, MENA Department, World Bank

Mustapha Nabli was appointed regional Chief Economist and Director of Social and Economic Development in the World Bank's Middle East and North Africa region in 1999. Mr. Nabli joined the Bank in 1997 as senior economic advisor in the Development Economic Vice Presidency. Before joining the World Bank, Mr. Nabli was an international consultant. He also served as Tunisia's Minister of Economic Development and Minister of Planning and Regional Development (1990-1995),

and held the position of Chairman of the Tunis Stock Exchange (1988-1990). From (1975 - 1988) he was professor of Economics, Faculté de Droit et des Sciences Politiques et Economiques de Tunis (FDSPET), and served as visiting professor for teaching and research at various universities in Canada, the United States, Belgium and France.

Mr. Nabli holds a Ph.D. and a Master's degree in Economics from the University of California, Los Angeles.

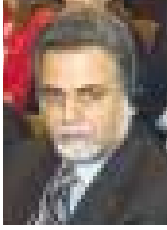
## مصطفى النابلي، خبير اقتصادي ومدير في دائرة منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، البنك الدولي

(١٩٩٠-١٩٩٥). كذلك تولى رئاسة بورصة تونس بين عامي ١٩٨٨ و١٩٩٠. تولى تدريس الاقتصاد في كلية الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية في تونس (١٩٧٥-١٩٨٨). وكان أستاذاً محاضراً في عدة جامعات في كندا والولايات المتحدة بلجيكا وفرنسا.

السيد النابلي حاز دكتوراه ماجستير في الاقتصاد من جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس.

عين السيد النابلي خبيراً اقتصادياً إقليمياً رئيسياً ومديراً لقسم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في دائرة منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في العام ١٩٩٩. وكان قد انضم إلى البنك الدولي في العام ١٩٩٧ ليكون مستشاراً اقتصادياً رئيسياً في نيابة الرئاسة لشؤون التنمية الاقتصادية. كان سابقاً استشارياً دولياً. كما شغل منصب وزير التنمية الاقتصادية ووزير التخطيط والتنمية الإقليمية في تونس





### Ehtisham Ahmad, Division Chief, Fiscal Affairs Department, IMF

Ehtisham Ahmad was appointed Division Chief of the IMF Public Expenditure Management Division II in 2000. He joined the IMF in 1990 as an advisor in the Fiscal Affairs Department, Washington. He served as the Special Advisor to the Minister of Finance and National Economy of the Kingdom of Saudi Arabia (1996-1998). He was Senior Economist at the World Bank, (1989-1990). Before joining the WB he was Director of the Development Economics Research Program at the London School of Economics (1986-1990). Mr. Ahmad was also Deputy Director of the Development Economics

Research Center at the University of Warwick, Department of Economics (1980-1986). He started his career as a Visiting Professor at the National Institute of Public Finance and Policy, New Delhi (1981-1982).

Mr. Ahmad has many publications, government reports, and IMF reports.

He holds a Ph. degree in economics in addition to a Master's degree (MA) from the University of Sussex and another Master's degree and Bachelor of Arts (BA) from the University of Cambridge.

### سايد إحتشام أحمد، رئيس قسم، دائرة الشؤون المالية، صندوق النقد الدولي

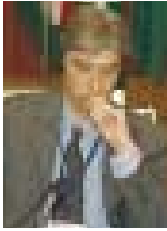
الدولي كان مديراً لبرنامج أبحاث التنمية الاقتصادية في كلية العلوم الاقتصادية في لندن (١٩٨١-١٩٩٠). أما مسيرته المهنية فبدأها كأستاذ محاضر في جامعة نيو دلهي (١٩٨١-١٩٨٢). أعد السيد إحتشام أحمد منشورات وتقارير حكومية وتقارير عديدة صادرة عن صندوق النقد الدولي. "هو حائز دكتوراه وماجستير في الاقتصاد من جامعة ساسك".

عين السيد إحتشام أحمد رئيساً للقسم الثاني لإدارة الإنفاق العام في دائرة الشؤون المالية، صندوق النقد الدولي، في العام ٢٠٠٠. وكان قد انضم إلى الصندوق في العام ١٩٩٠ كمستشار في دائرة الشؤون المالية في واشنطن. عمل سابقاً مستشاراً خاصاً لوزير المالية والاقتصاد الوطني في المملكة العربية السعودية (١٩٩٦-١٩٩٨). كما كان خبيراً اقتصادياً رئيسياً في البنك الدولي (١٩٨٩-١٩٩٠). قبل انضمامه إلى البنك

### Mustafa Kara, Director of Economic and Technical Department, AMF

### مصطفى قارة، مدير الدائرة الاقتصادية والفنية، صندوق النقد العربي

## Session 2



### Michael Keen, Head of the Tax Policy Division, Fiscal Affairs Department, IMF

Michael Keen is Head of the Tax Policy Division in the Fiscal Affairs Department of the IMF, and President of the International Institute of Public Finance.

Mr. Keen having been Professor of Economics at the University of Essex has many publications, the recent of which appeared in the American Economic Review and the Journal of Public Economics; he is also co-author of The Modern

VAT, Founding co-editor of International Tax and Public Finance, he is also on the editorial boards of the Journal of Public Economics, Fiscal Studies, the Economics of Governance and the German Economic Review. Mr. Keen has been a consultant for the European Commission, House of Lords, World Bank, and the private sector. He is a fellow of the Centre for Economic Policy Research, CESifo, and the Institute for Fiscal Studies.

### مايكل كين، رئيس قسم السياسات الضريبية، دائرة الشؤون المالية، صندوق النقد الدولي

"اقتصاد الحكم الجيد" و"المجلة النقدية الاقتصادية الألمانية". شارك السيد كين في كتاب الضريبة على القيمة المضافة الحديثة سو" الضريبة الدولية والمالية العامة".

للسيد كين خبرة في التعليم الجامعي. ما دفعه إلى إصدار منشورات عدة منها مقالات صدرت مؤخراً في المجلة النقدية الأمريكية الاقتصادية (American Economic Review) (Journal of Public Economics) التي كان عضواً في لجنة ومعه الدراسات المالية.

رئيس قسم السياسات الضريبية في دائرة الشؤون المالية في صندوق النقد الدولي ورئيس المعهد الدولي للمالية العامة.

للسيد كين خبرة في التعليم الجامعي. ما دفعه إلى إصدار منشورات عدة منها مقالات صدرت مؤخراً في المجلة النقدية الأمريكية الاقتصادية (American Economic Review) (Journal of Public Economics) التي كان عضواً في لجنة ومعه الدراسات المالية.

# Speakers' biographical notes

## Abdel-Moniem Abdel-Rahman, Consultant, Fiscal Affairs Department, IMF

Abdel-Moniem Abdel-Rahman is a member of the Panel of Fiscal Experts, Fiscal Affairs Department at the International Monetary Fund. He led missions advising many countries and regional economic groupings on tax and tariff policies as well as their administration. His work concentrated on Arabic and French speaking countries including Egypt, Jordan, Morocco, Lebanon, the Syrian Arab Republic, Sudan, Yemen, Cameroon, Gabon, Mali, Mauritania, Laos, Viet Nam, Malagasy Republic, and Portugal. In addition, Dr. Abdel-Rahman did considerable work

on: Mobilization of non-oil tax revenue in oil producing countries; Harmonization of investment incentives in capital importing and capital exporting countries through advising the Council of Arab Economic Unity. The Revenue impact of the Mediterranean Association between the European Union (EU) and the Associate Mediterranean Countries...

Mr. Abdel-Rahman also participated in a number of international seminars on taxation and development. He spent the academic year 1977/1978 as a visiting scholar with the Harvard International Tax Program.

## عبد المنعم عبد الرحمن، خبير استشاري في دائرة الشؤون المالية، صندوق النقد الدولي

عمل في توحيد محركات الاستثمار في البلاد المصدرة للأموال (مصر والسودان وسوريا والأردن والكويت والعراق) من خلال تقديم المشورة للمجلس الاقتصادي للوحدة العربية. واهتم كذلك السيد عبد المنعم عبد الرحمن خلال خبرته الطويلة بكيفية تأثير الشراكة الأوروبية المتوسطية وبشؤون الضرائب للشركات النفطية، وتقييم استبدال الاتفاقيات الامتيازية) بعقود مشتركة (مساعدة تقنية للغابون).

شارك الدكتور عبد الرحمن في عدد من الحلقات الدولية حول مواضيع ضريبية وحول التنمية. وقد شارك خلال العام 1977/1978 في برنامج هارفرد الضريبي الدولي.

عضو في لجنة الخبراء الماليين دائرة الشؤون المالية في صندوق النقد الدولي. ترأس بعثات استشارية في عدد من الدول والمجموعات الاقتصادية الإقليمية عنيت بالسياسات الضريبية. وبالترجمة والمواضيع الإدارية. لاسيما في دول ناطقة باللغة العربية والفرنسية. ومنها مصر والأردن والمغرب ولبنان وسوريا والسودان واليمن والكامرون وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، للسيد عبد الرحمن خبرة واسعة في تشغيل العائدات الضريبية غير النفطية في البلاد المنتجة للنفط. وقد أجز ذلك من خلال تقديم المشورة لمجلس التعاون الخليجي حول منطقة التبادل الحر والتعرفة الموحدة الخارجية. كما

## Khadija Chami, Director, Customs Administration and Indirect Taxes, Ministry of Finance and Privatization, Morocco

Khadija Chami is Director of the Customs Administration and Indirect Taxes at the Ministry of Finance and Privatization in Morocco. She held different positions throughout her professional experience, among which, the Directorate of Prevention and Disputes (2000) and the division of Audit and Inspection that she supervised between

(1999 and 2000). She also held other senior positions at the Ministry, namely Head of division of regulations (1996 - 1999), Head of division for disputes (1995 - 1996), Head of division for dispute settlement (1994 - 1995) Associate director of the judicial settlement service (1988 - 1994). Ms. Chami graduated from the Ecole Nationale d'Administration in 1969.

## خديجة الشامي، مديرة إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة، المملكة المغربية

أقسام أخرى من الإدارة، رئيسة قسم التشريعات (1969/1970)، رئيسة قسم نظام القضايا (1970/1971 - 1971/1972)، رئيسة قسم حل النزاعات (1972/1973 - 1973/1974)، والمديرة المساعدة لنظام التسوية القضائية. تخرجت السيدة خديجة شامي من المدرسة الوطنية للإدارة عام 1969.

مديرة إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة في وزارة المالية والخصخصة المغربية، شغلت السيدة خديجة شامي مناصب مختلفة خلال مسارها المهني. نذكر منها عملها في مديرية نقادي النزاعات (1970/1971 - 1971/1972) وترأسها قسم التدقيق والتفتيش (1972/1973 - 1973/1974). بالإضافة إلى عملها رئيسة قسم في

## Session 3

### Jean-Paul Bodin, Head of the Revenue Administration Division, Fiscal Affairs Department, IMF

Jean-Paul Bodin is currently Head of the Revenue Administration Division (R1) in the Fiscal Affairs Department (FAD) of the International Monetary Fund (IMF).

Since he joined the IMF in 1991, he has led numerous technical assistance missions in a broad range of countries, including missions to develop revenue administration modernization strategies and support the preparation of major tax policy reforms (e.g., implementation of VAT and income tax).

Following his assignment as head of the Revenue Administration Division (R1) in July 2002, Mr. Bodin has recruited and developed a team of senior revenue administration specialists selected among the

managers and senior officials of leading revenue administrations in IMF member countries. During that period, he has been a leading contributor to the development of a Strategic Approach to the delivery of technical assistance in coordination with the World Bank and other multilateral and bilateral donors. In 1998-2000, he was responsible for the revenue administration aspects of a major VAT study undertaken by a team of IMF economists.

Mr. Bodin holds a Ph. degree in Public Law from the Université de Droit et Sciences Economiques de Rennes (1971) and Ecole Nationale des Impôts de Clermont Ferrand (1972).

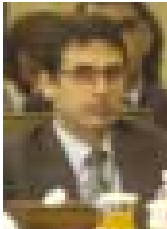
### جان بول بودان، مدير قسم الواردات، دائرة الشؤون المالية، صندوق النقد الدولي

الوقت نفسه، كان له مساهمة كبيرة في تطوير مقارنة إستراتيجية لتأدية المساعدة التقنية بالتنسيق مع البنك الدولي وغيره من الجهات المانحة. وبين العام 1998 والعام 2000، كان السيد بودان مسؤولاً عن شق إدارة الواردات لدراسة هامة حول الضريبة على القيمة المضافة تولاها مجموعة من الخبراء الإقتصاديين من صندوق النقد الدولي.

حائز على شهادة دكتوراه في الحقوق من جامعة الحقوق والعلوم السياسية في ران (عام 1971) بعد أن تخرج من المدرسة الوطنية للضرائب في كلارمون فيران (1972).

يشغل السيد بودان حالياً منصب رئيس قسم إدارة الواردات في دائرة الشؤون المالية في صندوق النقد الدولي.

منذ أن التحق بصندوق النقد الدولي عام 1991، تولى مهام مساعدة تقنية عديدة، في بلاد مختلفة، شملت بعثات هدفت إلى تطوير استراتيجيات تحديث إدارة الواردات ودعم تحضير برامج إصلاح السياسات الضريبية (مثلاً تطبيق الضريبة على القيمة المضافة وضريبة الدخل). بعد توليه منصبه الحالي، وذلك منذ العام 2002، تولى السيد بودان توظيف وتطوير فريق متفان من كبار خبراء إدارة الواردات، من مدراء ومسؤولين أهم إدارات الواردات في الدول الأعضاء في صندوق النقد الدولي، في



### Alain Bifani, Director General of Finance, Lebanon

Alain Bifani is Director General of the Lebanese Ministry of Finance, effective July 1st, 2000. Before assuming this post, Mr. Bifani worked for various financial institutions and has handled several functions in various banks, namely ABN Amro and Paris-Bas. He had joined renowned consulting agencies such as Arthur Anderson's and Thomson Financial Bankwatch where he was director of the sovereign rating of over 40 countries. Mr. Bifani is also a teaching professor at the Université Saint-Joseph de

Beyrouth, since 1995, where he gives public finance courses at the Department of Economy and teaches management at the Department of Management. He also took part in many research activities related to international competition and markets. Mr. Bifani is a holder of a Master's in Management from the Hautes Etudes Commerciales (HEC), Paris, he also holds a diploma in engineering from the Ecole Supérieure d'Optique, Paris, after having followed studies in math at the Lycée Louis-le-Grand.

### ألان بيفاني، مدير المالية العام، وزارة المالية اللبنانية

العام 1995، حيث يتولى تعليم المواد الخاصة بالمالية العامة للسنتين الثالثة والرابعة، وكان قد تولى تعليم الإدارة في كلية العلوم الإدارية، إضافة إلى مشاركته في وضع دراسات عديدة لاسيما حول التنافسية الدولية والأسواق المالية.

وكان السيد بيفاني قد حاز على شهادة ماجستير في العلوم الإدارية من المعهد العالي للدراسات التجارية في باريس وعلى شهادة هندسة البصريات من المعهد العالي لعلم البصريات بعد أن تخصص في مادة الرياضيات في معهد Louis-le-Grand.

يشغل السيد ألان بيفاني منصب المدير العام لوزارة المالية اللبنانية منذ 2000/7/1. وكان قد عمل في السابق لدى مؤسسات مالية مختلفة وتولى مهام عدة في مصارف نذكر منها مصرف أ.ب.ن. أمرو، "ParisBas" انضم إلى شركات استشارية رائدة على غرار آرثر أندرسن، وشركة تومسون فاينانشال باتكوانتش حيث شغل منصب مدير قسم التقييم الائتماني لخوالي 40 دولة، إلى جانب منصبه كمدير عام، إن السيد بيفاني محاضر في جامعة القديس يوسف - بيروت، منذ

# Speakers' biographical notes

## Session 4



### Medhat Hassanein, Minister of Finance, Egypt

Minister of Finance since 1999, Dr. Hassanein has developed and instituted the second-generation set of fiscal public policy reforms for the Government of Egypt. These included, tax and customs reforms, reviewing the procurement system in government, revising the pensions system and the investment policy of social insurance funds, introducing public expenditure reviews and performance-based budgeting, and developing the public debt-management function.

Dr. Hassanein is the author of numerous articles and

government reports on topical issues in economics, fiscal and monetary policy, finance and banking, macroeconomic reforms, privatization, capital markets and the extra-legal economy in Egypt.

He also has served as Chairman and Board Member of banks (investment, commercial and development), public holding companies and private corporations. Dr. Hassanein obtained his Bachelor's degree in Economics from Cairo University, he holds an MBA from New York University and a Ph. degree from Wharton School, University of Pennsylvania, USA.

### مدحت حساني، وزير المالية، جمهورية مصر العربية

وتفدية ومصرفية وكذلك في مجال إصلاحات الاقتصاد الكلي، المتخصصة. الأسواق المالية والاقتصاد المصري. كان مديراً وعضو مجلس إدارة في عدة مصارف وشركات عامة وخاصة. حصل الدكتور حساني دراسته في مجال الاقتصاد في جامعة القاهرة وحاز ماجستير في الإدارة من جامعة نيويورك ودكتوراه من كلية وارتن في جامعة بنسلفانيا.

خلال توليه وزارة المالية المصرية (منذ العام 1999) أطلق الدكتور حساني المرحلة الثانية من برامج الإصلاح المالي في مصر وقد تضمنت هذه البرامج إصلاحات ضريبية وجمركية. مراجعة نظام التوريد الحكومي. مراجعة نظام التقاعد وسياسة استثمار أموال الضمان الاجتماعي. إدخال مبدأ مراجعة النفقات وتطبيق موازنة الأداء والنتائج وكذلك تطوير إدارة الدين العام. للدكتور حساني مقالات وتقرير حكومية عديدة اقتصادية ومالية

### Richard Allen, Lead Public Sector Specialist, Social and Economic Development Group, MENA Department, World Bank

Richard Allen has been a staff member of the World Bank since 2001. He was initially appointed Head of the Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Program, and is now Lead Economist for Public Sector Issues in the Bank's Middle East and North Africa region.

Previously, Mr. Allen was a Senior Advisor on Governance in the Asian Development Bank. From 1996 to 2000, he worked for the SIGMA program in OECD, leading a team responsible for advising governments in Central and Eastern European countries on modernizing their systems of public financial management, and preparing them for membership of the European Union.

For the past 17 years, Mr. Allen held a variety of

senior administrative and economic positions in HM Treasury, London, and has a wide experience in government of international finance and fiscal policy issues.

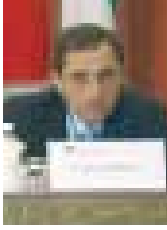
Mr. Allen has extensive experience in advising developing and countries in transition on public administration reform issues, particularly in the areas of budgeting and financial management. He was a senior diplomat in Washington DC in the mid-1980s and was a Board Member of the European Investment Bank from 1988 to 1991.

Mr. Allen holds a Bachelor's and Master's degrees in Economics and Public Finance from the Universities of Edinburgh and York, UK.

### ريتشارد ألان، خبير في مجال القطاع العام، المجموعة الاجتماعية والاقتصادية، دائرة منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، البنك الدولي

تولى خلال السنوات السبع عشرة الأخيرة مراكز مرموقة في الخزينة البريطانية وله خبرة واسعة في السياسات الضريبية والمسائل المالية الدولية. يتمتع السيد ألان بخبرة واسعة في تقديم الخدمات الاستشارية في مجال إصلاح الإدارة المالية، لاسيما وضع الموازنات والإدارة المالية. للدول النامية وذات الاقتصاد في مرحلة انتقالية. عمل في السلك الدبلوماسي في واشنطن في منتصف الثمانينات. وكان عضواً في مجلس إدارة بنك الاستثمار الأوروبي (1988-1991). حاز جائزة ماجستير في الاقتصاد والمال العام من جامعتي أدنبره ويورك، المملكة المتحدة.

انضم السيد ألان إلى البنك الدولي في العام 2001 حيث عين في البداية رئيساً لبرنامج الإنفاق العام والمساءلة المالية. ليصبح لاحقاً خبيراً اقتصادياً رئيسياً في مجال شؤون القطاع العام في دائرة منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. كان سابقاً مستشاراً رئيسياً في مجال الحكم في بنك التنمية الياباني (1991-2000). كذلك عمل ضمن برنامج سيقما في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية حيث تولى فريق مهمته تقديم خدمات استشارية لحكومات دول أوروبا الشرقية والوسطى في مجال تحديث أنظمة إدارة المال العام وتحضيرهم للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي.



## Sami Haddad, Director, MENA Department, IFC

Sami Haddad is the Director of Middle East and North Africa Department at the International Finance Corporation (IFC). He was Regional Representative for IFC in the Middle East, based in Cairo. He has also served as Associate Director, Asia Department where he managed the Department's portfolio and credit functions.

Mr. Haddad joined the World Bank Group, as a Young Professional, in 1981. In 1982, he transferred to IFC's Capital Markets Department. In 1986, he was appointed IFC's Regional Representative for West Africa, based in Abidjan. In 1988, he was appointed IFC's first Regional Representative for North Africa in Casablanca.

Before joining the World Bank Group, Mr. Haddad worked at the Central Bank of Lebanon as Special Assistant to the Governor. He had previously spent four years at Société Générale Libano-Européenne de Banque in Beirut, an affiliate of Société Générale France, where he held several posts including Branch Manager and Attaché de Direction. Mr. Haddad is a member on the Board of Directors of Alexandria National Iron and Steel Company (ANSKD).

Mr. Haddad holds a Master's degree in economics from the American University of Beirut and followed post-graduate studies in economics at the University of Wisconsin, Madison.

## سامي حدّاد، مدير، دائرة منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مؤسسة التمويل الدولية

الرئيسي للمؤسسة في شمالي أفريقيا، في الدار البيضاء. قبل الالتحاق بمجموعة البنك الدولي، كان المساعد الخاص لمصرف لبنان بعد أن عمل أربعة أعوام في بنك السويسيتي جينيرال اللبناني الأوروبي في بيروت، السيد حداد عضو في مجلس إدارة شركة الاسكندرية الوطنية للصلب والفولاذ. السيد حداد حائز ماجستير في الاقتصاد من الجامعة الأميركية في بيروت كما تابع دراساته العليا في الاقتصاد في جامعة ويسكنسن.

يشغل السيد حداد منصب مدير دائرة منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في مؤسسة التمويل الدولية بعد أن كان الممثل الإقليمي للمؤسسة في الشرق الأوسط. وبعد أن عمل كمدير مساعد في دائرة آسيا. انضم السيد حداد إلى مجموعة البنك الدولي في العام ١٩٨١ لينتقل في العام ١٩٨٢ إلى دائرة الأسواق المالية في مؤسسة التمويل الدولية. في العام ١٩٨٦ عيّن ممثلاً إقليمياً للمؤسسة في أفريقيا. في أيدجان، في العام ١٩٨٨، عيّن الممثل الإقليمي



## Al Sheikh Hamad Ben Jabr Ben Jasem AL-Thani, Secretary General, Qatar High Planning Council

Sheikh Hamad Ben Jabor Al Thani is secretary general of the State of Qatar Planning Council (QPC); he is also member of the boards of directors of Hamad Medical Institution, Qatar National Bank and University of Qatar, as well as member of the supervision committee of the educational institutions related to the High Council of Education. In his capacity as a secretary general of the QPC, he has carried out many strategic projects the most important of which are: the public services development project, national human development

report, indemnity studies, human resource planning, Qatar 2020 prospects. Sheikh Al Thani has previously worked for Qatar Petroleum, where he held many leading positions: the HR Director and the Administrative Affairs Director. He also had a major role in developing policies and supervising the implementation of the harmonized system. Sheikh Al Thani is holder of a Bachelor's degree in Management from the Metropolitan State College, USA.

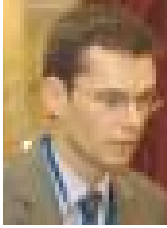
## حمد بن جبر بن جاسم آل ثاني، الأمين العام، مجلس التخطيط، وزارة المالية، دولة قطر

التعويضات. تخطيط القوى العاملة، الرؤية المستقبلية لدولة قطر ٢٠٢٠. عمل سابقاً في قطر للبتول. تقلّد خلالها عدّة مناصب قيادية من أبرزها مدير الموارد البشرية، وكذلك مديراً للشؤون الإدارية، وقد كان له إسهامات عديدة في تطوير السياسات وكذلك إستراتيجية التوطين وأيضاً الأشراف على تنفيذ النظام المعلوماتي الموحد. حاصل على بكالوريوس إدارة الأعمال من جامعة متروبوليتان سنتيت كولج بالولايات المتحدة الأمريكية.

يشغل الشيخ حمد بن جبر بن جاسم آل ثاني منصب أمين عام مجلس التخطيط بدولة قطر وهو عضو في مجالس بعض الإدارات مجلس إدارة مؤسسة حمد الطبية ومجلس إدارة بنك قطر الوطني ومجلس إدارة جامعة قطر ومجلس إدارة شركة قطر للكيمياء والمحدودة ولجنة الأشراف على الجمعيات التربوية التابعة للمجلس الأعلى للتعليم، واللجنة التنفيذية للشؤون الطبية. منذ تولّيه منصبه الحالي أشرف على تنفيذ العديد من البرامج والمخططات الإستراتيجية بدولة قطر مثل المشروع الوطني لتطوير الخدمات العامة، التقرير الوطني للتنمية البشرية، دراسة

# Speakers' biographical notes

## Session 5



### Nicolas Calcoen, Economist, Fiscal Affairs Department, IMF

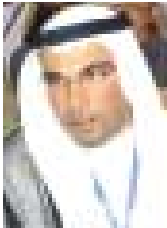
Nicolas Calcoen has been an economist at the IMF Public Finances Department since 2002, where he is responsible for the public finance affairs within the Democratic Republic of Congo team. He served as associate director of the Budget Directorate of the French Ministry of Economy, Finance and Industry, MINEFI (1998-2002). During his experience at the MINEFI, he worked at the Execution Office - European and International Affairs, coordinating budget policies within the Economic and Monetary Union and

following-up and negotiating stability programs (2001-2002). Between 1998 and 2001 he worked at the Social Security and Affaires Office, following-up the health and budget policies of the Ministry of Health and Solidarity - interministerial negotiations. Mr. Calcoen has graduated from the Ecole Nationale d'Administration (1996-1998). He holds a diploma (DEA) in economics and international finance from the Institut d'Etudes Politiques de Paris (1993-1994).

### نيكولا كالكون، خبير إقتصادي، دائرة الشؤون المالية، صندوق النقد الدولي

الاخذ الاقتصادي والنقدي وكذلك متابعة برامج تعزيز الاستقرار المالي (٢٠٠١-٢٠٠٢)، وكذلك في مكتب الضمان والشؤون الاجتماعية الذي يتابع سياسات الموازنة في وزارة الصحة الفرنسية (١٩٩٨ - ٢٠٠١). السيد كالكون من خريجي المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة وهو حائز دبلوم دراسات معمقة في الاقتصاد والشؤون المالية الدولية من معهد الدراسات السياسية في باريس.

السيد كالكون خبير اقتصادي في دائرة الشؤون المالية صندوق النقد الدولي منذ العام ٢٠٠٢ حيث يتولى شؤون المالية العامة في الفريق الذي يعنى بجمهورية كونغو الديمقراطية. بين عامي ١٩٩٨ و ٢٠٠١، عمل السيد كالكون كمدير مساعد في مديرية الموازنة في وزارة المالية الفرنسية. أما مسيرته في وزارة المالية الفرنسية فكانت في المكتب التنفيذي لدائرة الشؤون الدولية والأوروبية التي تتولى تنسيق سياسات الموازنة ضمن



### Khalid Ali Al Bustani, Assistant Undersecretary for Budget and Revenues, UAE

Khalid Ali Al Bustani is currently Assistant Under Secretary for Revenue and Budget at the Ministry of Finance and Industry of the United Arab Emirates. His experience in the UAE Ministry of Finance and Industry began in 1984 as the Computer Section Head. In 1985 he was promoted to the position of Director of the Computer Department. Mr Al Bustani's role progressed rapidly when he was appointed to the position of Assistant Under Secretary for Information Systems and Administration in 1994. He served in this post until 1999, when he became the Assistant Under Secretary for Revenues and Budget. Mr. Al Bustani's holds other professional positions;

he is an active board member of several economic, financial, and medical institutions including the Emirates Telecommunication Corporation (ETISALAT), the General Information Authority, Federal Customs Authority, and Dubai Department of Health and Medical Services. He is also the chairman of the Arab Insurance Group B.S.C. (ARIG) and the vice chairman of Arab Bank for Investment and Foreign Trade. Mr. Al Bustani graduated from Boston University in the US in 1980 with a B.S. in Computer Engineering. He then went on to obtain a Masters degree in Business Administration from Leicester University in the UK, in 2001.

### خالد البستاني، الوكيل المساعد، وزارة المالية والصناعة، دولة الإمارات العربية المتحدة

عديدة أهمها مؤسسة الاتصالات الإماراتية "اتصالات". الهيئة العامة للمعلومات، الجمارك الفدرالية، دائرة الصحة والخدمات الطبية في دبي. وهو أيضاً مدير مجموعة التأمين العربية (أريج) ونائب مدير البنك العربي للاستثمار والتجارة الخارجية. السيد البستاني حائز إجازة في الهندسة المعلوماتية من جامعة بوسطن وماجستير في إدارة الأعمال من جامعة لايبستز، المملكة المتحدة.

يشغل السيد بستاني منصب الوكيل المساعد لدائرة الواردات والموازنة في وزارة المالية والصناعة الإماراتية منذ العام ١٩٩٩. وقد بدأ مسيرته في الوزارة المذكورة عام ١٩٨٤ كرئيس قسم المعلوماتية ليصبح في العام ١٩٨٥ رئيساً لدائرة المعلوماتية. عيّن في العام ١٩٩٤ وكيلاً عاماً للإدارة والأنظمة المعلوماتية. إلى جانب منصبه في وزارة المالية والصناعة، فإن السيد البستاني عضو في مجالس إدارة مؤسسات اقتصادية ومالية وصحية

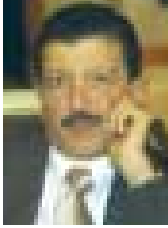
### Ezzeddine Kanakrieh, Director of the Cash Management Department, Jordan

### عز الدين كانكريه، مدير العمليات المالية، المملكة الأردنية الهاشمية

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

## Session 6



### Yussef Hussain Kamal, Minister of Finance, Qatar

Yussef Hussain Kamal is Minister of Finance since January 2002; he is also member in a number of governmental and international institutions: the Government of Qatar Supreme Council for Economic Affairs and Investment (Secretary General since May 2003), the Qatar Steel Company (Chairman, since December 1999), the Planning Council (Vice-Chairman, since 1998), Qatar National Bank (Chairman, since 1998), Islamic Development Bank (Governor, since January 1998), International Monetary Fund and World Bank (Governor since January 1998), Qatar Petroleum

(Vice-Chairman, since November 1996) Ras Laffan LNG co. Ltd (Chairman since June 1996) Qatar Foundation (Director, since 1998).

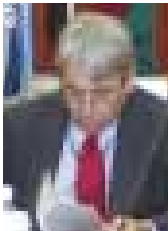
Mr. Kamal has previously held senior positions in the Government, the most important being Minister of Finance, Economy and Commerce (Jan 98- Jan 2002), Undersecretary of the Ministry of Finance Economy and Commerce (July 93- Jan 98). In addition, he has a valuable experience in many leading organizations such as Doha Stock Exchange and Qatar Telecommunications. He holds a B.A. in business administration from Cairo University.

### يوسف حسين كمال، وزير المالية، دولة قطر

قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع (منذ ١٩٩٨). وقد شغل السيد كمال مناصب أخرى هامة في الحكومة أهمها، منصب وزير المالية والاقتصاد والتجارة (١٩٩٨/١ - ٢٠٠٢/١) ومنصب وكيل وزير المالية والاقتصاد والتجارة (١٩٩٣/٧ - ٨٩٩١/١).

كما يتمتع بخبرة واسعة في منظمات أخرى مختلفة، منها، لجنة سوق الدوحة للأوراق المالية التي كان رئيساً لها كما شغل منصب نائب رئيس مجلس إدارة في المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية (كيوتل). حائز على شهادة (باكالوريوس) في إدارة الأعمال من جامعة القاهرة، ولد عام ١٩٤٨. متزوج وله ستة أولاد.

يشغل السيد كمال منصب وزير المالية في قطر منذ كانون الثاني ٢٠٠٢. وهو عضو في عدد من الهيئات والمنظمات الدولية التي يشغل فيها مراكز مرموقة نذكر منها، الأمين العام للمجلس الأعلى للشؤون الاقتصادية والاستثمار منذ أيار ٢٠٠٢. رئيس مجلس الإدارة لشركة قطر للحديد والصلب. منذ كانون الأول ١٩٩٩. نائب رئيس مجلس التخطيط (منذ ١٩٩٨) رئيس مجلس الإدارة - بنك قطر الوطني (منذ كانون الثاني ١٩٩٨). محافظ البنك الإسلامي للتنمية، (منذ كانون الثاني ٢٠٠٢). محافظ. صندوق النقد الدولي والبنك الدولي (منذ كانون الثاني ١٩٩٨). رئيس مجلس إدارة رأس غاز المحدودة (منذ حزيران ١٩٩٦) ونائب رئيس مجلس الإدارة في قطر للبتروك (منذ تشرين الثاني ١٩٩٦) وعضو مجلس إدارة في مؤسسة



### Richard Hemming, Senior Advisor, Fiscal Affairs Department, IMF

Richard Hemming, is currently Senior Advisor at the Fiscal Affairs Department (FAD) and has worked at the IMF for 20 years. In addition to FAD, he has worked in the Asia and Pacific Department and spent two years as the Fund's senior resident representative in India. Mr. Hemming is currently involved in FAD work on fiscal sustainability, fiscal vulnerability and financial crises, fiscal responsibility frameworks (including transparency and rules), fiscal accounting and reporting, public investment, and public-private partnerships.

Prior to coming to the Fund, Mr. Hemming was a university lecturer in the United Kingdom and

Australia, he was a researcher at the Institute for Fiscal Studies in London, and he worked at the OECD in Paris. Mr. Hemming is the author of Social Security and Incentives: The Economics of Social Security (Oxford University Press), he edited The Determinants of National Saving (with Franco Modigliani, Macmillan), and published articles on tax, social security, public expenditure, and other fiscal issues in the Review of Economic Studies, the Economic Journal, the Journal of Public Economics, and elsewhere.

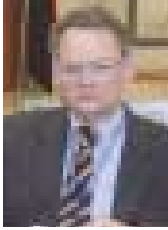
Mr. Hemming holds a BA, MSc, and Ph. degree from Sussex and Stirling universities.

### ريتشارد هيمينغ، مستشار أول، دائرة الشؤون المالية، صندوق النقد الدولي

القطاعين العام والخاص. قبل الالتحاق بصندوق النقد الدولي. عمل السيد هيمينغ كأستاذ محاضر في المملكة المتحدة وفي أستراليا، كما له خبرة كباحث في مركز الدراسات المالية في لندن. وقد عمل في مقر منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في باريس. له عدد من المقالات والأبحاث. وهو حائز على إجازة وعلى شهادة ماجستير، توجهاً بدكتوراه، من جامعتي سوسكس وسترنغ.

التحق السيد هيمينغ بصندوق النقد الدولي منذ عشرين عاماً ليصبح مستشاراً رئيسياً في دائرة الشؤون المالية بعد أن تولى عدة مناصب في دائرة آسيا ودول منطقة الهادئ وكان الممثل الرئيسي للصندوق في الهند. يعنى السيد هيمينغ، ضمن دائرة الشؤون المالية، بشؤون الاستثمارية المالية والالتزامات المالية والضريبية، أطر المسؤوليات الضريبية ومنها الشفافية، المساءلة والتفارير الضريبية، الاستثمار العام والشراكة بين

# Speakers' biographical notes



## Thomas Magnusson, Principal Financial Officer - Sovereign Debt, World Bank

Tomas Magnusson is a staff member of the Banking and Debt Management Group of the World Bank Treasury since the beginning of 2002. His areas of expertise include the institutional framework of sovereign debt management, sovereign financial guarantees and international financial law. At present he is task manager for the joint World Bank/IMF programs on sovereign debt management and debt markets development in Croatia and Kenya. Before joining the World Bank, he was on various international assignments in the field of sovereign debt management. He assisted Kenya in refinancing its military sales loans, worked with the legal

and organizational framework in Poland, Lithuania, Slovenia, the Czech Republic and Thailand, and participated as a speaker in international seminars.

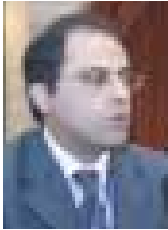
Mr. Magnusson is also Associate Judge of the Svea Court of Appeal, Stockholm. During the years 1986-2001 he was the General Counsel of the Swedish National Debt Office (SNDO); he also headed the Guarantee Department of SNDO between 1986-1997. He is a lecturer in financial law at the University of Lund.

Mr. Magnusson holds a law degree (LL.M) from the University of Stockholm.

## توماس ماغنوسون، مسؤول مالي رئيسي، قسم الدين، البنك الدولي

بالإضافة إلى ذلك، يشغل السيد ماغنوسون منصب قاض مساعد في محكمة (SVEA) للاستئناف في ستوكهولم، بين الأعوام ١٩٨٦ و ٢٠٠١. كان السيد ماغنوسون المستشار العام للمكتب السويدي الوطني للدين (SNDO) كما ترأس دائرة الضمانات لهذا المكتب بين الأعوام ١٩٨٦ و ١٩٩٧. إلى جانب هذه النشاطات، يعمل في المجال الأكاديمي كأستاذ محاضر في مجال القانون المالي في جامعة لوند. حائز على إجازة في القانون من جامعة ستوكهولم.

يعمل السيد ماغنوسون في قسم العمليات المصرفية وإدارة الدين لدى البنك الدولي منذ بداية العام ٢٠٠٢. وهو متخصص في مجال الإطار المؤسسي لإدارة الدين العام والضمانات المالية والقانون الدولي المالي، وهو يعمل حالياً مديراً لمشروع مشترك بين البنك الدولي وصندوق النقد الدولي حول موضوع إدارة الدين العام وتطوير أسواق الدين في كرواتيا وكينيا. قبل التحاقه بمجموعة البنك الدولي، عمل على مشاريع دولية مختلفة حول موضوع إدارة الدين العام، وشارك كمحاور في ندوات دولية.



## Jihad Azour, Advisor to the Minister of Finance, Lebanon

Jihad Azour is adviser to the Minister of Finance since 1999: Project director for Fiscal reforms (UNDP- World Bank project), in charge of managing a reform program conducted by the Ministry of Finance and to provide support on economic and financial issues to the minister. Azour enjoys a wide experience in both private and public sectors. He was chairman of AM&F consulting (1996-1998). He also served as the advisor to the Director General of the "Caisse des Dépôts et des Consignations", a leading French financial public institution (1993-1994). Mr. Azour had previously worked for several renowned firms such as Mc Kinsey and Company,

Compagnie de Saint-Gobain, a leading French industrial group. Mr. Azour has also an academic experience; he is professor at the American University of Beirut, Institute of Money and Banking where he teaches "banking management" in the Master degree program on Money and banking.

Mr. Azour holds a Ph.D and is a Post Doctoral Fellow - Department of Economics: research project on the integration of emerging economies and the impact on the global economic system at the University of Harvard. He also holds a Ph.D. in International Finance from the Institut d'Etudes Politiques de Paris- IEP.

## جهد أزور، مستشار وزير المالية، لبنان

شركة "مكسنسي" Mc Kinsey and Company العالمية للإدارة، وشركة "سان غوبان" Saint-Gobain وهي مجموعة صناعية كبرى، وتدرج في سجله أيضاً خبرته في المجال الأكاديمي في الجامعة الأميركية في بيروت ضمن برنامج شهادة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية، وهو صاحب مؤلفات ومقالات عديدة في الاقتصاد والقانون والمصارف، نشرت في دوريات متخصصة.

يشغل الدكتور أزور منصب مستشار وزير المالية اللبنانية منذ العام ١٩٩٩. وهو صاحب خبرة مهنية غنية في القطاعين العام والخاص، فقد كان مدير شركة AM & F العالمية للاستشارة الإدارية منذ العام ١٩٩٦ ولغاية ١٩٩٨. كما شغل منصب مستشار المدير العام لصندوق الودائع والأمانات، وهي من أهم المؤسسات المالية العامة الفرنسية، بين عامي ١٩٩٣ و ١٩٩٤. وكان قد عمل قبلها في شركات استشارية مرموقة على غرار



# List of participants

## Countries delegations

Country	Name	Title	Address	Phone Number	Fax Number	e-mail/ website
1 EGYPT, ARAB REPUBLIC OF	H.E. Dr. Medhat HASSANEIN	Minister of Finance	26 ElAbour bldg-Salah Salem Str. Nasr City-Cairo	(202) 794 10 55	(202) 795 15 37	medhaths@ancegypt.edu www.salestax.gov.eg
2 IRAN, ISLAMIC REPUBLIC OF	Mr. Ja'afar BEHESHTI	Advisor to the Expenditure Deputy Ministry of Economic Affairs and Finance	Sour Esrafil Ave., Nasser Khosro St. Postal code: 11149			
3 IRAN, ISLAMIC REPUBLIC OF	Mr. Mohamadd Mehdi POUR TAHMASB	Director General of Treasury Ministry of Economic Affairs and Finance	Sour Esrafil Ave., Nasser Khosro St. Postal code: 11149	392 7924		
4 IRAQ	Dr. Saladin H. JIATA	Director General of Iraqi Fund for External Development				
5 IRAQ	H.E. Mr. Kamil M. AL- GAILANI	Ministry of Finance			(964) 6-455-8698	www.cpa-iraq.org/ministries/finance
6 IRAQ	Mr. Adnan D. SALIM	Director General of Accounts Ministry of Finance				
7 IRAQ	Mr. Azez J. HASSAN	Deputy Minister of Finance Ministry of Finance				
8 IRAQ	Mr. Dhafer Madhi FAISAL	Director - Office of the Minister of Finance				
9 IRAQ	Mr. Hazim H. AL SA'EED	Director Gernal of Budget Ministry of Finance				
10 IRAQ	Ms. Hala A. AL-SHAWAF					
11 IRAQ	Mr. Abd-Allah M. BANDAR	Director of Taxation Ministry of Finance				
12 IRAQ	Ms. Yasmin M. BARBOUTI					
13 IRAQ	Mr. Sabah Y. Hussain AWNI	Financial Counselor Ministry of Finance				
14 IRAQ	Mr. Aassam Abdul Wahab ABDUL KASSED	Ministry of Finance				
15 JORDAN, THE HASHEMITE KINGDOM OF	H.E. Dr. Mohamad Nasser ABU-HAMMOUR	Minister of Finance	King Hussein Str. P.O. Box 85 Amman 11118	(962) 4643313	(962) 464 3121	minister@mof.gov.jo www.mof.gov.jo
16 JORDAN, THE HASHEMITE KINGDOM OF	Mr. Ezz Aldeen KANAKRIE	Head of the Cash Management Directorate - Ministry of Finance	King Hussein Str. P.O. Box 85 Amman 11118	(962) 4641626	(962) 4641626	ezzadeen.k@mof.gov.jo www.mof.gov.jo
17 KUWAIT, STATE OF	Mr. Fawzi S. AL-QASSAR	Assistant Undersecretary for Financial and Taxes Affairs Ministry of Finance				
18 KUWAIT, STATE OF	Mr. Khaled Sulaiman AL-RUWAIH	Director of Cabinet - Minister's Office - Ministry of Finance	P.O.Box 9 , Safat	965 242 00 18	965 244 63 61	
19 KUWAIT, STATE OF	Mrs. Haifaa I. AL-YAQOUT	Head of Financial and Taxes Affairs - Assistant Undersecretary Office - Ministry of Finance				
20 MOROCCO, KINGDOM OF	H.E. Dr. Fathallah OUALALOU	Minister of Finance and Privatization	Quartier Administratif, Chellah, Rabat	(212) 37 76 55 04	(212) 37 76 40 81	leila@finances.gov.ma www.finances.gov.ma
21 MOROCCO, KINGDOM OF	Mr. Abdellatif BENNANI	Director of Budget Ministry of Finance and Privatization	Quartier Administratif, Chellah, Rabat	(212) 37 67 72 66	(212) 37 67 75 30	bennani@dbmfie.gov.ma
22 MOROCCO, KINGDOM OF	Ms. Khadija CHAMI	Director - Customs Administration and Indirect Taxes - Ministry of Finance and Privatization	Quartier Administratif, Chellah, Rabat	(212) 61403805	(212) 37717839	k.chami@douane.gov.ma
23 OMAN, SULTANATE OF	H.E. Dr. Darwish Bin Ismail Bin Ali AL-BULUSHI	Undersecretary for Financial Affairs - Ministry of Finance	POBox 506, Muscat, postal code 113	736 329	736 324	
24 OMAN, SULTANATE OF	Mr. Sultan Salim AL-HABSI	Director General of Administrative Affairs				
25 PAKISTAN	H.E. Ms. Asma ANISSA	Ministry of Finance Ambassador (Head of Delegation)	Ambassy of Pakistan Rawcheh, Beirut Lebanon	961 1 863041		
26 PALESTINE	H.E. Dr. Salam FAYYAD	Minister of Finance		(962)6-566 1727 Jordan	(962)6 566 1727 Jordan	
27 QATAR, STATE OF	H.E. Dr. Youssef Hussain KAMAL	Minister of Finance		(974) 446 1444 (974) 445 6456	(974) 443 1177	
28 QATAR, STATE OF	Mr. AbdulRahman Ali DASHTI	Director Office of the Minister of Finance		(974) 441 3570 (974) 441 3300		
29 QATAR, STATE OF	Dr. Hussain AL-ABDULLA	Deputy Secretary General Supreme Council for Economic Affairs and Investment				

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

# List of participants

## Countries delegations

Country	Name	Title	Address	Phone Number	Fax Number	e-mail
30 QATAR, STATE OF	Sheikh Ali Bin Jassim AL-THANI	Consultant - Supreme Council for Economic Affairs and Investment Ministry of Finance				
31 QATAR, STATE OF	Sheikh Abdulaziz Bin Jassim AL-THANI	Manager Human Resources Dept. Ministry of Finance	PoBox: 47 Doha- Qatar	974 4308488	974 4478351	a_althani@qp.com.qa
32 QATAR, STATE OF	Sheikh Hamad Bin Jabor Bin Jassim AL-THANI	Secretary General Council of Planning Ministry of Finance	P.O.box 1855 Doha- Qatar	974 4444141	974 4367090	althani@planning.gov.qa
33 QATAR, STATE OF	Mr. Ibrahim AL GHANEM		P.O.box 1855 Doha- Qatar	(974) 444 41 41	(974) 444 41 41	
34 SAUDI ARABIA, KINGDOM OF	Dr. Hamad AL-BAZAI	Deputy Minister Ministry of Finance				
35 SAUDI ARABIA, KINGDOM OF	Mr. Abdul Muhsen AL-FARES	Director General of Zakat and Income Ministry of Finance	Riyadh: 11187 PoBox: 6898 Kingdom Of Saudi Arabia	(966) 1 4011188	(966) 1 4026920	alfares@mof.gov.SA
36 SAUDI ARABIA, KINGDOM OF	Dr. Saleh AL-MUHANNA	Assistant Deputy Minister Ministry of Finance				muhanna52@yahoo.com
37 SAUDI ARABIA, KINGDOM OF	H.E. Dr. Abdul Rahman AL TUWAYJRI	Secretary General Supreme Economic Council		(966)1 4834037	(966) 1 4834035	
38 SAUDI ARABIA, KINGDOM OF	H.E. Dr. Ibrahim Abdelaziz AL-ASSAF	Minister of Finance	Riyadh: 11177 Kingdom Of Saudi Arabia	(966) 1 401 6000 (966) 1 405 0000	(966) 1 4035422 (966) 1 4059441	www.mof.gov.sa
39 SAUDI ARABIA, KINGDOM OF	Mr. Mansour M. AL-SAWI	Personal Secretary Ministry of Finance	Riyadh: 11177 Kingdom Of Saudi Arabia	(966) 1 401 6000 (966) 1 405 0000	(966) 1 4035422 (966) 1 4059441	
40 SUDAN, REPUBLIC OF	Mr. Abdel Kader Mohammad AHMAD	Secretary General - Taxation Dept. Ministry of Finance and National Economy	Al Khourtoom			
41 SUDAN, REPUBLIC OF	Mr. Abdel Wahhab Osman AL SHEIKH	Director General - Purchasing and Contracting - Ministry of Finance and National Economy	Al Khourtoom			
42 SUDAN, REPUBLIC OF	Mr. Salaheddine Ahmad AL SHEIKH	Director General - Customs Administration - Ministry of Finance and National Economy	Al Khourtoom			
43 SUDAN, REPUBLIC OF	Mrs. Ekhlas Fouad EL TOUM	Privatization and Technical Committee Ministry of Finance and National Economy	Al Khourtoom			
44 SUDAN, REPUBLIC OF	Mrs. Mona EL SAYED ABOU HARAZ	Director of Revenue Ministry of Finance and National Economy	Al Khourtoom			
45 SUDAN, REPUBLIC OF	H.E. Dr. Ahmad MAJZOUB AHMAD	Minister of State for Finance and National Economy	Al Khourtoom	(249) 11 770917 (249) 11 775989	(249) 11 700351 (249) 11 116081	www.sudan.net
46 SUDAN, REPUBLIC OF	Ms. Manahel ADAM MOHAMMAD	Senior Inspector - International Cooperation - Ministry of Finance and National Economy	Al Khourtoom			
47 SYRIAN ARAB REPUBLIC	H.E. Dr. Muhammad AL-HUSSEIN	Minister of Finance	P.O.Box 13136 Damascus- Syria	02 11 2216605	02 11 2224701	mof@net.sy
48 SYRIAN ARAB REPUBLIC	Mr. Nizar CHOURBAJI	Director of Revenues Ministry of Finance		44674090		
49 TUNISIA, THE REPUBLIC OF	Mr. Mohamed Ali BEN MALEK	Director General Ministry of Finance	6 Rue Ibn Jazzar Tunis, Tunisie	21671783786	21671790550	
50 UNITED ARAB EMIRATES	H.E. Dr. Mohamad Khalfan BIN KHARBACH	Minister of State for Finance and Industry	P.O.Box: 433 Abu Dhabi P.O.Box: 1565 Dubai	(971) 2 6744222 (971) 50 6555852	(971) 2 6793255 (971) 4 3939090	mofi@uae.gov.ae www.uae.gov.ae
51 UNITED ARAB EMIRATES	Mr. Khaled AL - BUSTANI	Assistant Undersecretary for Budget and Revenues - Ministry for Finance and Industry			971 4 3937305	
52 UNITED ARAB EMIRATES	Dr. Amir MAFANI	Expert in e-Government Ministry of Finance and Industry				
53 UNITED ARAB EMIRATES	Mr. Joumaa AL-TAYER	Public Relations Officer Ministry of Finance and Industry				
54 UNITED ARAB EMIRATES	Mr. Nasser Khamis AL SOUWEIDI	Director of Industrial Development Ministry of Finance and Industry				
55 UNITED ARAB EMIRATES	Mr. Said Rached AL-YATIM	Director of Budget Ministry of Finance and Industry		971 50 6515158		
56 UNITED ARAB EMIRATES	Mr. Wehbé Khalifa HAJRES	Public Relations Officer Ministry of Finance and Industry				
57 YEMEN, REPUBLIC OF	Mr. Ibrahim ALNAHARI	Director General - Extrenal Relations - Ministry of Finance	Ring Road Sanaa City, Republic of Yemen	(967) 1 260370	(967) 1 263040	mofalnahari@y.net.ye www.yemen.gov.ye
58 YEMEN, REPUBLIC OF	H.E. Mr. Alawi Saleh AL-SALAMI	Deputy Prime Minister Minister of Finance	Ring Road Sanaa City, Republic of Yemen	(967) 1 260370	(967) 1 263040	mofghaleb@y.net.ye www.yemen.gov.ye
59 YEMEN, REPUBLIC OF	Mr. Ahmed GHALEB	Deputy Minister External Relations Ministry of Finance	Ring Road Sanaa City, Republic of Yemen	(967) 1 260370	(967) 1 263040	mofghaleb@y.net.ye www.yemen.gov.ye

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

## Regional Organizations

Organisation	Name	Title	Address	Phone Number	Fax Number	e-mail
1 ARAB MONETARY FUND	Dr. Jassem AL-MANAI	Director General Chairman of the Board	P.O.Box 2818 Abu Dhabi UNITED ARAB EMIRATES	971-2-6215000 971-2-6171400	971-2-6332089 971-2-6326454	centralmail@amf.org.ae
2 ARAB MONETARY FUND	Dr. Adil El-Tijani Ali ABDALLA	Economist Economic and Technical Dept.	Abu Dabi UAE PoBox: 2817	971 2 6171556	971 2 6326454	adileltigani@msn.com
3 ARAB MONETARY FUND	Dr. Mustafa KARA	Director Economic and Technical Dept.	Abu Dabi UAE PoBox: 2818	971 2 6171551	6326454	muskm@emirates.net.ae
4 GULF COOPERATION COUNCIL	Dr. Nasser AL-KAUD	Director of Finance and Monetary Integration - Acting Assistant Secretary General for Economic Affairs	P.O.box 7153 Riyadh 11462 KINGOM OF SAUDI ARABIA	966-1-482 6808 966-1-482 7777	966-1-482 9316	Orazzaz@worldbank.org
5 LEAGUE OF THE ARAB STATES	Mr. Abdelrahman Al-Suhaibani	Secretary General Higher Council for Lebanon and Syria				
6 UN- ESCWA	Ms. Mirvat TELLAWY	Under-Secretary-General Executive Secretary	UN - House 8th floor Riad El-Solh	961-1-981 401	961-1-981 510	tallawy@un.org
7 WORLD BANK	Mr. Mustapha K. NABLI	Chief Economist and Director Poverty Reduction and Economic Management Group MENA				
8 WORLD BANK	Mr. Richard ALLEN	Lead Public Sector Economist Social and Economic Development Group MENA		(202) 458 9204	(202) 477 0432	rallen@worldbank.org
9 WORLD BANK	Mr. Joseph SABA	Director Middle East Department				
10 WORLD BANK	Mr. Thomas MAGNUSSON	Principal Financial Officer Sovereign Debt	World Bank			
11 WORLD BANK INSTITUTE	Mr. Michael SARRIS	Director Regional Knowledge and Learning Africa & MENA	World Bank Institute			msarris@worldbank.org
12 WORLD BANK	Mr. Pierre MESSALI	Financial Management Specialist	World Bank	(202) 458 5236	2020 522 7560	pmessali@worldbank.org
13 WORLD BANK Beirut Office	Mr. Omar RAZZAZ	Country Manager				
14 INTERNATIONAL FINANCIAL CORPORATION	Mr. Sami HADDAD					Orazzaz@worldbank.org
15 UNDP Beirut Office	Ms. Nada Al-Nashef	Deputy Resident Representative		961-1-981 301	961-1-981 301	Shaddad@ifc.org
16 Islamic DEVELOPMENT BANK	Dr. Jamal Salah Adviser to the Bank	Adviser to the Bank	Kingdom Of Saudi Arabia			nada.alnachef@undp.org

## Special Invitees

Name	Title	Organisation	Country	Address	Phone Number	Fax Number	e-mail
1 M. Alain THEBAULT	Trésorier Payeur Général MINEFI	MINEFI	FRANCE	22 Allée de Cambrai 53000 LAVAL	33-2 43497405	33-2- 43497401	alain.thebault@cp.finances.gouv.fr
2 Mme Marie Paule GREMEAUX	Chef de la Mission de Coopération Internationale - Direction Générale de la Compatibilité Publique - MINEFI	MINEFI	FRANCE	4 rue Mariotte 75017 Paris	33-1-53186707	33-1-53189695	Marie-paule.gremeaux@cp.finances.gouv.fr
3 M. Daniel MOREL	Président - GIP-ADETEF MINEFI	GIP-ADETEF	FRANCE	Bat. ATRIUM - 5 Place des Vins de France	33-1-53442530	33-1-53442531	daniel.morel@adef.finances.gouv.fr
4 M. Pierre VANDENBERGHE	Conseiller en Affaires Fiscales GIP-ADETEF - MINEFI	GIP-ADETEF	FRANCE	Bat. ATRIUM - 5 Place des Vins de France	33-1- 534425	33-1-53442577	pierre.vanden-berghe@adef.finances.gouv.fr
5 Mr. Nasri KHOURY	Secretary General - Higher Council for Lebanon and Syria						Orazzaz@world-bank.org
6 H.E. Mr. Ghassan SALAMEH	Special Advisor to the UN Secretary General, previous Lebanese Minister of Culture						

Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

# List of participants

## IMF Delegation

	Name	Title	Phone Number	Fax Number	e-mail/ websiteside
1	Dr. Agustin CARSTENS	Deputy Managing Director	1.202.623.4553		nalvarado@imf.org www.imf.org
2	Mr. Alfred KAMMER	Advisor to the Deputy Managing Director			
3	Mr. Jean Paul BODIN	Division Chief	1.202.623.8167	1.202.623.6074	jbodin@imf.org jbodin@imf.org
4	Mr. Richard HEMMING	Senior Advisor	1.202.623.8543	1.202.623.4259	rhemming@imf.org www.imf.org
5	Dr. Syed Ehtisham AHMAD	Division Chief	1.202.623.8708	1.202.623.5470	eahmad@imf.org www.imf.org
6	Ms. Elizabeth MULUMBA	Staff Assistant	1.202.623.7861	1.202.623.6074	emulumba@imf.org www.imf.org
7	Dr. Shakour SHAALAN	Executive Director	1.202.623.4517		sshaalan@imf.org www.imf.org
8	Mr. Nicolas CALCOEN	Economist Fiscal Affairs Dept.	1.202.623.6433	1.202.623.5470	ncalcoen@imf.org www.imf.org
9	Mr. Sulaiman AL-TURKI	Executive Director	1.202. 623.7283	1.202. 623.4760	salturki@imf.org www.imf.org
10	Dr. Abdel-Moneim ABDEL-RAHMAN	Consultant Fiscal Affairs Dept.	1.202.623.8727	1.202.623.8171	dbeulah@imf.org salturki@imf.org
11	Mrs. Teresa TER-MINASSIAN	Director Fiscal Affairs Dept.	1.202.623.8844	1.202.623.4259	tterminassian@imf.org www.imf.org
12	Dr. Saleh M. NSOULI	Deputy Director Middle East and Center Asia	1.202.623.6937	1.202.623.6982	snsouli@imf.org www.imf.org
13	Mr. Michael KEEN	Head of the Tax Policy Division Chief Fiscal Affairs Dept.	1.202.623.4442	1.202.623.8171	mkeen@imf.org www.imf.org
14	Mr. George T. ABED	Special Advisor to Managing Director	1.202.623.4116	1.202.623.6592	gabad@imf.org www.imf.org
15	Dr. Mohamad CHATAH	External Relations	1.202.623.9624	1.202.589.9624	mchatah@imf.org www.imf.org

## Lebanese Participants

	Name	Title	Phone Number	Fax Number	e-mail/ websiteside
1	Mr. Riad Salamé	Central Bank of Lebanon Governor	+961 (1) 747600 x /343	+961 (1) 747600	www.bdl.gov.lb
2	Dr. Ahmad El Jeshi	Central Bank of Lebanon 1st Vice Governor	+961 (1) 747600	+961 (1) 747600	www.bdl.gov.lb
3	Mr. Majeed Joumblat	Central Bank of Lebanon 2nd Vice Governor	+961 (1) 747600	+961 (1) 747600	www.bdl.gov.lb
4	Mr. Marwan Nsouli	Central Bank of Lebanon 3rd Vice Governor	+961 (1) 747600	+961 (1) 747600	www.bdl.gov.lb
6	Mr. Alain Balian	Central Bank of Lebanon 4th Vice Governor	+961 (1) 747600	+961 (1) 747600	www.lp.gov.lb
7	Mr. Mikhael Daher	Member of Parliament	+961 (5) 454433		www.lp.gov.lb
8	Mr. Nasseeb Lahoud	Member of Parliament	+961 (1) 201402 x 513000	+961 (4) 977580	www.lp.gov.lb
9	Mr. Mohamad Fneish	Member of Parliament	+961 (1) 279393 x 279494/ 271855		www.lp.gov.lb
10	Mr. Samir Azar	Member of Parliament			
11	Mr Jean Obeid	Minister of Foreign Affairs			
12	Mr. Fadi Khalaf	Beirut stock exchange director	961(1) 993555		
13	Mr. Marwan Hamade	Member of Parliament - Minister of Economy and Trade			
14	Mr. Rasheed Hoteit	Judge - President of the court of audit			
15	Mr. Salem Abu Daher	Director General, Presidency of the Lebanese Republic			
16	Mr. Jamal Abdel Rahim Itani	President - Council for Development and Reconstruction			
17	Mr. Mazen Hanna	Economic Support Unit Office of the Prime Minister			
18	Dr. Ghazi Yussef	Privatization Council - Council of the Ministers Presidency	961 (1)987500		
19	Ms. Raya El Hassan	Economic Support Unit Office of the Prime Minister			
20	Mr. Fadi Fawaz	Advisor to the Prime Minister			
21	Mr. Rabih Matar	Ministry of Economy and Trade			

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

## Lebanese Participants

22	Mr. Omar Razzaz	Country Manager World Bank	961 (1) 987 800		orazzaz@worldbank.org
23	Mr. Fadi Makki	Director General - Ministry of Economy and Trade			
24	Mr. Alain Bejjani	Vice-President and Member IDAL			
25	Mr. Samih Barbir	Head of the Board and Director General IDAL			
26	Mrs. Lamia El Moubayed Bissat	Director Institute of Finance	961(1)425147	961(1)426860	www.if.org.lb contact@if.org.lb
27	Ms. Rola Darwish	Institute of Finance	961(1)425147	961(1)426860	www.if.org.lb contact@if.org.lb
28	Ms. Hala Kambris	Institute of Finance	961(1)425147	961(1)426860	www.if.org.lb contact@if.org.lb
29	Ms. Hala Salem	Economist Office of the Minister of Finance	961(1)981057	961(1)981059	www.finance.gov.lb
30	Ms. Nelly Habib	Economist Office of the Minister of Finance	961(1)981057	961(1)981059	www.finance.gov.lb
31	Ms. Carole Khouzami	Economist Office of the Minister of Finance	961(1)981057	961(1)981059	www.finance.gov.lb
32	Ms. Zeina Kassem	Economist Office of the Minister of Finance	961(1)981057	961(1)981059	www.finance.gov.lb
33	Mr. Raffi Kendirjian	Chief Economist Office of the Minister of Finance	961(1)981057	961(1)981059	www.finance.gov.lb
34	Ms. Maria Malas	Economist Office of the Minister of Finance	961(1)981057	961(1)981059	www.finance.gov.lb
35	Ms. Rima Khaddaj	Office of the Minister of Finance	961(1)981057	961(1)981059	www.finance.gov.lb
36	Ms. Nadine Bou Khaled	Economist Office of the Minister of Finance	961(1)981057	961(1)981059	www.finance.gov.lb
37	Ms. Karen Abdel Nour Tohme	Economist Office of the Minister of Finance	961(1)981057	961(1)981059	www.finance.gov.lb
38	Ms. Rola Rizk	Chief Economist Office of the Minister of Finance	961(1)981057	961(1)981059	www.finance.gov.lb
39	Mr. Kevork Baboyan	Office of the Minister of Finance	961(1)981057	961(1)981059	www.finance.gov.lb
40	Ms. Maya Dabbagh	Office of the Minister of Finance	961(1)981057	961(1)981059	www.finance.gov.lb
41	Ms. Raghda Jaber	COMAP Coordinator Ministry of Finance	961(1)981057	961(1)981059	www.finance.gov.lb
42	Mr. Chawki Hamad	Tax Administration Reform Team	961(1) 398 131		www.finance.gov.lb vat@finance.gov.lb
43	Ms. Lina Tannir	Tax Administration Reform Team	961(1) 398 131		www.finance.gov.lb vat@finance.gov.lb
44	Mr. Khaled El Kork	Tax Administration Reform Team	961(1) 398 131		www.finance.gov.lb vat@finance.gov.lb
45	Ms. Janine Daou	Tax Administration Reform Team	961(1) 398 131		www.finance.gov.lb vat@finance.gov.lb
46	Ms. Jide Begdashe	Tax Administration Reform Team	961(1) 398 131		www.finance.gov.lb vat@finance.gov.lb
47	Ms Nadine Bassil	Tax Administration Reform Team	961(1) 398 131		www.finance.gov.lb vat@finance.gov.lb
48	Ms. Claudine Karaki	Tax Administration Reform Team	961(1) 398 131		www.finance.gov.lb vat@finance.gov.lb
49	Ms. Manale Assir	Tax Administration Reform Team	961(1) 398 131		www.finance.gov.lb vat@finance.gov.lb



This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

# Agenda

Day 1: Tuesday, May 18, 2004

## Conference Opening

**Rafic HARIRI**, President of the Council of Ministers, Lebanon

**Agustin CARSTENS**, Deputy Managing Director, IMF

## Introduction to the Conference

**Fuad SINIORA**, Minister of Finance, Lebanon

**Teresa TER-MINASSIAN**, Director, Fiscal Affairs Department, IMF

**Jassim Al MANNAI**, Director General Chairman of the Board, Arab Monetary Fund

**Joe SABA**, Country Director, World Bank

**Saleh NSOULI**, Deputy Director, Middle East & Central Asia Department, IMF

## Session 1:

### Macroeconomic and Fiscal Challenges facing the Arab Countries and the Near East Region

Chair: **Mohammad Khalfan BIN KHARBASH**, Minister of State for Financial & Industrial Affairs, UAE

#### Issues & Presenters

#### Main Economic Issues in the Arab Countries and the Near East

**Georges ABED**, Special Advisor to the Managing Director, IMF

**Mustapha NABLI**, Chief Economist & Sector Director, MENA Department, World Bank

#### The Fiscal Reform Agenda in the Arab Countries and the Near East

**Ehtisham AHMAD**, Division Chief, Fiscal Affairs Department, IMF

**Mustafa KARA**, Director of Economic and Technical Department, AMF

*Open Discussion*

## Session 2:

### Reforming Revenues in the Region: Current Status and Future Prospects

Chair: **Mahmoud Abdelkhalek Al-NOURI**, Minister of Finance, Kuwait

#### Issues & Presenters

#### The Tax Reform Agenda: Adapting Tax Policies to New Challenges

**Michael KEEN**, Head of the Tax Policy Division, Fiscal Affairs Department, IMF

**Abdel-Moneim ABDEL-RAHMAN**, Consultant, Fiscal Affairs Department, IMF

#### Trade Liberalization and Tariff Reform

**Khadija CHAMI**, Director, Customs Administration and Indirect Taxes, Ministry of Finance and Privatization, Morocco

*Open Discussion*

## Session 3:

### Implementing Tax Reforms and Modernizing the Tax Administration

Chair: **Fathallah OUALALOU**, Minister of Finance and Privatization, Morocco

#### Issues & Presenters

#### Design and Reform of Tax Administrations

**Jean-Paul BODIN**, Head of the Revenue Administration Division, Fiscal Affairs Department, IMF

#### Tax Administration in Lebanon: VAT and Other Tax Reforms

**Alain BIFANI**, Director General of Finance, Lebanon

*Open Discussion*

Day 2: Wednesday, May 19, 2004

## Session 4:

### Reforming the Public Sector and Public Expenditures

Chair: **Medhat HASSANEIN**, Minister of Finance, Egypt

#### Issues & Presenters

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

***Egypt's Second Generation of Fiscal Reforms***

**Medhat HASSANEIN**, Minister of Finance, Egypt

***Fiscal Performance, Governance and Growth***

**Richard ALLEN**, Lead Public Sector Specialist, Social and Economic Development Group, MENA Department, World Bank

***Restructuring the Public Sector through Privatization and Private Sector Participation***

**Sami HADDAD**, Director, MENA Department, IFC

***Reforming Public Sector Institutions and Rationalizing the Role of the Government***

**Al Sheikh Hamad Ben Jabr Ben Jasem AL-THANI**, Secretary General, Qatar High Planning Council

*Open Discussion*

**Session 5:**

**Revamping Public Expenditure Management**

**Chair: Muhammad AL-HUSSEIN**, Minister of Finance, Syria

***Issues & Presenters***

***Public Expenditure Management Reform***

**Ehtisham AHMAD**, Division Chief, Fiscal Affairs Department, IMF

**Nicolas CALCOEN**, Economist, Fiscal Affairs Department, IMF

***Key Issues in Budget Design - Performance Budgeting***

**Khalid AL-BUSTANI**, Assistant Undersecretary for Budget and Revenues, UAE

***Effective Budget Execution and Treasury Management: The Single Treasury Account***

**Ezz Aldeen KANAKRIEH**, Director of the Cash Management Department, Jordan

*Open Discussion*

**Session 6:**

**Debt Sustainability and Management Issues in the Region**

**Chair: Youssef Hussain KAMAL**, Minister of Finance, Qatar

***Issues & Presenters***

***Fiscal Sustainability and Debt Management***

**Richard HEMMING**, Senior Advisor, Fiscal Affairs Department, IMF

***Institutional Framework for Debt Management: Building Debt Management Functions***

**Tomas MAGNUSSON**, Principal Financial Officer - Sovereign Debt, World Bank

***Modernizing Debt Management and Debt Markets in the Region***

**Jihad AZOUR**, Advisor to the Minister of Finance, Lebanon

*Open Discussion*

**Roundtable Discussion:**

***Promoting Fiscal Policy Coordination in the Arab Countries and the Near East Region***

**Chair: Fuad SINIORA**, Minister of Finance, Lebanon

**Panel:**

**Ibrahim AL-ASSAF**, Minister of Finance, Saudi Arabia

**Medhat HASSANEIN**, Minister of Finance, Egypt

**Mohammed Khalfan BIN KHARBASH**, Minister of State for Financial & Industrial Affairs, UAE

**Salam FAYYAD**, Minister of Finance, Palestinian Authority

**Fathallah OUALALOU**, Minister of Finance and Privatization, Morocco

© Institut Des Finances Basil Fuleihan  
Reporter's Summary

المرحلة الثانية من برامج الإصلاح المالي في مصر  
مدحت حسنين، وزير المالية، جمهورية مصر العربية  
الأداء المالي والإدارة والنمو  
ريتشارد إن. خبير في مجال القطاع العام، المجموعة الإجتماعية والاقتصادية، دائرة منطقة  
الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، البنك الدولي  
إعادة هيكلة القطاع العام بواسطة الخصخصة ومشاركة القطاع الخاص  
سامي حداد، مدير، دائرة منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مؤسسة التمويل الدولية  
إصلاح مؤسسات القطاع العام وترشيد دور الحكومة  
حمد بن جبر بن جاسم آل ثاني، الأمين العام، مجلس التخطيط، وزارة المالية، دولة قطر

## الجلسة الخامسة:

### تحديث إدارة النفقات العامة

رئيس الجلسة: محمد الحسين، وزير المالية، الجمهورية العربية السورية  
تحديث إدارة النفقات العامة  
سايد احتشام أحمد، رئيس قسم الشؤون المالية  
نيكولا كالكون، خبير إقتصادي، دائرة الشؤون المالية، صندوق النقد الدولي  
المشاكل الأساسية في وضع الموازنات وموازنات الأداء  
خالد البستنائي، الوكيل المساعد، وزارة المالية والصناعة، دولة الإمارات العربية المتحدة  
التنفيذ الفعال للموازنة وإدارة الخزينة: حساب الخزينة الموحد  
عز الدين كناكريه، مدير العمليات المالية، المملكة الأردنية الهاشمية

## الجلسة السادسة:

### بقاء الدين ضمن معدلات قابلة للاحتمال ومشاكل إدارة الدين العام في المنطقة

رئيس الجلسة: يوسف حسين كمال، وزير المالية، دولة قطر  
بقاء الدين ضمن معدلات قابلة للاحتمال وإدارة الدين العام  
ريتشارد هيمينغ، مستشار أول، دائرة الشؤون المالية، صندوق النقد الدولي  
الإطار المؤسسي لإدارة الدين العام ووضع هيكلية إدارة الدين  
توماس ماغنوسون، مسؤول مالي رئيسي، قسم الدين، البنك الدولي  
حديث إدارة الدين العام وأسواق الديون في المنطقة  
جهاد أزغور، مستشار الوزير، وزارة المالية اللبنانية

### لقاء طاولة مستديرة

تعزيز تنسيق السياسات المالية في الدول العربية والشرق الأدنى  
رئيس الجلسة: فؤاد السنيورة، وزير المالية، لبنان

## المحاورون:

إبراهيم العساف، وزير المالية، المملكة العربية السعودية  
مدحت حسنين، وزير المالية، جمهورية مصر العربية  
محمد خلفان بن خرياش، وزير الدولة لشؤون المالية والصناعة، دولة الإمارات العربية المتحدة  
سلام فياض، وزير المالية، فلسطين  
فتح الله ولعلو، وزير المالية والتخصيص، المملكة المغربية

خلاصة

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan



## برنامج المؤتمر \*

### الافتتاح

رفيق الحريري، رئيس مجلس الوزراء، لبنان  
أغستن كارستنز، نائب المدير العام، صندوق النقد الدولي

### مقدمة

فؤاد السنيورة، وزير المالية، لبنان  
تيريزا ترميناسيان، مديرة دائرة الشؤون المالية، صندوق النقد الدولي  
جاسم المناعي، مدير عام رئيس - مجلس إدارة، صندوق النقد العربي  
جوزيف سابا، مدير مكتب الشرق الأوسط، البنك الدولي  
صالح نصولي، نائب مدير دائرة الشرق الأوسط وآسيا الوسطى، صندوق النقد الدولي

### الجلسة الأولى:

#### التحديات الخاصة بالاقتصاد الكلي والشؤون المالية التي تواجهها الدول العربية ومنطقة الشرق الأدنى

رئيس الجلسة: محمد خلفان بن خرياش، وزير الدولة لشؤون المالية والصناعة، دولة الإمارات العربية المتحدة.

أبرز المشاكل الاقتصادية في الدول العربية والشرق الأدنى  
جورج عابد، مستشار خاص للمدير، صندوق النقد الدولي  
مصطفى النابلي، خبير اقتصادي ومدير قطاع في دائرة منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، البنك الدولي

برنامج الإصلاح المالي في الدول العربية والشرق الأدنى  
سايد إحتشام أحمد، رئيس قسم الشؤون المالية  
مصطفى قارة، مدير الدائرة الاقتصادية والفنية، صندوق النقد العربي

### الجلسة الثانية:

#### إصلاح الواردات

رئيس الجلسة: محمود عبد الخالق النوري، وزير المالية، الكويت  
برنامج الإصلاح الضريبي وأقلمة السياسات الضريبية مع التحديات الجديدة  
مايكل كين، رئيس قسم السياسات الضريبية، دائرة الشؤون المالية، صندوق النقد الدولي  
عبد المنعم عبد الرحمن، خبير استشاري في دائرة الشؤون المالية، صندوق النقد الدولي  
خريز التجارة وإصلاح التعرفة  
خديجة الشامي، مديرة إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة، المملكة المغربية

### الجلسة الثالثة:

#### تطبيق الإصلاحات الضريبية وتحديث الإدارة الضريبية

رئيس الجلسة: فتح الله ولعلو، وزير المالية والتخصيص، المملكة المغربية  
وضع برامج إصلاح للإدارات الضريبية  
جان بول بودان، مدير قسم الواردات، دائرة الشؤون المالية، صندوق النقد الدولي  
الإدارات الضريبية اللبنانية: الضريبة على القيمة المضافة وغيرها من الإصلاحات الضريبية  
ألان بيفاني، مدير المالية العام، وزارة المالية اللبنانية

### الجلسة الرابعة:

#### إصلاح القطاع العام والإنفاق العام

رئيس الجلسة: مدحت حسنين، وزير المالية، جمهورية مصر العربية

## النقاط الأساسية المطروحة:

ولكنّ تقلّب ظروف الأسواق والمنافسة بين الجهات المقرضة حتّى كبار المقرضين على إتباع تقنيات ناشطة لإدارة الدين تتبع أهداف واضحة تقيس كلفة المخاطر وهيكلية مؤسساتية حديثة.

من زاوية الاقتصاد الكلي، ينبغي التركيز على مستوى الدين وتكوينه، والحرص على تلبية الحاجات الماليّة وسداد موجبات المدفوعات عند الحدّ الأدنى من كلفة، مع خوض مخاطر معتدلة الحجم، بالإضافة إلى ذلك، ينبغي التأسيس لتوازن مالي يكون على انساقٍ مع القدرة على مواصلة حمل الدين، بما يتيح بعضاً من الليونة للتأقلم مع المتغيرات الاقتصادية، وينبغي وضع إطار عمل مؤسسي يُناسب إدارة الدين العام كما يتعيّن الحرص على التنسيق بين السياسات النقدية والمالية.

ينبغي أن تتضمن هيكلية إدارة الدين العام السيادي تفويضاً صريحاً لوزارة المالية، إلى جانب توخي أهداف على الأمد الطويل، واعتماد إستراتيجية لإدارة الدين العام تركز على تحليل حقيبة الدين الإجمالية تحليلاً شاملاً مبنياً على المخاطر الماليّة، وتخصيص دائرة خاصة بالدين العام تُعنى بتطبيق الإستراتيجية، وبناءً عليه، تتجلى أوجه الشبه مع هيكلية إدارة السياسة النقدية.

يستلزم مستوى الدين العام المرتفع نسبياً في المنطقة، لاسيما الدين بالعملات الأجنبية، إصلاح إدارة الدين وأسواق الدين، وتلجأ الجهات المُصدرة للدين العام في المنطقة بشكل مكثّف إلى أسواق رأس المال المحليّة والدولية، لتلبية متطلباتها التمويلية، في ظل التحديات التي تطرحها أسواق الدين المعقّدة والمنافسة بين الجهات المدينة، يُطلب إلى هيئات إدارة الدين في المنطقة اعتماد تقنيات حديثة لإدارة الدين وتحسين أسواق الدين التي تخصّصهم.

على المستوى المحلي، يتطلب ذلك تأسيس سوق دين محليّ فعال وحسن التصميم يؤمن من جهة، مصدر تمويل موثوق به للخزينة والسوق الأوليّة، ويستحدث من جهة ثانية، سوقاً ثانوية للمشاريع لغرض الحدّ من كلفة الاستدانة، أما من ناحية الديون الخارجية، فتخضع أسواق النقد الدوليّة لضغوط الجهات المدينة الكبيرة في المنطقة.

## الخاتمة:

كرر المؤتمرون التشديد على أهميّة عقد اجتماعات المتابعة والمؤتمرات المستقبلية لمناقشة مجالات تنسيق محتملة في السياسة الماليّة والإدارة وتسهيل تطوير جدول إصلاحات في الدول المعنية. ولقد أجمع المشاركون على أنّ مثل هذه الاجتماعات يمكن أن تنطلق من الزخم الإيجابي الذي خرج به المؤتمر ويجب أن تركز بشكل أكثر عمقاً على المجالات التي تعني الدول المختلفة.

## الجلسة السادسة:

## بقاء الدين ضمن معدلات قابلة للاحتمال ومشاكل إدارة الدين في المنطقة

نتيجة العجز المالي المتزايد المترافق مع نفاذ أكبر إلى الأسواق المالية، بدأت الدول النامية بما فيها الدول العربية ودول الشرق الأدنى تعاني من تنامي مستويات الدين. وعليه، يصبح التدعيم المالي وإدارة الدين محور اهتمام الحكومات الساعية إلى خفض المخاطر المترتبة عن استحقاق الديون. تمحورت هذه الجلسة حول مجالات تعنى بتحديث أسواق الدين المحليّة ودمجها وإقامة أطر عمل مؤسسية لإدارة الدين وتحسين التنسيق مع السلطات المالية العامّة. عرضت مداخلات صندوق النقد الدولي والبنك الدولي مفاهيم القدرة على مواصلة تحمل الدين وإدارة الدين وبناء المؤسسات لتلتها مداخلة تعرض نظرة إقليمية إلى شؤون إدارة الدين وتحديث السوق.

## المواضيع المطروحة والمحاضرون\*

## الاستدامة المالية وإدارة الدين

ريتشارد هيمينغ، مستشار أول، دائرة الشؤون المالية، صندوق النقد الدولي.

## الإطار المؤسسي لإدارة الدين: وضع هيكلية لإدارة الدين

توماس ماغنوسون، مسؤول مالي رئيسي، الدين السيادي، البنك الدولي.

## تحديث إدارة الدين وأسواق الدين في المنطقة

جهاد أزغور، مستشار وزير المال، لبنان.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

## الإمارات العربية المتحدة: الشؤون الأساسية في تصميم الموازنة: موازنة الأداء

• ترمي وزارة المالية والصناعة في الإمارات العربية المتحدة من خلال تطبيق موازنة الأداء إلى زيادة فعالية عمليات الحكومة وفعاليتها. من شأن مؤشرات وتقارير الأداء أن تساعد أصحاب القرار على اتخاذ القرارات الصائبة وتحقيق الأهداف المنشودة. ولقد اكتسب مفهوم المحاسبة أهمية قصوى.

• تتلخص أهداف موازنة الأداء بما يلي:

1. تطبيق أداة فعالة حرص على الربط بين تخطيط الحكومة الاستراتيجي والسياسة المالية الكلية
2. إدخال مؤشرات الأداء والمحاسبة
3. العمل على إزالة المركزية
4. إعداد موازنة تمتد على سنوات عديدة بدل إتباع موازنة تقتصر على سنة واحدة
5. تحقيق مزيد من الفعالية والفاعلية في الإنفاق
6. تزويد أصحاب القرار بالمعلومات الضرورية

• يتم تطبيق برنامج الإصلاح هذا على مراحل ثلاث: (1) الإعداد والدراسة؛ (2) تطبيق أولي؛ (3) تطبيق التوسع.

• الخطة المستقبلية:

1. إصلاح نظام المحاسبة بحيث يتطابق مع دليل GFS
2. اعتماد المحاسبة الأساسية التراكمية
3. تطوير نظام المعلومات المالية والإدارية FMIS
4. إعداد تقرير فصلي ونصف سنوي
5. سن قانون جديد لإعداد الموازنة مبني على موازنة الأداء
6. تطبيق ضوابط الأداء

## الأردن: تطبيق الموازنة الفعال وإدارة الخزينة - حساب الخزينة الموحد

• يستند إصلاح تطبيق الموازنة وإدارة الخزينة في الأردن على تجربة المؤسسات المالية الدولية وخبرتها وخاصة صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ووكالة الألمانية للتعاون التقني GTZ (ألمانيا).

• تتضمن أهداف برامج الإصلاح المالي في الأردنّ الحرص على فعالية استخدام الموارد العامة والحرص على التوازن المالي السليم، وتحقيق نمو اقتصادي فعلي.

• كما اعتمدت وزارة المال الأردنية البرامج التالية الأيلة إلى الحرص على إدارة مالية أفضل:

1. حساب خزينة موحد
2. برنامج إدارة الدفع المالي
3. برنامج تحديث الإدارة المالية
4. برنامج مراجعة النفقات العامة وتحليلها

## التقرير

### النقاط الأساسية المطروحة:

لـللنفقات الجارية والرأسمالية. وينبغي معالجة مشاكل استثمارات الرساميل العامة والنشاطات شبه المالية والأموال الخارجة عن الموازنة.

٢٥ وتناول اقتراح آخر تحسين تبويب الموازنة (الاقتصادي والإداري والعملي) واعتماد مصطلحات دولية مثل دليل صندوق النقد الدولي حول إحصاءات الحكومة المالية. (GFS 2001)

٢٦ ينبغي إدارة الإنفاق العام من خلال وضع أطر زمنية على المدى المتوسط. بهدف الإصابة في تشخيص المشاكل ووضع أهداف إصلاحية ملائمة. يسمح هذا بتعزيز الاستمرارية المالية على الأمد البعيد.

٢٣ تتميز المنطقة بعمليات شبه مالية مكثفة، وأنظمة معقدة وهيمنة ملكية القطاع العام. ولا زال القطاع العام رهن الفكرة السائدة بأن الدولة هي موظف الملاذ الأخير. وتشيع هذه الفكرة أكثر ما تشيع في الدول المنتجة للنفط لاسيما دول مجلس التعاون الخليجي.

٢٤ يمكن معالجة هذه المشكلة عبر تفعيل مقارنة إعداد الموازنة (من مثل اعتماد مقارنة تنازلية) بما فيه تنسيق التخطيط وإعداد الموازنات



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

## تحديث إدارة النفقات العامة

لغرض تسليط الضوء على أبرز المواضيع المتعلقة بتحديث إدارة النفقات العامة، تم التطرق في هذه الجلسة إلى المواضيع العمليّة من إدارة السيولة وتطبيق الموازنة وإدارة النفقات والإصلاح. كما جرى التطرق إلى مسألة الشفافية في إدارة المال العام. وقدم صندوق النقد الدولي عرضاً بشأن إصلاح إدارة الإنفاق العام، كما سلطت الإمارات العربيّة المتحدّة الضوء على مفهوم موازنة الأداء. وجرى التنظيم لعرض يُبرز تجربة الأردنّ لجهة إقامة حساب خزينة موحد بهدف التوصل إلى تطبيق الموازنة وإدارة الخزينة بشكل فاعل.

### المواضيع المطروحة والمحاضرون\*

#### تحديث إدارة النفقات العامة

احتشام أحمد، رئيس شعبة، دائرة الشؤون الماليّة، صندوق النقد الدولي  
نيكولا كالكون، خبير اقتصاد، دائرة الشؤون الماليّة، صندوق النقد الدولي.

#### الشؤون الأساسية في تصميم الموازنة وموازنة الأداء

خالد البستنائي، نائب وزير الموازنة والعائدات، دولة الإمارات العربيّة المتحدّة.

#### التنفيذ الفعّال للموازنة وإدارة الخزينة: حساب الخزينة الموحد

عز الدين كناكره، مدير قسم إدارة النقد، الملكة الأردنية الهاشمية.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

## جيل مصر الثاني من الإصلاحات الضريبية

- تتوزع مشاريع إصلاح العائدات العامة على خمسة برامج:
  ١. برنامج ضريبة الدخل
  ٢. برنامج الجمارك
  ٣. برنامج ضريبة المبيعات
  ٤. برنامج ضريبة الملكية
  ٥. مركز الضريبة والجمارك النموذجي
- تتوزع مشاريع إصلاح النفقات العامة على خمسة برامج:
  ١. تطبيق تتابعي لموازنة الأداء
  ٢. أدوات متكاملة لإدارة الخزينة وتسديد المدفوعات
  ٣. المشتريات العامة (مع توخي هدف خفض كلفة الشراء)
  ٤. مراقبة الجردة
  ٥. جمع المعلومات حول موجودات الدولة
- السلطات الاقتصادية
- الدين العام
- تأسيس مصرف استثمار وطني
- إصلاح صندوق التعويضات والضمان الاجتماعي
- تنظيم القطاع غير النظامي

## قطر: إدارة الإنفاق العام وجدوى مشروع تطوير الخدمات العامة

- تكب قطر حالياً على تطبيق مشروع يُعنى بتطوير الخدمات العامة ويرمي إلى تحقيق نموذج حكومي لخدمات قطر العامة يكون أهلاً بالقرن الحادي والعشرين.
- يتوزع المشروع على محطات أساسية ثلاث: التشخيص والتخطيط والتطبيق
- تُشرك جميع الوزارات والوكالات. ويحدد البرنامج اختصاص كلٍّ منها ودورها. ومسؤولياتها وبنيتها. يتطلب البرنامج تصميماً خاصاً وجزئة التطبيق وإدارته.
- تتضمن مواضيع المشروع الأساسية وواجباته الوظيفية ما يلي:
  ١. التركيز على النتائج وخدمة الجودة
  ٢. إدارة سليمة للموارد العامة
  ٣. إدارة الشركات
  ٤. محاسبة مدعّمة
  ٥. الارتقاء بمساهمة كلِّ موظف حكومي إلى حدها الأقصى
  ٦. دمج تكنولوجيا المعلومات
- يتم تقييم البرنامج في مقابلة بين التكاليف والمنافع حيث يُتوقع للتكاليف المترتبة أن تتخطى الحصيلا بأشواط

## النقاط الأساسية المطروحة:

الموازنة. أمّا الخطوات الأخرى الواجب اتّخاذها فتقضي بإنشاء نظام تدقيق داخلي وخارجي يتمتّع بالكفاءة وبعتماد معايير المحاسبة ومبدأ تخصيص الأموال بما يتناسب مع الأداء على المدى المتوسط وإجراء إصلاحات في الوظيفة العامّة.

كذلك جرى عرض مُسَهَّب لمسألة إعادة هيكلة القطاع العام من خلال الخصخصة ومشاركة القطاع الخاص. مع العلم أنّ عائدات الخصخصة في المنطقة تشكّل نسبة ٤٪ فقط من عائدات الخصخصة في الأسواق الناشئة.

تمحورت الأفكار الرئيسيّة المعروضة حول المفهوم القائل بأهمية الاستثمار الخاص في توليد النمو وتقليل حجم البطالة. ويمكن للخصخصة المساهمة في تقليل الإنفاق العام وإنتاج مصادر إيرادات جديدة وتعزيز فعاليّة المؤسسات التابعة للدولة وتحسين وضعها المالي وتأمين نقل المهارات والدرابة وتأمين خدمات أفضل للمواطنين.

١٨ أحد الأهداف الجوهرية لتحسين الإدارة الماليّة والحكم الرشيد هو تمهيد الطريق أمام ارتفاع معدّلات النمو من خلال إقامة شراكة بين القطاعين الخاص والعام.

١٩ يقوم الحكم الرشيد على المحاسبة وعلى مشاركة كاملة وشاملة لكافة الجهات المعنيّة. وتميّز نوعين من المحاسبة: المحاسبة الداخلية بين السلطات التنفيذية والقضائيّة والتشريعيّة والمحاسبة الخارجية بين الأجهزة الحكوميّة والمجتمع المدني.

٢٠ بهدف تحسين الأداء المالي والإنفاق العام، لا بدّ من إجراء إصلاحات على صعيد الموازنة: ففي منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، يوجّه النظام السياسي عمليّة وضع





## الجلسة الرابعة :

## إصلاح القطاع العام والإنفاق العام في الدول العربية والشرق الأدنى

من الستينات وحتى منتصف الثمانينات، شهد عدد من دول المنطقة مرحلة ازدهار تميّزت ببرامج الاستثمار العام. وقد أدّى تكدّس الموارد في القطاع العام، في ظلّ ضعف المؤسسات العامّة، إلى إقصاء القطاع الخاص. من هذا المنطلق، تركّزت هذه الجلسة على إصلاح دور القطاع العام في تعزيز معدلات النموّ وتشجيع مشاركة القطاع الخاص. وبالإضافة إلى مداخلته البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)، تضمّنت الجلسة مداخلته لدولة قطر حول خبرتها في إصلاح المؤسسات العامة ومداخلته لوزير المالية المصري سلّط الضوء خلالها على "المرحلة الثانية من برامج الإصلاح المالي في مصر".

## المواضيع المطروحة والمحاضرون\*

المرحلة الثانية من برامج الإصلاح المالي في مصر<sup>1</sup>  
مدحت حسانين، وزير المالية، جمهورية مصر العربية.

## الأداء المالي والإدارة والنمو

رينتشارد ألان، خبير في مجال القطاع العام، مجموعة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، دائرة منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، البنك الدولي.

## إعادة هيكلة القطاع العام بواسطة الخصخصة ومشاركة القطاع الخاص

سامي حدّاد، مدير، دائرة منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مؤسسة التمويل الدولية.

## إصلاح مؤسسات القطاع العام وترشيده دور الحكومة

حمد بن جبر بن جاسم آل ثاني، الأمين العام، المجلس الأعلى للتخطيط، دولة قطر.

## لبنان: برنامج إصلاحي في وزارة المال

- تتمحور أهداف برنامج وزارة المال في لبنان حول ما يلي:
  1. التصحيح الضريبي بما فيه زيادة العائدات وترشيد الإنفاق، وإعادة هيكلة الدين العام وخفض الديون التي تستحق مستقبلاً وزيادة الفعاليّة.
  2. بناء إدارة تكون أهلاً بالقرن الحادي والعشرين وتحسين نوعيّة الخدمات المتوفرة للمواطنين بما فيه تحديث إدارة الضرائب وتسهيل النسيج الرابط مع التجارة والزبائن وإقامة نظام خزينة وموازنة متكامل وتحسين الشفافية.
  3. التحضير لإصلاحات هيكلية على المدى البعيد بما فيه التمهيد للضريبة الموحّدة على الدخل ودعم تحرير التجارة إلى جانب تمهيد الدرب أمام إدارة أكثر عملية للدين.
- يقوم البرنامج على 6 مشاريع إصلاح ترمي إلى تحقيق الغايات المبينة أعلاه:
  1. الإصلاح الضريبي بما فيه تطبيق وحدة إداريّة من أجل اقتطاع الضريبة من الرواتب والأجور DASS، واستحداث دائرة كبار المكلفين وإقامة دائرة قاعدة المكلفين المركزيّة، وتحسين إدارة ضريبة الأملاك المبنية، وفرض الضريبة على القيمة المضافة والمضى في تحسينها إلى جانب احتمال تطبيق الضريبة الموحّدة على الدخل.
  2. إصلاح الجمارك بما فيه تحديث الأنظمة وأتمتها.
  3. إدارة النفقات والخزينة بما فيه مبادرة مراجعة النفقات العامة وتحسين إدارة الموازنة وترشيد النفقات الاجتماعيّة والمضى في إصلاحات الخزينة والحاسبة إلى جانب تحديث أنظمة الدفع على مستوى الحكومة.
  4. إدارة المديونية بما فيها تطوير استراتيجيا لإدارة المديونيّة وتحسين دور الخزينة في السوق وتحسين الشفافية وبناء القدرات المؤسسيّة.
  5. إصلاح السجلات العقاريّة وتسجيل الأراضي بما فيه أنظمة التحديث والأتمتة.
  6. إصلاح نظام التقاعد بما فيه إجراء دراسة شاملة بشأن الحدود الحالية المفروضة على نظام التقاعد العام.
- من شأن هذه المشاريع أن تؤسس معاً لمجموعة متكاملة تعالج مختلف وظائف وزارة المال.

## الجلسة الثالثة :

## تطبيق الإصلاحات الضريبية وتحديث الإدارة الضريبية

تشكّل الإدارة الضريبية الفعالة عماداً لصياغة السياسات الضريبية. لذا فإن إصلاح الإدارات الضريبية يتطلب التزاماً سياسياً ووضع مشروع إصلاح رسمي له أهدافه وجداول أعماله الواضحة والقابلة للتحقيق ويكون تطبيقه ضمن أطر زمنية منطقية. وقد قطع العديد من دول المنطقة أشواطاً في مجال الإصلاح الضريبي وأفضل مثال على ذلك بلاد منطقة المغرب التي حققت نجاحاً ملحوظاً في تحرير تجارتها. بالإضافة إلى تطوير موارد عائدات وطنيّة مثل الاستبدال الجزئي لعائدات الجمارك في لبنان بعائدات الضريبة على القيمة المضافة. للاستفادة من هذه الخبرات الناجحة، قام صندوق النقد الدولي بعرض حول إنشاء وإصلاح الإدارة الضريبية في المنطقة، تبعها عرض حول التجربة اللبنانية في إصلاح الإدارة الضريبية.

## المواضيع المطروحة والمحاضرون\*

## إنشاء وإصلاح للإدارات الضريبية

جان بول بودان، مدير قسم الواردات، دائرة الشؤون المالية، صندوق النقد الدولي.

الإدارات الضريبية اللبنانية في لبنان: الضريبة على القيمة المضافة وغيرها من الإصلاحات الضريبية  
ألان بيفاني، مدير المالية العام، وزارة المالية اللبنانية.

## النقاط الأساسية المطروحة:

- ١٤ إن غياب الالتزام السياسي وعدم توقّر خطة إصلاح رسمية لها أهداف وجدول أعمال واضح ويكون تطبيقها ضمن أطر زمنية منطقية، قد أثر سلباً على تقدم مشاريع الإصلاح في العديد من الاقتصادات الانتقالية في المنطقة.
- ١٥ قد يؤدي التعقيد والغموض في القوانين الضريبية إلى إفشال أداء الإدارة الضريبية. من هذا المنطلق، شدّد المؤتمرون على أهمية تبسيط هذه القوانين والإجراءات الضريبية وإزالة الإعفاءات الضريبية الواسعة الانتشار.
- ١٦ ومن التحديات المشتركة التي تواجهها دول المنطقة كافة، مواجهة عدم الالتزام الضريبي الذي يتأثر بعدد من العوامل، منها فعالية وإنتاجية الإدارة الضريبية، ونظرة الجمهور إلى المؤسسات العامة واحترامه لها، ومدى تطوّر القطاع المصرفي.
- ١٧ وينبغي أن يكون الهدف الرئيسي هو تأمين نظام قائم على الاحتساب الذاتي للضرائب والالتزام الضريبي الطوعي. ويفترض ذلك قيام نظام للإدارة الضريبية يكون فيه المكلف مطلعاً خيراً اطلاع علي موجباته الضريبية. وهذا ما يُنصَح بت خاصّة عندما تكون عائدات الإدارة الضريبية محدودة.

## النقاط الأساسية المطروحة:

- ٩ إن المحاسبة عنصر أساسي في تطبيق سياسات الواردات. وهي تنبثق من اعتبار أساسي يرتبط بالقلق الذي غالباً ما يُساور المكلف حيال وجهة استعمال الضرائب المدفوعة.
- ١٠ في إطار الاندماج الإقليمي، تكتسب الموارد البشرية والسلع ورؤوس الأموال المزيد من سهولة الحركة. نتيجة لذلك قد يقلل خطر التهريب الضريبي من منافع الاندماج. بالتالي، فإن إصلاح الواردات يساهم في الاستفادة الأمثل من منافع الاندماج الإقليمي.
- ١١ كذلك، لا بدّ للحكومات من تنويع مصادر الواردات لحماية نفسها من تقلبات العوامل الخارجية مثل أسعار النفط.
- ١٢ ومن الطبيعي أن يكون هناك علاقة وثيقة بين الأهداف السياسية والأهداف الاقتصادية والاجتماعية والمالية. أحد الأمثلة على ذلك يتمثل في تحرير التجارة والحاجة إلى مصادر بديلة للواردات. أخيراً، يتعيّن على صانعي القرارات والسياسات أن يركّزوا جهودهم على بلوغ "الوصفة الضريبية" التي من شأنها أن تدعم أهداف الإدارة المالية السليمة من دون أن تعرّض نموّ القطاع الخاص للخطر.
- ١٣ في النهاية، ينبغي الحدّ من الإعفاء الضريبي الذي يطال كافة أنواع الضرائب، سيّما وأنّ الإعفاءات تضيق القاعدة الضريبية وتقلّص من مفاعيل بعض محاولات الإصلاح المالي. إنّ تخفيض شطور الضريبة وهوامش معدلات أي هيكلية ضريبية يزيل الحاجة إلى الإعفاءات.

## المغرب: تحرير التجارة وإصلاح التعرفة

- يقع تحرير التجارة في صلب عمليّات الإصلاح التي تقودها الحكومة المغربية بهدف الاندماج في الاقتصاد العالمي.
- في هذا الإطار، اعتمدت مديريةة الجمارك برنامج إصلاح مهمّ يقوم على الخطوات التالية:
  ١. مراجعة قانون الجمارك
  ٢. تبسيط الإجراءات والمعاملات الجمركية
  ٣. تطوير تقنيّات جديدة في مجال المعلومات والاتصالات الجمركية
  ٤. توفير الشروط الأساسية لإدارة التغيير
  ٥. تكريس مبدأ النزاهة في مصلحة الجمارك.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

## الجلسة الثانية:

## إصلاح الموارد في المنطقة : الوضع الراهن والتوقعات المستقبلية

نظراً لعدم استقرار مصادر الواردات في المنطقة، ونظراً لآثار العولة وتخريف التجارة، لا بدّ من تأمين مصادر واردات بديلة (من واردات النفط) وأكثر استقراراً لتمويل متطلبات الحكومات المتزايدة، وتستلزم هذه الخطوات إعادة توجيه سياسات الإيرادات بحيث تؤدي إلى إيرادات ملائمة وإلى العدالة والفعالية الاقتصادية. وتنطبق هذه المعادلات على مجالات عدة نذكر منها إصلاح الواردات الضريبية وغير الضريبية وتخريف التجارة. وقد عرضت هذه الجلسة لهذه المسائل متوقفة عند وجهة نظر صندوق النقد الدولي وعند خبرة المملكة المغربية في مجال تخريف التجارة وإصلاح التعرفة.

### المواضيع المطروحة والمحاضرون\*

#### برنامج الإصلاح الضريبي: أقالمة السياسات الضريبية مع التحديات الجديدة.

مايكل كين، رئيس قسم السياسات الضريبية، دائرة الشؤون المالية، صندوق النقد الدولي.  
عبد المنعم عبد الرحمن، مستشار في دائرة الشؤون المالية، صندوق النقد الدولي.

#### تخريف التجارة وإصلاح التعرفة

خديجة الشامي، مديرة إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة، وزارة المالية والخصخصة، المملكة المغربية.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

٢ يعزى تباطؤ النمو الاقتصادي في المنطقة بشكل كبير إلى الحكومات الكبيرة الحجم وإلى التنمية المالية غير الكافية.

٤ من جهة أخرى، يترتب عن برامج الإصلاح أعباء معينة تشمل الأثر العكسي على العمالة وكلفة المعيشة والفقر وغيرها من التداعيات الاجتماعية.

٥ يسمح الحكم الرشيد بالحد من كلفة الإصلاحات من خلال ضمان استيعابها بشكل أفضل وتطبيقها التدريجي وتأمين شبكات أمان وإتاحة المجال أمام متابعة نتائج الإصلاح ومستواه متابعة مستمرة.

٦ كذلك توقف المشاركون عند كلفة التأخير في تطبيق برامج الإصلاح أو عدم تطبيقها. ومع أنه يصعب تقدير هذه الكلفة أيضاً، إلا أنه من الواضح أنه لو باشرت دول الشرق الأوسط بإصلاح اقتصاداتها في السبعينيات كما كانت الحال في دول آسيا الشرقية لكانت معدلات نمو إجمالي الناتج المحلي ضعف ما هي عليه اليوم، وتوصل المؤتمرون إلى إجماع حول ضرورة بذل جهود إضافية لقياس وتقدير تكاليف التأخير في تطبيق برامج الإصلاح في المنطقة.

٧ عنصر آخر تم التطرق إليه هو أن كل دولة من دول منطق الشرق الأوسط وشمال أفريقيا فريدة، وتعتبر التوترات والصراعات الإقليمية متغيرات إضافية ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند التطرق إلى مسألة نمو إجمالي الناتج المحلي المحتمل. وعليه، لا بد من "تفصيل" الإصلاحات على قياس كل دولة وحاجاتها الخاصة.

٨ تقوم أهداف الإصلاحات المالية المشتركة بين كافة دول المنطقة على إدارة مالية متينة وتعزيز فعالية القطاع العام. وبشكل خاص، تتمحور أهداف الإصلاح على صعيد الواردات حول توسيع القاعدة الضريبية وتحسين آلية التحصيل ووقف التهرب الضريبي وتحسين الإدارة الضريبية. أما على صعيد الإنفاق العام، فتشمل هذه الأهداف ضبط النفقات وترشيدها وتعزيز فعالية وإنتاجية الإنفاق العام.

أ. لا بد من الحد من حجم الحكومات الكبيرة والمكلفة لضمان فعالية الإنفاق العام. وهذا يفترض إعادة تقييم برامج الاستثمار والإنفاق الكبرى وتعزيز الأطر القانونية والمؤسسية السليمة لدعم الأنشطة مثل الخصخصة وإطلاق إصلاح الوظيفة العامة (بما في ذلك دعم التوظيف على أساس الاستحقاق وأنظمة التعويض).

ب. تشكل التنمية المالية غير الكافية عاملاً آخر يؤدي إلى النمو المتباطئ في المنطقة، ولا بد من تحرير المالي ومن تحسين الإدارة المالية ودعم مشاركة القطاع الخاص لرفع مستوى التنمية المالية في المنطقة. وهذا يفترض نشوء أسواق رؤوس أموال فعالة وفعليّة بهدف حشد موارد القطاع الخاص وإستقطاب تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة. ولا يزال القطاع المالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا يعاني من التباطؤ على الرغم من التقدم المنجز في عدد من الدول في هذا المجال.



## الجلسة الأولى:

## التحديات الخاصة بالاقتصاد الكلي والشؤون المالية التي تواجهها الدول العربية ومنطقة الشرق الأدنى

تشكّل الدول العربيّة ومنطقة الشرق الأدنى مجموعة من الإقتصادات المختلفة مع مستويات متفاوتة من الموارد الطبيعية والبشريّة. و بالرغم من هذه الفروقات. فإنّ العديد من حكومات المنطقة تواجه تحديات متشابهة في مجال السياسات والإصلاحات الماليّة تتمحور حول تحديث إدارة الإنفاق العام والضرائب وإدارة الدين. وفي حين نجحت بعض الدول في وضع وتطبيق برنامج إصلاح مكثّف. لا يزال البعض الآخر في المراحل الأوليّة من عمليّة الإصلاح. وقد تبين أن الإصلاح المالي في هذه الدول يُعتبر شرطاً أساسياً لا بدّ من تطبيقه للاستفادة من تحرير الاقتصاد. هدفت الجلسة الأولى إلى عرض لمحة عن أهمّ المشاكل الاقتصادية التي تواجهها دول المنطقة- مع تسليط الضوء على خبرات صندوق النقد الدولي وصندوق النقد العربي والبنك الدولي- وتقديم برامج الإصلاح الجاري تطبيقها في مختلف دول المنطقة.

## المواضيع المطروحة والمحاضرون\*

**أبرز المشاكل الاقتصادية في الدول العربية والشرق الأدنى**  
جورج عابد. مستشار خاص للمدير. صندوق النقد الدولي  
مصطفى النابلي. خبير اقتصادي ومدير قطاع في دائرة منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. البنك الدولي

**برنامج الإصلاح المالي في الدول العربية والشرق الأدنى**  
سايد إحتشام أحمد. رئيس قسم الشؤون المالية. صندوق النقد الدولي  
مصطفى قارة. مدير الدائرة الاقتصادية والفنية. صندوق النقد العربي

## النقاط الأساسيّة المطروحة:

1 برز معدّل نمو إجمالي الناتج المحلي في المنطقة كواحد من أهمّ العناصر وأكثرها إلحاحاً. فمع نموّ القوّة العاملة في المنطقة بمعدّل ٣,٥٪ تقريباً في العام الواحد. يُتوقّع أن يصل عدد العاطلين عن العمل في المنطقة إلى ٣٥ مليوناً بحلول العام ٢٠٢٠ مقابل ١٥ مليوناً اليوم. من هذا المنطلق. لا بدّ من استحداث فرص عمل مناسبة وبيئة استثمارية مؤاتية. علماً أنّ هذه المسؤولية الثقيلة تقع بشكل أساسي على كاهل القطاع الخاص. ويُقدّر أنّ المنطقة بحاجة إلى المحافظة على معدّل نموّ سنويّ يناهز ٦٪ لتمكّن من استيعاب النموّ السكانيّ ونموّ القوى العاملة. وفي السنوات الخمس الأخيرة. تراوح معدّل نموّ إجمالي الناتج المحلي في المنطقة حول ٣,٧٪. بالتالي. فإنّ المنطقة بحاجة إلى تحقيق زيادة سنوية في معدّلات النموّ بنسبة ٢٪.

## تقرير موجز حول أعمال المؤتمر

في السنوات الأخيرة، قامت مختلف حكومات الدول العربية ودول منطقة الشرق الأدنى، خاصة وزارات المالية فيها، ببذل جهود حثيثة لإجراء إصلاحات إقتصادية ومالية. وتبين أن المشاكل التي تواجهها هذه الحكومات كما المقاربات المعتمدة في كل من هذه الدول تنقسم بالعديد من أوجه التشابه. وبهدف عرض أوجه التشابه هذه والبناء عليها، عمدت وزارة المالية اللبنانية بالتعاون مع صندوق النقد الدولي - دائرة الشؤون المالية إلى تنظيم مؤتمر حول "الإصلاح المالي في الدول العربية والشرق الأدنى" في بيروت بتاريخ ١٨ و١٩ أيار ٢٠٠٤.

جمع المؤتمر الذي امتد على مدى يومين وزراء مالية ومسؤولين كباراً من المنطقة بالإضافة إلى مسؤولين كبار في صندوق النقد الدولي، مع المشاركة الفعالة للبنك الدولي و صندوق النقد العربي، للتداول في التحديات المشتركة للسياسة المالية وتبادل الخبرات حول تنفيذ سياسات الإصلاح. كذلك تضمن المؤتمر محاضرات سلّطت الضوء على مختلف المسائل المالية وحُتم بطاولة مستديرة على مستوى رفيع حول تنسيق السياسات المالية في المنطقة. وخلال المؤتمر، جرى التطرق إلى بعض المسائل وارتباطها بالإطار السياسي ومستويات التنفيذ الإداري.

ومن المواضيع المحورية التي تناولها المؤتمر معدّل النمو الاقتصادي في الدول العربية والشرق الأدنى خلال العقود الثلاثة الأخيرة، الذي تراجع بشكل ملحوظ ليسجّل أرقاماً ما دون الأرقام الممكن تحقيقها. وقد شدّد المؤتمر على ضرورة ردم الهوة ما بين النتائج الممكن تحقيقها والنتائج المحققة بما يسمح للمنطقة الارتقاء إلى مستويات كفيلة بأن تلبي حاجات سوق عمل تتطوّر فيه القوى العاملة بشكل سريع بأن ترفع مستوى معيشة سكانها ومواطنيها. وتكمن خطورة هذه المسائل في أن المنطقة تسجّل أعلى مستويات بطالة في العالم.

وجرى التطرق إلى بعض المسائل المهمة في إطار برامج الإصلاح المالي في المنطقة. ومن أبرزها: (١) تحقيق الاحتساب الذاتي للضريبة والالتزام الضريبي والعدالة في إطار إصلاح السياسات الضريبية وتحديث الإدارات الضريبية، (٢) تصويب دور القطاع العام وتحسين فعالية إدارة النفقات العامة، (٣) تعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع العام وتفعيل المؤسسات الحكومية، (٤) تطوير التعاون الإقليمي والاندماج في الاقتصاد العالمي، (٥) تعزيز مشاركة القطاع الخاص وزيادة تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة، (٦) تحديث إدارة الدين وتفعيل أسواق الدين.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan



**صالح نصولي،**

نائب مدير دائرة الشرق الأوسط وآسيا الوسطى، صندوق النقد الدولي



باسم قسم الشرق الأوسط وآسيا الوسطى، يسرني أن أنضم إليكم في هذا المؤتمر الهام حول الإصلاحات المالية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. **وأود أن أشكر صديقي العزيز معالي الوزير فؤاد السنيورة، على أخذه المبادرة لتنظيم هذا المؤتمر بالتعاون مع زملائي في دائرة الشؤون المالية وأعرب عن تقديري للسلطات اللبنانية على حسن ضيافتها.** وما لا شك فيه إن الجهد الذي بذله لبنان في إصلاح بنية النظام الضريبي لاسيما اعتماد ضريبة القيمة المضافة الناجح يوفر دروساً هامة لما يمكن تحقيقه\*.

**وانطلاقاً من خبرة العقود الماضية المتعددة نرى أن الإصلاحات الناجحة هي التي تتمتع بدعم واسع النطاق.** فالدروس التي استخلصت من تجارب بلدان اعتمدت برامج إصلاحية - لاسيما بلدان هذه المنطقة - يمكنها أن تساعد على الإشارة إلى النتائج الإيجابية للإصلاحات وتكوين الدعم لها. ويرتدي هذا المؤتمر أهمية خاصة بما أنه يجمع صنّاعي سياسات وخبراء من مستويات عالية من داخل المنطقة وخارجها لمناقشة تجارب البلاد بشأن الإصلاحات المالية.

**اسمحوا لي أن أعرض بشكل موجز دور قسم الشرق الأوسط وآسيا الوسطى، في الصندوق، والذي تكمن مهمته الأساسية مع العمل مع بلدان المنطقة على تحقيق الاستقرار على صعيد الاقتصاد الكلي وتعزيز النمو مع إمكانية تحسين شروط العيش وخفض البطالة.** وتشير المنشورات الاقتصادية إلى أهمية تضافر عوامل عدة لتعزيز النمو وخلق فرص العمل بما في ذلك تعزيز المؤسسات، وإلغاء أوجه الخلل، وتشجيع المزيد من الاندماج الاقليمي، وتسريع إصلاحات القطاع العام، لكن الاستقرار من ناحية الاقتصاد الكلي الذي حققته بلدان كثيرة من المنطقة هو حيوي لدعم الاستقرار على صعيد الاقتصاد الكلي.

**إن قسم الشرق الأوسط وآسيا الوسطى يتعاون عن كثب مع بلدان المنطقة كافة ومع المؤسسات الإقليمية مثل صندوق النقد العربي لتحقيق هذه الأهداف.** إن المواضيع التي سينتظر إليها هذا المؤتمر تصب في صلب التحديات الاقتصادية التي تواجهها المنطقة، ونأمل فعلاً أن نكتسب المزيد من الأفكار الهامة من خلال التبادلات سوف تجري والتي من شأنها أن تغني النقاشات المستقبلية بالنسبة لكل بلد كذلك الآخر بالنسبة لنشاطاتنا المتعلقة بالمساعدة التقنية والتي سوف يقدمها مركز الشرق الأوسط للمساعدة التقنية الذي أنشئ حديثاً.

وإني لوائق بأن اليومين المقبلين سوف يساعداننا على تعميق معرفتنا بالتحديات المالية ومسائل الإصلاح في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وأنا أتطلع إلى مناقشات لا شك مثيرة للاهتمام.

**على السياسة المالية أن ترفع تحديات المنطقة بإدارة الموارد للسماح بالاستثمار وجذب الديون التي تعوق الأجيال المستقبلية. على السياسة المالية أن تتغير لتوفر مجالاً لتوسع الأسواق المالية.** وحتاج المنطقة إلى أسواق قطع وسندات أعمق وأوسع لتمويل مرافق كالكهرباء والاتصالات.

ويعتمد النمو الذي يخلق فرص عمل على سياسات جديدة للتجارة والجمارك. فالتجارة في المنطقة مقيدة إلى حد كبير. والإجراءات المالية التي تؤثر على التجارة والجمارك يجب أن تتغير لتشجع الحركة السهلة للناس والسلع في ما هو مجال اقتصادي مشترك. وحتاج إدارة القطاع العام وإدارة الدين إلى مهارات جديدة وبرامج تدريبية جديدة. وسوف تناقش هذه المواضيع كلها في هذا المؤتمر لكن النجاح سيتمثل بخطوات عملية تنفيذية. وأخيراً، تشكل السياسات المالية التي تعزز المؤسسات المدارة من الدولة وغير الفعالة والتي تمدها الدول بالدعم (خاصة في مجال السلع القابلة للتسويق) عائقاً أساسياً أمام خلق فرص العمل وهي غير فعالة في توفير الموارد للاستهلاك. هذه هي المواضيع التي سنتطرق إليها في هذا المؤتمر.

**أما دور المنظمات الدولية في هذا التغير الديناميكي فهو كامن في مساعدة الحكومات على صياغة التغيرات المالية الضرورية وتنفيذها لمواجهة التحديات في المنطقة.** في هذا الصدد، يسعى البنك الدولي إلى تقديم المساعدة من خلال العمل كشريك مع وزارات المالية من أجل تطوير استراتيجيات وسياسات لإدارة موارد فعالة. ويعني هذا عملياً:

- أن ننقل المعرفة ونوفر المساعدة التقنية
- ونشجع تبادل المعلومات والتقنيات عبر الحدود
- وننفذ برامج خاصة تشخص وتتطرق إلى مسائل معينة كإدارة الدين. وتعويضات نهاية الخدمة. ومراجعة الإنفاق العام، وبرامج مكافحة الفقر، والإصلاح الإداري في القطاع العام، وشبكات الأمان.

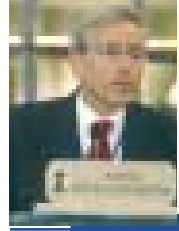
**نحن في مجموعة البنك الدولي معنيون مع كل منكم في مواجهة التحديات يوماً بعد يوم.** وبالنسبة للدول الخارجة من النزاعات، فإننا نعمل مع شعب فلسطين على تحقيق استمرارية الخدمات اليومية - من صحة، وتربية، ومياه. وفي العراق، نحن ناشطون في التربية، والصحة، والمياه، والتنمية الريفية، وبناء القدرات المؤسسية لمساعدة العراق على استعادة مكانته كبلد متطور يساهم في تنمية المنطقة.

وأخيراً، يترجم هذا المؤتمر مدى الاحترام الذي نوليه لإلتزامنا بأهداف التنمية. ويحدد بالتالي الأثر الأكيد والبصمات التي سوف تتركه أعمالنا على مستقبل الموارد المتاحة للأجيال القادمة. هل سيقول أولادنا وأحفادنا أننا أحسننا الإدارة وخلقنا فرص عمل وحققنا تنمية مستدامة ورفاهاً اجتماعياً؟ أم أنهم سيرجحون تحت عبء الديون، ويواجهون الفقر أو يتعرضون له؟ فهذا المؤتمر يتطرق إلى التغيرات التي نحتاج إليها لنجيب عن هذه الأسئلة.

## كلمات الافتتاح

### جوزيف سابا،

مدير مكتب الشرق الأوسط، البنك الدولي



### إعادة تحديد دور الحكومة لخلق فرص عمل وتحقيق إدارة أفضل للموارد\*

معالي الوزير فؤاد السنيورة، أصحاب المعالي والسعادة، حضرة الزملاء الأعزاء، حضرة السيدات والسادة.

يشكر البنك الدولي الحكومة اللبنانية وصندوق النقد الدولي على دعوتنا وعلى استضافة هذا المؤتمر في بيروت، وهو مؤتمر جاء في حينه.

تبدو كلمة "إصلاح" رائجة اليوم في المنطقة. ذلك بسبب الجدل القائم بشأن الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والتدخلات الحكومية. ويسود وعي متنام بأن الممارسات الماضية لم تعد كافية لمواجهة تحديات المنطقة. فالتحديات الأساسية الثلاثة مترابطة بشكل وثيق:

- كيفية خلق فرص عمل منتجة لسكان شبان يتزايدون ومنهم نساء وهم أكثر ثقافة وتوقعاتهم عالية؟

- كيفية تحقيق إدارة أفضل للموارد النادرة من نפט، ومعادن، ومياه تنضب، وفي الوقت نفسه وقف التردّي البيئيّ الثابت، وبصورة دقيقة أيضاً.
- كيفية رفع التحديين الأولين وفي الوقت نفسه توفير الخدمات الاجتماعية وشبكات الأمان الاجتماعية المنصفة.

لمواجهة هذه التحديات، يجب إعادة تحديد دور الحكومة بشكل مستمر. فالسياسة المالية هي في صلب دور الحكومة. بدلاً من التركيز على كلمة "إصلاح"، التي تعطي مفهوماً سلبياً للسياسات السابقة والحالية، ربما يجب النظر في كلمات مثل "إعادة تحديد"، و"تغيير"، و"تكيف" من أجل عكس الاتجاه والحاجات بشكل أفضل. لأن الوضع دينامي جيداً. وليست الموارد كلها قابلة لإعادة التعبئة؛ والوقت ليس غير محدد بينما عدد السكان يتنامى.

تتمثل وظيفة الحكومة الأولية بتخصيص الموارد بصورة تسلطية. ومن شأن هذا المؤتمر النظر في كيفية تكيف الحكومات مع الظروف المتغيرة بتحقيق تخصيص أفضل للموارد العامة. كيف تستطيع المنطقة أن تغير السياسات وتعيد تحديدها لتواجه تحديات فرص العمل وإدارة الموارد مع إيلاء اهتمام للفقر والشؤون الاجتماعية؟

ما هو دور الحكومة في الاقتصاد؟

تشير دراسات كثيرة بما فيها دراسة مجموعة البنك الدولي إلى اتجاهات أساسية أو أهداف قليلة على السياسة المالية أن تستجيب لها. فالسياسة المالية يجب أن توجه تخصيص الموارد للخدمات الضرورية بشكل دقيق ولحاجات القطاع الاجتماعي. وعلى السياسة المالية أن تشجع أعمالاً تهدف إلى ما يلي:

- أ) تجنب قيام الحكومة بتوسيع الإدارة لمجرد خلق فرص العمل؛
- ب) تجنب سيطرة الحكومة على القطاعات الاقتصادية المنتجة؛
- ج) تجنب سيطرة الدولة على الأسواق وتشجيع المشاركة الخاصة المباشرة والنفذ السهل إلى نشاط الأعمال.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

وتقليص الإنفاق إلا أن من الحكمة التعرف كذلك على الظروف الخاصة للمنطقة . إن المناقشة بتطوير الإيرادات لدول هذه المنطقة، هذا بالإضافة إلى أن اللجوء إلى زيادة الإيرادات الضريبية يفترض أن طريقة الإنفاق الحالية وصلت من الكفاءة التي تبرر اقتراح أعباء مالية على المواطنين . كذلك فإن التفكير في تقليص الإنفاق العام حيث لا يوجد قطاع خاص مؤثر أو أسواق مالية محلية متطورة أو إستثمارات أجنبية هامة يعني إضعاف العصب الرئيسي للاقتصاد دون بديل مقنع. هذا لا يعني البتة أن ليس في الإمكان أحسن ما كان. بل بالتأكيد نحتاج إلى مراجعة الممارسات الحالية والارتقاء بها إلى وضع أفضل. ومع ذلك لا ينبغي التقليل من أهمية بعض الظروف التي قد تكون خارجة عن السيطرة. إن **عدم الاستقرار السياسي الذي ابتلت به دول المنطقة يكرس الإنفاق الكبير على الجانب الأمني والعسكري الذي يأكل من الموارد المالية للمنطقة ما يزيد عن ٧٪ من ناتجها الإجمالي المحلي والذي يمثل أكثر من ضعف ما يخصص لهذا الغرض في المناطق الأخرى من العالم.** كذلك فإن الاعتبارات السياسية والاجتماعية الخاصة بمجالات إعادة توزيع الدخل وتحقيق الرفاه الاجتماعي للمواطنين تمثل جوانب ليس من السهل الاستهانة بها أو التقليل من شأنها . قد يكون من التحديات التي ينبغي أن يتصدى لها المؤتمر في هذا المجال هو كيفية تحقيق الترشيد المطلوب في النفقات مع عدم إغفال جوانب إعادة توزيع الدخل وتحقيق الرفاه الاجتماعي الذي تتطلع إليه شرائح ليست قليلة من سكان هذه المنطقة.

دولة الرئيس

أصحاب المعالي والسعادة

إن التحدث عن إصلاح مالية الحكومة دون الإشارة إلى خطورة استمرار ظاهرة عجز الموازنة وعبء الدين العام يعتبر حديثاً غير مكتمل. إن استمرار مثل هذه المظاهر لا شك يعكس نوعاً من ضعف الانضباط المالي الذي ينبغي أن يكون في أولويات برنامج إصلاح مالية الحكومة. إن الإشكالية في ظاهرة عجز الموازنة وارتفاع المديونية لا تقتصر فقط على تكريس الانطباع بضعف الانضباط المالي والاستثمارات الأجنبية متخوفة من الارتباط بمثل هذه الأوضاع . هذا بالإضافة إلى انعكاس هذا التخوف في رفع تكاليف مخاطر التعامل مع هذه المناطق.

إن سياسات إصلاح مالية الحكومة لا يجب كذلك أن تغفل ضرورة تحسين جانب الشفافية والمصداقية المطلوبة. إن التطور السياسي وتقدم مسيرة الديمقراطية يتطلب أكثر من التعامل مع الإصلاح المالي كمجرد عمليات حسابية للإنفاق والإيرادات. كذلك فإن اتساع ظاهرة العولة وحرص جميع الدول على زيادة تعاملها مع الاقتصاد العالمي ومحاولة إقناع مزيد من الاستثمارات والمؤسسات يتطلب إبراز صورة واضحة ومقنعة للسياسات المالية المتبعة.

دولة الرئيس

أصحاب المعالي والسعادة

لا بد أن أذكر في هذه المناسبة أن دولاً عربية كثيرة قد أخذت على عاتقها إجراء الإصلاحات الاقتصادية المطلوبة. إن كون هذه الدول لا زالت تحتاج إلى عمل المزيد في هذا المجال لا يجب أن يقلل من أهمية توجهات وجهات وجهود المنطقة في مجال الإصلاح. إن هذا المؤتمر يأتي متطابقاً مع سعي دول المنطقة إلى الارتقاء بممارستها في مجال السياسات المالية.

لذا نأمل أن يتمكن هذا المؤتمر من الخروج ببعض التوصيات المفيدة التي تتلاءم مع رغبة الإصلاح في هذا الجزء من العالم . **إن إقامة هذا المؤتمر في لبنان له دلالات إضافية أولها أن لبنان بالرغم من أعباء عجز الموازنة والمديونية الكبيرة حريص على التعرف إلى أفضل التجارب في مجال التعامل مع هذه الأوضاع بالشكل الذي يمكنه من التغلب عليها.** كذلك فإن تعاون صندوق النقد الدولي من خلال دائرة شؤون المالية العامة في هذا المؤتمر بشكل ملحوظ يؤكد على اهتمام هذه المؤسسة الدولية بأوضاع هذه المنطقة.

هذا وقد لمسنا على صعيد نشاط صندوق النقد العربي هذا الاهتمام من خلال الأنشطة المشتركة التي تجمع كل من صندوق النقد العربي والدولي والتي من المؤمل لها أن تزداد لصالح جهود التنمية في دول المنطقة.

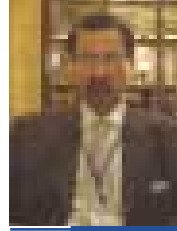
في الختام لا يسعني إلا أن أهنيء معالي الوزير السنيورة على هذه المبادرة الناجحة كما لا يفوتني شكر لبنان على احتضانه لهذا التجمع الهام متمنياً لهذا البلد العزيز كل تقدم وازدهار. والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

## كلمات الافتتاح

### جاسم المناعي،

مدير عام - رئيس مجلس إدارة. صندوق النقد العربي



دولة الاستاذ رفيق الحريري - رئيس وزراء جمهورية لبنان  
أصحاب المعالي والسعادة  
حضرات السيدات والسادة

يسعدني أن تتاح لي الفرصة للمشاركة معكم في هذا المؤتمر الهام حول إصلاح مالية الحكومة في دول المنطقة. وأشكر بهذه المناسبة معالي الوزير فؤاد السنيورة على مبادرته في عقد المؤتمر على هذا المستوى الرفيع. كما أشكر دائرة شؤون المالية العامة في صندوق النقد الدولي على جأوبهم بالمساهمة في التحضير والإعداد لهذا المؤتمر.

دولة الرئيس  
أصحاب المعالي والسعادة

يتزامن انعقاد هذا المؤتمر مع زيادة اهتمام الدول العربية باستمرار وتعميق إجراءات الإصلاح الاقتصادي التي تتركز على إصلاحات مالية الحكومة. كذلك تأتي هذه المناسبة متزامنة مع توجه صندوق النقد العربي لتوسيع نافذة تسهيل التصحيح الهيكلي بحيث تشمل بالإضافة إلى إصلاح القطاع المالي المساهمة في تمويل إصلاحات مالية الحكومة. هذا ولا تخفى على حضراتكم أهمية موضوع هذا المؤتمر في ضوء حرص دول المنطقة على توظيف مواردها المالية بالشكل الذي يحقق لها أقصى استفادة ممكنة على صعيد تلبية احتياجات مواطنيها ورفع مستوى معيشتهم ضمن التوجه المستمر لتنويع مصادر الدخل وترشيد الإنفاق وتحقيق معدلات نمو اقتصادي أفضل.

**إن أهمية موضوع هذا المؤتمر تنبع كذلك من أهمية الإنفاق العام في اقتصاديات المنطقة على ضوء تواضع دور القطاع الخاص وقلة الاستثمارات الأجنبية بالإضافة إلى محدودية مساهمة الأسواق المالية المحلية** فان الإنفاق العام يمثل حتى الآن المحرك الرئيسي للنشاط الاقتصادي في معظم إن لم نقل في جميع دول المنطقة. لكن بالرغم من أهمية الإنفاق كنسبة من الناتج الإجمالي المحلي إلا أن حجم هذا الإنفاق لا يعني بالضرورة تحقيق الأهداف الاقتصادية المرجوة. إن مدى كفاءة الإنفاق العام وحاجة السياسات المالية الحالية للمراجعة والتطوير تطرح بالطبع عدة تساؤلات لها حسبما يبدو كثير من المبررات والمشروعية.

**إن استهوار ظاهرة تضخم القطاع العام وفي بعض الحالات ترهله يستدعي بلا شك تقييمها جاداً للممارسات الحالية والتفكير حول إمكانية تبني سياسات وممارسات أكثر ملاءمة لحاجات التنمية في دول المنطقة.** وسواء تحدثنا عن جانب تطوير وتنويع الدخل أو ترشيد وإعادة أولويات الإنفاق فان الأمر يقتضي بالضرورة إجراء إصلاحات هامة قد تكون على درجة كبيرة من الإلحاح.

دولة الرئيس  
أصحاب المعالي والسعادة

لا احتاج بالطبع في هذا المجال إلى التأكيد كثيراً بان السياسات الاقتصادية في المنطقة تعتمد اعتماداً شبيه كلي على الإنفاق العام حيث أن السياسة النقدية وفقاً لأنظمة أسعار الصرف المتبعة تبدو إلى حد كبير محيطة الأمر الذي يزيد من أهمية السياسة المالية وبالتالي ضرورة أن تكون مثل هذه السياسة على درجة كبيرة من الفاعلية.

لكل هذه الظروف نتطلع إلى أن يسهم هذا المؤتمر في التأكيد على أهمية السياسة المالية لدول المنطقة بالإضافة إلى تسليطه الضوء على خصوصية الظروف التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار عند النظر بواقعية في مجالات الإصلاحات المطلوبة. هذا وقد أجدوا من الطبيعي المناداة بضرورة أن تتبع دول المنطقة الأعراف الدولية في ممارسة سياستها المالية سواء في مجال تطوير نظام الضرائب أو ترشيد

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

- أما مجالات عمل الدائرة فهي:
- السياسات الاقتصادية الكلية
- العلاقات الدولية الحكومية
- سياسة الواردات وإدارتها
- سياسة الإنفاق (مكملةً لدور البنك الدولي)
- إصلاحات في إدارة الإنفاق العام

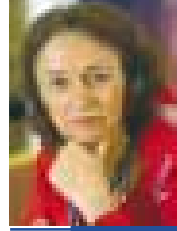
لقد تطورت المساعدة التقنية المقدمة إلى بلدان الشرق الأوسط بسرعة في السنوات الماضية كانعكاس من جهة لحاجات بناء المؤسسات الواسعة في البلدان الخارجة من نزاعات ومن جهة أخرى لضرورات الإصلاح خاصة في إدارة الواردات ونظام الموازنة. ففي الوقت الحاضر، تحظى هذه البلدان بـ ١٥٪ من إجمالي الموارد الخاصة بالمساعدة التقنية، وهي نسبة قد تضاعفت تقريباً في السنوات الأخيرة. وتفترض الخبرة المحرزة مع مراكز مساعدة تقنية أخرى بأن إنشاء مركز المساعدة التقنية "الميتاك" "Metac" سيأتي بالمزيد من طلبات المساعدة التقنية من جانب بلدان المنطقة.

ونظراً إلى محدودية الموارد، حاولنا تركيز مشورتنا على تصميم الاستراتيجيات الإصلاحية، والتعاون مع منظمات وجهات مانحة أخرى. من بإمكانها أن تقدم خير مساعدة للسلطات في تنفيذ الإصلاحات. لكن هذا لا يعني طبعاً الابتعاد عن بلد ما أثناء مرحلة التنفيذ. فنحن نبقي ملتزمين من خلال زيارات متابعة دورية، تمكننا من تزويد السلطات في البلاد بأراء وبتشخيصات حول كيفية تقدم الإصلاحات، وما هي التكييفات الضرورية، إن وجدت، للاستراتيجية الإصلاحية، إلخ.

من شأن إنشاء "الميتاك" أن يوفر فرصة لتعميق الحوار مع البلدان التي يغطيها عمل المركز لجهة تحديد حاجاتها من المساعدة التقنية، وتكييف توفير المساعدة، ومتابعة التقدم المحرز في تنفيذ الاستراتيجيات الإصلاحية بطريقة مناسبة، والدفع باتجاه تطوير مقاربة إقليمية للمشاكل المشتركة، وتوفير تدريب هادف للمسؤولين الحكوميين حول مواضيع ذات صلة. كما سيسمح بتنسيق أفضل للجهود مع الجهات التي توفر المساعدة التقنية (من جهات متعددة الأطراف وثنائية). ونحن في دائرة الشؤون المالية نعمل على استخدام مستشارين من الدرجة الأولى في المركز، وهم يتمتعون بالخبرة، وسلامة النظرة التقنية والحكمة والنضج. وسوف تصمّم خطة عملهم من خلال التشاور مع البلدان المستفيدة حرصاً منا على الاستجابة لحاجاتها الفعلية.

**ويؤدنا هذا المؤتمر في دائرة الشؤون المالية بنظرة فائقة القيمة حول برنامجكم الإصلاحي وحاجاتكم للمساعدة التقنية. وأنا أتوق إلى تعلم الكثير من مداخلاتكم.**

وشكراً مجدداً لمشاركتكم ومساهماتكم في هذا الحدث الهام.



### تيريزا ترميناسيان.

مديرة دائرة الشؤون المالية، صندوق النقد الدولي

أصحاب المعالي \*

دولة رئيس مجلس الوزراء السيد رفيق الحريري

معالي الوزير فؤاد السنيورة

حضرة وزراء دول المنطقة العربية والشرق الأدنى

حضرة نائب المدير العام لصندوق النقد الدولي، السيد كارستن

حضرة السيدات والسادة

إنه لمن دواعي سروري أن أضرم صوتي لصوت السلطات اللبنانية لأرحب بكم باسم دائرة الشؤون المالية في صندوق النقد الدولي في هذا الحدث الهام الذي نظمته دائرة الشؤون المالية في صندوق النقد الدولي بالتعاون مع وزارة المالية في لبنان. **فهذا الجمع من صانعي السياسات من معظم البلدان في المنطقة لدليل على الاهتمام الذي توليه الحكومات للإصلاحات المالية** التي إذا ما طُبقت بطريقة حازمة ومتواصلة بإمكانها أن تقوم بمساهمة أساسية - مع أنها غير كافية - في تحقيق النمو المستدام وتخفيض البطالة وتحسين شروط العيش في المنطقة.

أما فكرة عقد هذا المؤتمر فقدمها أصلاً الوزير السنيورة إلى دائرة الشؤون المالية منذ حوالي العام، في إطار لقاءات ربيع العام ٢٠٠٣ وأعيد التأكيد عليها في الاجتماعات السنوية التي عقدت في دبي. وهي دليل على التعاون التقني الممتاز القائم بين الوزارة ودائرة الشؤون المالية خلال السنوات القليلة الماضية. فأودّ أن أعرب عن امتناني الصادق للوزير السنيورة وجهازه العامل الكفؤ والمتفاني والذي كان دوره أساسياً في ترجمة الأفكار إلى واقع. كما أودّ أن أشكر شريكينا، البنك الدولي وصندوق النقد العربي لمساهمتها في هذا المؤتمر من خلال حضورهما ومعرفتهما العميقة بالمنطقة.

وبما أنكم ستصغون في الجلسات التالية إلى ما سوف يقدمه بعض من زملائي حول تفاصيل نظرة دائرة الشؤون المالية للمسائل التي هي قيد المناقشة، دعوني أخبركم في دقائق قليلة عن الدائرة والعمل الذي تنجزه وخاصة في ما يتعلق بالمنطقة.

فدائرة الشؤون المالية معروفة لدى الكثيرين منكم نتيجة للتعاون التقني السابق حول سلسلة من المسائل المتعلقة بالمالية العامة، ولكن لمن لا يعرف الكثير عن الدائرة أودّ أن أشير باختصار إلى أنها تشكل خزان الخبرة المالية داخل الصندوق وأن هذه الخبرة مشهود لها أيضاً خارج الصندوق إن في الدوائر الأكاديمية أو في أوساط صانعي السياسات.

والدائرة التي أنشئت منذ ٤٠ عاماً، معنية بأنشطة كثيرة تتضمن الدعم لدوائر الصندوق الإقليمية في تصميم البرامج، والإشراف بموجب المادة الرابعة، وتطوير البحث والسياسات، وأخيراً وليس آخراً توفير المساعدة التقنية للدول الأعضاء. فهذه الأخيرة توفر حوالى نصف طاقات الدائرة من الخبراء والعاملين (حوالي ١٠٠ شخص في السنة). وتقدّم المساعدة التقنية من خلال بعثات استشارية، وتعيين مستشارين مقيمين. كما يمكن أن توفر المساعدة من خلال انتداب احد العاملين لديها ولفترة زمنية محدودة.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

وهناك ضرورةٌ للعمل على زيادة مرونة سوق العمل بما يسهّل ويخفّض كلفة الاستثمار أكان ذلك في الدخول فيه أو في الانسحاب منه وما لا يُنبطُّ همم المبادرين ولا يجعلهم يحجمون عن الاستثمار. وهناك ضرورةٌ للعمل على بذل الجهود اللازمة لتعزيز شفافية المالية العامة، وشفافية البيانات والسياسات النقدية والمالية، وإرساء قواعد التشريعات اللازمة لمكافحة عمليات غسل الأموال، وضرورة تحري المزيد من الشفافية في نظم إعداد الموازنات المالية، ونشر الإحصاءات الاقتصادية بشكل دوري ومقارن. كذلك لا بد من السير بإقدام في إصلاح المالية العامة وترشيد الإنفاق وإصلاح النظم الضريبية والجمركية، وتوسيع الوعاء الضريبي بما يسهم في زيادة الواردات وبالتالي في دعم الموازنات الحكومية وخفض العجزات فيها ويمكن المواطنين جميعاً من حمل الاقتطاعات الضريبية بعدالة كل حسب اقتداره.

**لا تأتي ضرورة هذه الإصلاحات تلبيةً لمطالب خارجية، كما يحلو للبعض أن يضعها، بل نحن حقيقة في حاجة إليها، ذلك أن السير في هذه التطويرات المؤسسية والإصلاحات المالية والاقتصادية يمكننا من التصرف بمواردنا البشرية المادية والزمنية بكفاءة ومردودية أعلى لمصلحة مواطنينا وبلداننا** وما يحقق معدلات مستدامة من النمو والتنمية، كما أن تبنيها لها يمكننا من التأهل للسوق الدولية، وللمنافسة فيها بما ينعكس إيجاباً على اقتصاداتنا ومواطنينا. إن هذه القضايا الإصلاحية، وما يتصل بها من إجراءات، سوف نتطرق لها طبعاً خلال مداواتنا في هذا المؤتمر.

يسود منطقتنا، كما نعرف جميعاً، قلقٌ واضطرابٌ شديدان. وعندنا عنفٌ يوميٌّ يمارس في العراق وفلسطين، كما أن هناك مشروعات وخططاً استراتيجية تطرح من فوق رؤوسنا وإرادتنا، إن الضرر النازل بنا من جراء تلك الأحداث، ومن تلك السياسات الدولية التي يُقال إنها ترتبت عليها، كبير وكبير جداً، وهذه المشروعات والخطط التي تطرح بين الحين والآخر لا تمثل معالجات شاملة وحقيقية للمشاكل التي تعصف ببلداننا، ولذلك لا بد من أن ندفع باتجاه اعتماد حلول عادلة وشاملة للمشكلات السياسية الناجمة عن سياسات الهيمنة والاحتلال، إذ إنه لا اقتصاداً مزدهراً بدون استقرار، ولا استقراراً مع سياسات التفرد والاستفراد والتعاضّي عن المشكلات السياسية الكبرى التي تحيط كوارثها بأعناقنا، وننقل بأعبائها كواهلنا!

**نحن محتاجون لقرارات شجاعة في مجال اعتماد الإصلاحات اللازمة التي علينا واجب العمل على تبنيها في حكوماتنا ومجتمعاتنا، وهناك قرارات شجاعة، في مجال العلاقة فيما بيننا، وكذلك في مجال العلاقة مع العالم، على المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.** إن لكل بلد من بلداننا تجربة غنية نستطيع الاستفادة منها في الإصلاح والتطوير، ونستطيع الاستفادة منها في التعاون والتنسيق، ونستطيع الاستفادة منها في مجال التعامل مع المؤسسات الدولية، لكنّ أحداً لا يستطيع مساعدة من لا يريد مساعدة نفسه. لن يستمر هذا الجوّ المقيض بسبب الظلم والاضطراب في منطقتنا، ولن ينجح أولئك الذين يحاولون محاصرتنا بحجة الإرهاب أو بحجة إرغامنا على التغيير بالشكل الذي يريدونه، لكننا من جهة أخرى محتاجون للتغيير فعلاً:

- التغيير الذي يمكننا من استعمال مقدراتنا وإمكاناتنا وطاقتنا بالشكل الأمثل.
- التغيير الذي يضعنا على المسار الصحيح الذي لا مجال فيه للتراجع أو للتواكل أو للتباطؤ وحتى لا نضيع ومرة أخرى الفرص التي تتاح لنا. فتضحيات اليوم هي أقل كلفة من تضحيات الغد التي سنضطر إليها إذا ما تأخرنا اليوم عن معالجة قضايانا بالعزيمة الملائمة.
- التغيير المستند إلى إجراءات مبرمجة نستطيع أن نبني على نجاحاتنا فيها.
- التغيير الذي يحفظ الانتهاء والمصالح، ويحفظ السيادة والكرامة، ويحسن من مستوى حياة مواطنينا حاضراً ومستقبلاً، وبهئنا القدرة على مواجهة التحديات.

دولة الرئيس، السادة الوزراء،  
 جتمع رسمياً للمرة الأولى، ولن تكون الأخيرة بمشيئة الله، حيث ينبغي علينا أن نقرر في ختام هذا المؤتمر الإطار الذي يمكن أن يجمعنا بشكل دوري بما يمكننا من التعاون والتناغم على مستوى السياسات والبرامج لما فيه مصلحة دولنا وشعوبنا وأمتنا.  
 أهلاً بكم في بيروت، ومؤمراً مثيراً على كل المستويات إن شاء الله، والسلام عليكم.



## كلمات الافتتاح

بيد أنه وفي مقابل ذلك حدثت إعاقات في عمليات التطوير، ويأتى بين أبرز مظاهرها الاختناقات الناتجة عن استمرار ارتفاع العجز والدين العام في الموازنات العامة للدول العربية، وانخفاض نسب الاستثمارات في المنطقة العربية كلها والتنامي الكبير في عدد السكان وبالتالي الضغوط المتأنية عن التزايد الكبير في عدد المنضمين إلى سوق العمل والباحثين عن فرص عمل جديدة، واستمرار ثقل حجم الدولة أو الإدارة العامة، وضعف التصدير بين الدول العربية والى الخارج، واضطراب العلاقات بين القطاعين العام والخاص، واستنزاف التوجهات نحو الأنماط الاستهلاكية التمرادية في المجتمعات العربية مع ما يشكله ذلك من ضغوط على الموارد المتاحة.

لكن على الرغم من تلك الإعاقات يكون علينا أن نستفيد من الظواهر الإيجابية التي راكمناها أو هي متاحة لنا للدخول في آفاق حلول للمشكلات البنوية، والآخرى الناجمة عن الاضطراب في العلاقة بالسوق الدولية، والعلاقات فيما بيننا. ويكون علينا فعلاً، **ما دامت اقتصاداتنا تساوئ الاقتصادات العالمية، في الخروج من الوهدة والجمود، التركيز على عدة أمور حتى لا تتحول إلى قضايا مستعصية.**

**أولاً: متابعة الجهود نحو ترشيح حجم الدولة، وتعزيز دور القطاع الخاص وتحسين فرص نموه وتطوره ومبادراته، مع التأكيد على أهمية الضوابط الضرورية في مؤسسات القطاع الخاص كتحسين الإدارة الرشيدة والإفصاح والشفافية بذات القدر الذي هو مطلوب من المؤسسات والإدارات التابعة للقطاع العام حماية للمواطنين وتعزيزاً للثقة في حركة اقتصاداتنا وتطويرها وموهرها.** لا بد إذا من خروج الدولة من التدخلية المفرطة، والبقاء في القطاعات الاستراتيجية وحسب مع التأكيد على دورها الإشرافي والتحفيزي. إذ إن القطاع العام، وطرائق إدارته، ما تزال تشكل عبئاً كبيراً على الاقتصاد وحركيته، ولاسيما بسبب ضعف البنى المؤسسية لديه.

**ثانياً: معالجة مسألة الاستثمار الضعيف الناجم عن صغر السوق وتشردمها، والعامل الأهم في ذلك العمل على تكبير حجم الاقتصاد وتنوع الإنتاج بالاستثمار الكثيف الذي يعني تعاوناً أوسع على مستوى الدول العربية ومؤسساتها وافتتاحاً أكبر لاقتصاداتها وأسواقها على بعضها بعضاً.** إننا نشهد المزيد من التكتلات الاقتصادية الكبرى في العالم، ولا بد للتعامل مع هذه التكتلات بنديّة من تكتل عربي وإسلامي يضعنا على الخريطة العالمية، في مجال اجتذاب رؤوس الأموال وخفيزها للتوجه نحو الأنشطة الإنتاجية التي تؤدي من جهة إلى تنوع المنتجات والسلع القادرة على المنافسة في أسواقنا العربية والأسواق الخارجية ومن جهة أخرى إلى إيجاد فرص عمل جديدة نحن أشد ما نكون بحاجة إليها.

**ثالثاً: مشكلة التطوير والتلاؤم مع حاجات الاقتصاد وأسواق العمل وخصوصاً في ضوء النمو السكاني السريع في بلداننا العربية. نحن ولاشك محتاجون لاستثمارات كبرى في المجال التعليمي والتدريب، سيما وأن التخصصات التي تدخل السوق مباشرة محتاجة للإنفاق والتطوير وتعزيز الكفاءة.** ولذلك فهناك ضرورة للعمل على رفع مستويات مناهجنا التعليمية وتطويرها لكي تتلاءم مخرجات التعليم مع ما يتطلبه التأهل للدخول في عصوريات الاقتصاد العالمي ومجتمع اقتصاد المعرفة، ومرة أخرى فإن ذلك كله يتطلب التعاون فيما بيننا ومع الجهات التي تملك الحداثة والقدرة على المساعدة.

**رابعاً: إعادة الاعتبار لقيم العمل وأخلاقياته ومكافأة الإنتاجية والتميز والتأكيد على الانضباط واحترام الكفاءة في إدارتنا ومؤسساتنا.**

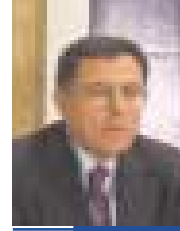
**أما الأمر الخامس فهو مسألة التحدي الذي تمثله قضية الاندماج في ما بيننا وفي السوق العالمية، والذي حوّل دونه عوامل تتصل بالقصور وعدم التأهل من جهة، وبالسياسات الدولية من جهة أخرى.**

لقد شاركنا فيها الإخوة والزعماء في اجتماعات عديدة على مستوى المؤسسات الدولية، وكالعادة هناك كلام كبير يرد دائماً حول الاستثمار وضعفه، وعن السياسات العالمية تجاه الدول الفقيرة، وعن مقلقات الاستثمار وتداعيات ذلك على الاستقرار.

هناك ضرورة لتكبير حجم السوق من أجل جذب الاستثمارات، وهي عملية جدلية ذات طرفين. فتكبير حجم السوق يحتاج إلى الاستثمارات، والاستثمار يحتاج لسوق كبرى، وفرص في نطاقها بحيث يسهل التحرك. كذلك لا شك أن هناك ضرورة لبذل اهتمام فائق لتعزيز كفاءة الأسواق المالية لدينا وتعزيز شفافتها وقدرتها على اجتذاب المدخرات المحلية والاستثمارات الخارجية.

## فؤاد السنيورة.

وزير المالية، لبنان



دولة الرئيس.

السادة الوزراء، أيها السيدات والسادة.

لكم يسعدنا نحن في لبنان أن نستضيفكم للمشاركة في مؤتمر يعقده وزراء المالية العرب لأول مرة. ولا أبلغ عندما أقول أن مؤتمرنا بل واجتماعنا نحن وزراء المال، يشكل علامة فارقة في مسار الإصلاح المالي والاقتصادي. وفي مسار التعاون بين الدول العربية من أجل الإصلاح ومن أجل التقدم والنهوض.

لقد تقرررت الفكرة والدعوة إلى عقد هذا المؤتمر في لبنان في شهر أيلول الماضي وبدأ التحضير له قبل أن تبدأ الدعوات الخارجية والمزيدة التي نسمع عنها في هذه الأونة والداعية إلى عقد مؤتمرات مماثلة للتداول في أمور الإصلاح على مستوى المنطقة العربية ككل. وأسارع إلى القول إننا تأخرنا في اللقاء من أجل التفكير المشترك، والتنسيق والتدبير في ما يواجهنا وفي كيفية تطوير مجالات التعاون والتكامل فيما بين دولنا ومجتمعاتنا. ولكن أن نجتمع متأخرين خير من أن لا نجتمع أبداً. فالمشكلات التي نواجهها متشابهة، وها نحن نقف هنا في مواجهة التحديات المتعاطمة، التي ليست كلها مشكلات، بل كما نعلم جميعاً هناك فرص كثيرة تتحول لتحديات إن لم نستطع انتهازها. ونحن فخورون في لبنان أن نكون بين أوائل الداعين لهذا التلاقي، ولهذا التنسيق. كما أننا فخورون باستجابة الإخوة العرب ومن إيران وباكستان للمبادرة اللبنانية وكذلك في المؤسسات العربية والدولية وفي مقدمهم صندوق النقد الدولي الذي يشترك معنا في الدعوة والإعداد والتحضير لعقد هذا اللقاء. إننا نأمل نجاح هذه المبادرة، بسبب المشكلات المشتركة، والهموم المشتركة، واتّضح ضرورات السير في الإصلاح والتطوير من أجل التقدم والنهوض والتلاؤم.

دولة الرئيس.

السادة الوزراء، أيها السيدات والسادة.

**أول المسائل التي واجهتنا مسألة تحقيق النمو والتنمية المستدامة.** وقد كان ذلك هدف سائر خطط التحرير الاقتصادي والتنمية الاقتصادية في بلداننا. وقد صارت الخطوات واضحة في هذا المجال: **ضرورة العمل على إصلاح المالية العامة وتخفيف تدخل الدولة أو هيمنتها في الاقتصاد وترشيق حجم الإدارة العامة، مع التأكيد على دور الدولة كراعية ومحفزة ومنظمة لحركة الاقتصاد وسلامة تطوره واستمرار ازدهاره وشفافيته.**

**ضرورة تشجيع القطاع الخاص** على أخذ زمام المبادرة، وترشيد الإنفاق العام وإعادة توجيه الموارد المتاحة للاستمرار في احتضان الشأن الاجتماعي مع العمل على زيادة المردودية الاقتصادية والاجتماعية لذلك الإنفاق والسعي المستمر لخفض كلفته.

**التقدم في تحديث الاقتصاد** من طريق تكثيف عمليات التلاؤم، مع المستجدات، والتطوير الإداري والقانوني بما يحفز إلى استجلاب الاستثمارات الجديدة.

**تغيير أساليب التواصل مع الشركاء التجاريين ومع المؤسسات المالية الدولية** لجهة الوصول إلى أفق التنافس والقدرة عليه بالمقاييس المتعارف عليها، ولجهة صون المصالح الأساسية لبلداننا واقتصاداتنا بالشفافية في الإدارة، والشفافية في التعامل، والقدرة على المبادرة والتغيير والتلاؤم مع التغيرات في أزمنة الأزمات.

ويمكن القول الآن وبعد حوالي العَقدَين (وعندنا في لبنان منذ مطلع التسعينات فقط) إن قدرًا من النجاح تحقق حتى ما بعد أواسط التسعينات، في بلوغ معدلات مقبولة من النمو، ذلك من طريق بعض عمليات التصحيح الهيكلي، ومن طريق التغيير والتطوير في القوانين والإجراءات، ومن طريق التطور الحاصل في بعض القطاعات النوعية، وبخاصة قطاعات الخدمات والاتصالات، ومن طريق الانفتاح المحدود في بعض أسواقنا العربية وبعضها على بعض أو على الأستواق الدولية والتواصل الأكبر بين مواطني الدول العربية على المستوى السياحي، ومستوى رجال الأعمال ومشروعاتهم.

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

## كلمات الافتتاح

الصندوق أيضاً مع المؤسسات الإقليمية، كما يوفر المساعدة المالية لبلدان أكثر فقراً مثل موريتانيا داعماً لبرامجها التنموية.

**وبصورة عامة، يوفر الصندوق النصح لكافة بلدان الشرق الأوسط جهة وضع سياساتها الماكرو اقتصادية وذلك من خلال استشارات كثيفة.** وبالإضافة إلى تلك الاستشارات المنتظمة، نقوم بمساعدة عدد من البلدان على تحديد نقاط الضعف المالية لديها من خلال برنامج التقييم المشترك للقطاع المالي والذي يتعاون فيه الصندوق مع البنك الدولي.

أما الشفافية فللصندوق دور في تعزيزها من خلال نشر التقارير القطرية ومن خلال التقارير التي تقيم مدى الاستجابة إلى معايير المساءلة والشفافية المتفق عليها دولياً بالإضافة إلى الخطوات الضرورية لمراجعتها وهي ما يسمّى بالـ"ROCs" أي التقارير حول احترام المعايير والقواعد.

**وكجزء لا يتجزأ من هذه المشورة، نحاول الاستفادة من خبرات بلدان أعضاء أخرى، ومن نجاحاتها وأخطائها. ونعتقد أن السياسات يجب أن تأخذ بالاعتبار الظروف الخاصة لكل بلد ولبنيته الاجتماعية** إذا ما أردنا لهذه السياسات أن يكون لها صدى ودعم واسع ونجاح في التنفيذ. وبالتالي فأننا نشجع بلدان المنطقة وصانعي السياسات فيها على تبادل الأفكار والخبرات.

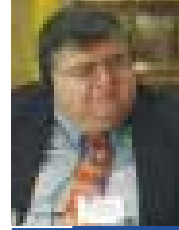
ويوفر هذا المؤتمر فرصة هامة لهذا النوع من التبادل الإقليمي الذي أمل أن يبنى على الخطوات المهمة التي سبق وحققنا في عدد من البلدان وعلى التقدم المحرز في برنامج الإصلاح في المنطقة ككل. بالإضافة إلى ذلك فهذا المؤتمر يشكل للصندوق مناسبة للتحقق من كيفية تعزيز عملنا في المنطقة وجعله أكثر فعالية.

وفي هذا الإطار، وكما لاحظتم ربما، أعلننا أمس عن قرار الصندوق إنشاء مركز المساعدة التقنية في الشرق الأوسط (ميناك) في بيروت. والهدف الأساسي للمركز هو المساعدة على تعزيز القدرات لإدارة اقتصادية كلية ومالية فعالة في عشرة بلدان أعضاء في المنطقة، مع تركيز خاص على إعادة بناء المؤسسات والقدرات في البلدان الخارجة من نزاعات. وسوف تشمل المساعدة، من بين أمور أخرى كثيرة، المشاركة في ورش عمل تنظم في البلدان وفي دورات تدريبية إقليمية. وأودّ أن أنتهز الفرصة لأكرر شكري للسلطات اللبنانية على عرضها استضافة المركز وتقديم الدعم له وأمل أن تقوم بلدان المنطقة بتوفير الدعم لهذا الجهد.

وفي الختام أتمنى لكم النجاح في مؤتمركم.

## أغستين كارستنز.

نائب المدير العام، صندوق النقد الدولي



إنه لمن دواعي سروري أن أتواجد في لبنان مجدداً وأرحب بكم باسم صندوق النقد الدولي في هذا المؤتمر، الذي تشارك في تنظيمه وزارة المالية في لبنان.\*

**وإنني لمؤمن بأن بيروت تشكل مكاناً مثاليًا لانعقاد هذا المؤتمر. وذلك لسببين بديهيين هما جاذبية هذه المدينة الجميلة والمهارات التنظيمية الممتازة التي تتمتع بها السلطات اللبنانية ولكن أيضاً بفضل الخبرة الواسعة التي جمعها هذا البلد في شأن الإصلاحات المالية موضوع هذا المؤتمر. أعتقد أن لبنان استخلص أمثولات هامة يمكنه نشاطها مع المنطقة ومع المؤسسات الدولية الحاضرة. وخير مثال على ذلك ضريبة القيمة المضافة التي حققت في سنتين فقط فعالية ضريبية تنافس ما حققتة البلدان الصناعية في هذا الإطار.**

إلا أن هذا لا يعني أن روزنامة الإصلاح المالي في لبنان قد استكملت. فأنا واثق من أن صديقي معالي الوزير فؤاد السنيورة سيكون أول من يوافق على أنه ما زال أمام لبنان الكثير لتحتمل ماليته العامة مكانة سليمة. ونحن في الصندوق نقدم الدعم الكامل لهذا الهدف ونعرب عن استعدادنا للمساعدة في جهود الإصلاح المالي التي يبذلها لبنان والمنطقة ككل.

في الواقع، ترتدي الإصلاحات المالية - والإصلاح الاقتصادي بصورة عامة - أهمية كبرى بسبب الدور الذي تؤديه في تحقيق نمو أعلى، وخلق فرص عمل أكثر، وتحسين شروط العيش. هذه هي الأهداف الأساسية للشعوب وصانعي السياسات على حد سواء وفي كل مكان، وليست هذه المنطقة بمستثناء.

إلا أن الفجوة الاقتصادية بين "ما هو قائم" و"ما يمكن أن يكون" واسعة جداً في هذه المنطقة بالذات، فالأداء الاقتصادي في العالم العربي خلال العقود الثلاثة المنصرمة حقق مستوى أدنى بكثير من طاقته. لذا يجب ردم هذه الهوة إذا كان للمنطقة أن تنمو بمستويات كافية تمكنها من توفير فرص عمل تزداد الحاجة إليها بسرعة قياسية ومن تحقيق تحسن حقيقي في نوعية الحياة.

**ونحن نقر جميعاً أن عوامل كثيرة تؤثر على النمو. ولا نستطيع أن نتجاهل أهمية توفير بيئة آمنة للاستثمار والثقة بالمشاريع الاستثمارية خاصة في منطقة تعاني لسوء الحظ من كثافة النزاعات. ونأمل فعلاً في أن يتغير هذا الوضع قريباً.** لكننا ندرك أيضاً أهمية وضع سياسات إقتصادية، وفيما التحديات الاقتصادية قد تختلف بين بلد وآخر، نجد أن المنطقة تشترك في الحاجة إلى أولويات أساسية سليمة وبارزة هي: إعادة التركيز على دور القطاع العام وأهمية الشفافية، وتعزيز المؤسسات، وزيادة التعاون الإقليمي بالإضافة إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي.

**ونحن في صندوق النقد الدولي نعمل على مساعدة البلدان على مواجهة التحديات.** وقد شاركنا بكثير من النشاط في بلدان كانت خارجة من نزاعات مثل أفغانستان، والسودان، والصفحة الغربية وقطاع غزة، والعراق لمساعدتها على إعادة بناء قدراتها المؤسسية من أجل صنع سياسات اقتصادية سليمة، وعملنا مع دول مجلس التعاون الخليجي في سعيها إلى الوحدة النقدية. وما نحن نوفر الآن المساعدة التقنية والتدريب على الشؤون المالية، والضريبية والإحصائية لبلدان كثيرة في المنطقة، بما فيها تلك التي تسعى إلى تحرير أنظمتها الاقتصادية مثل الجزائر، وليبيا، وسوريا، ويتعاون

## كلمات الافتتاح

المشاركة في مؤتمر باريس ٢ وتقديم الدعم للاقتصاد اللبناني. وبعضكم لعب دوراً أساسياً لجهة الإحاح مؤتمر باريس ٢.

لقد أعطى مؤتمر باريس ٢ ثماره، واستعاد لبنان ثقة ابنائه واخوانه العرب، والمؤسسات المالية الاقليمية والدولية.

والاهم من ذلك، هو أن هذه المساعدات لم تكن مشروطة بتوصيات صندوق النقد الدولي أو بأية شروط أخرى. والجدير ذكره هنا هو أن هذا الأجاز لم يتحقق منذ زمن بعيد في تاريخ النظام المالي العالمي. فكما تعلمون، الدول المانحة لا تقدم مساعدات الى الدول الأخرى إلا من خلال برنامج مع صندوق النقد الدولي وتكون المساعدات دائماً مشروطة بتنفيذ بنود البرنامج. **وما لا شك فيه أن الدور الذي لعبته الدول العربية التي شاركت في باريس ٢ والممثلة بيننا اليوم، بالإضافة الى الدور الذي لعبته فرنسا، ساعد في كسر ما هو متعارف عليه عالمياً، ونحن سنبقى دائماً شاكرين لدعم الذي وفره لنا أشقاؤنا العرب وأصدقائنا في العالم.**

ولكن علينا الاعتراف، بان الدولة اللبنانية لاسباب سياسية خارجة عن ارادتنا لم تطبق برنامجها الاقتصادي، والاصلاحات الهيكلية والمالية التي وعدت بها، بشكل كامل. ما ادى الى تزايد الدين العام، وتباطؤ نسب انخفاض الفائدة للقطاعين العام والخاص، ما اثر سلباً على زيادة نسب النمو، وخدمة الدين العام.

**لكننا مقتنعون أن الفرصة لا تزال متاحة امامنا لحل مشكلة المالية العامة ولتعزيز موقعنا الاقتصادي، وذلك عبر مجموعة من الاصلاحات التي نعي وعباً كاملاً أننا بحاجة اليها ولم نضى في تنفيذها لظروف سياسية داخلية معينة، ونحن كلنا ثقة أنه في حال أعيد صياغة توافق وطني حول البرنامج الاصلاحى سنتمكن من مواجهة مشاكلنا المالية والنهوض باقتصادنا الوطنى ابتداء من العام ٢٠٠٥. ما يؤهلنا للتحضير لعقد مؤتمر باريس ٣، في النصف الثانى من العام القادم، لوضع حد نهائى لمشكلة العجز وتفاقم الدين العام.**

أبها الحفل الكرم.

أود التوقف قليلاً عند دور صندوق النقد الدولي لجهة المساعدة في ايجاد الحلول للتحديات المالية التي تواجه كل من دولنا. كما أشرت سابقاً، إن تجربة لبنان مع الصندوق غنية ومتنوعة، غير أننا في بعض الاحيان كنا نختلف مع مسؤولى الصندوق حول الخيارات المتاحة والحلول الانسب التي يمكن اعتمادها لتحسين وضع المالية العامة. وشعرنا في بعض الاحيان أن الصندوق لم يكن يتفهم جيداً طبيعة الاقتصاد اللبناني وخصوصيته. وعلى الرغم من ذلك، كنا ولا نزال نصر على إقامة حوار بناء وإيجابي مع صندوق النقد، وذلك انطلاقاً من قناعاتنا أنه من خلال الحوار فقط نستطيع تقريب وجهات النظر بيننا كمسؤولين وبين الصندوق. ونحن في لبنان اليوم سعداء أن الجهود التي بذلناها لتفعيل الحوار مع الصندوق نتج عنها تقارب في وجهات النظر بيننا وبين مسؤولى الصندوق، والخلافات الأساسية التي كانت موجودة بيننا زالت، من هنا، نحن نعتقد أن بإمكان الصندوق أن يتفهم أو يدرك أكثر خصوصية اقتصادات دولنا وكيفية تفاعلها مع التحديات والمشاكل التي تواجهها، من خلال حوار متواصل، ايجابي، بناء ومتبادل بين الصندوق ودولنا. ومن هنا أيضاً أهمية أن يكون الطرفان على استعداد لمناقشة أفكار وطروحات جديدة تأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل من اقتصادياتنا. ما لاشك فيه أننا كمسؤولين في دولنا نثمن العلاقة الايجابية مع صندوق النقد الدولي ونطمح دائماً الى تطوير وتعميق هذه العلاقة، وأود هنا أن أثنى على الجهود التي يبذلها السيد أغسطين كارسنتز لتفهم خصوصية اقتصاداتنا ولتفعيل الحوار بين دولنا والصندوق.

ختاماً، أجدد ترحيبي بمبادرة صندوق النقد الدولي لجهة عقد هذا المؤتمر الاقليمي في لبنان، وأتقدم بالشكر الجزيل من جميع من ساهم في الإحاح هذه الندوة، وفي مقدمتهم مسؤولو صندوق النقد الدولي ووزارة المالية اللبنانية، أملاً أن يحقق المؤتمر الأهداف المرجوة منه. شكراً

غير السليم وضع سياسات مالية لا تأخذ بعين الاعتبار هذا التحدي. اننا ننظر الى صندوق النقد الدولي، ليساهم عند تقديم المشورة الفنية. في وضع هذا التحدي الجوهري في سلم الأولويات. من جهة أخرى، نجد صانعو القرار أنفسهم في غالبية الاحيان أمام معوقات سياسية و/أو اجتماعية. خذ من هامش التحرك، فتأتي النتائج دون الطموح ودون الأهداف المرجوة. نحن جميعنا نسعى ونعمل على تحقيق الانضباط المالي ونعي أهمية الاستقرار المالي لجهة تحقيق نمو اقتصادي مستدام، غير أن تحقيق الانضباط المالي لا يمكن أن يكون على حساب الاستقرار السياسي والاجتماعي. وأعتقد أننا جميعنا متفقون على هذه المسلمات.

أيها الحضور الكرام،  
**أود التوقف قليلاً عند تجربة لبنان في اطار الإصلاح المالي، إذ أن باعتقادنا أن التجربة التي خضناها في لبنان منذ العام ١٩٩٢ متنوعة وغنية، لاسيما في ضوء التحديات المستمرة، محلية كانت أو اقليمية.**

كما تعلمون، واجه لبنان في أوائل التسعينات تحديات جمة في مجال إعادة الإعمار والاستقرار الاقتصادي بعد خمس عشرة سنة من الحرب والنزاع الأهلي. وكان لا بد من التحرك، وبسرعة، من خلال إجراءات ملموسة من شأنها ترسيخ المصالحة الوطنية والاستقرار الداخلي. وبأشرنا بإعادة الإعمار وإعادة تأهيل المؤسسات العسكرية عدة وعداداً، وتطوير المؤسسات المدنية وخاصة التربوية والصحية منها. إضافة الى إصلاح وتطوير ورفع مستوى الإدارة المالية للدولة بشكل لافت. وكان لهذه الأمور مجتمعة كلفة مالية باهظة خاصة بوجود في العام ١٩٩٢ عجز كبير في الموازنة ودين عام وبنية تحتية مدمرة تدميراً شبه كامل. إضافة إلى معدلات فائدة فاحشة ونسبة تضخم عالية جداً.

إن غالبية الموجودين في هذه القاعة زاروا لبنان في أوائل التسعينات ويزورونه مجدداً اليوم. وباستطاعتهم أن يلمسوا الفرق بين ما كانت عليه البلاد في العام ١٩٩٢، وما أصبحت عليه اليوم. والعديد منا ينسى كيف كانت الأوضاع في مطلع التسعينات، غير أن هذه الاجازات، وعلى أهميتها، أدت الى تفاهم العجز في الخزينة وبالتالي تنامي الدين العام.

وخذ اليوم من يقمّم ما آل اليه الوضع المالي في لبنان دون الاخذ بعين الاعتبار أن الخيارات أمامنا في حينها كانت محدودة، أو دون إدراك أهمية التحرك بسرعة في حينها، والكلفة الباهظة للتباطؤ في ترسيخ المصالحة الوطنية التي كانت وليدة اتفاق الطائف وإعادة إعمار الاقتصاد الوطني.

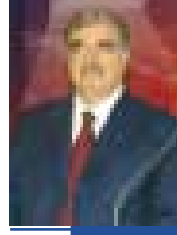
ومن المهم هنا أيضاً الإشارة إلى أن جميع الإصلاحات المالية التي اتخذها لبنان في العقد المنصرم تم تطبيقها بمساعدة صندوق النقد الدولي. واستفاد لبنان في هذه المرحلة من مساعدات الصندوق التقنية التي ساهمت في تطوير وتحديث البنية المؤسساتية المالية. وفي حين لم يكن هناك أي اختلاف في وجهات النظر حول الاستفادة من مساعدات الصندوق الفنية، كنا في بعض الاحيان نختلف حول الخيارات المطروحة لجهة أية سياسة مالية نتبع، وجهة التوقيت المناسب لتطبيقها.

ومنذ عودتنا الى الحكم في أواخر العام ٢٠٠٠، كنا على يقين أن معالجة المشكلة المالية تكمن في معالجة خدمة الدين.

ولاحداث تغيير جذري في هيكلية الدين العام وفي تخفيض كلفة خدمته على مدى السنوات المقبلة، كان لا بد من تأمين موارد مالية هامة، من مصادر مختلفة، بكلفة منخفضة وفترات استحقاق طويلة الاجل. وقررنا مخاطبة المجتمع الدولي لطلب المساعدة، إدراكاً منا أننا لن نتمكن لوحدنا من تخفيض عبء خدمة الدين على الموازنة.

**غير أننا لم نراهن على مساعدة المجتمع الدولي فقط، بل قمنا بدورنا بتطبيق برنامج اقتصادي شامل، يتضمن عدداً من الإصلاحات الهيكلية والمالية.** ولاقى هذا البرنامج صدى ايجابياً لدى المجتمع الدولي ولا سيما لدى معظم الدول والمؤسسات الدولية الصديقة التي قررت

## كلمات الافتتاح



رفيق الحريري،  
رئيس مجلس الوزراء، لبنان

أصحاب المعالي والسعادة،

حضرة الاستاذ أغسطين كارستنز، نائب مدير عام صندوق النقد الدولي،  
أيها الحضور الكرام،

يسعدني أن أرحب بكم جميعاً في بيروت في حفل افتتاح مؤتمر وزراء المالية حول "الإصلاح المالي في الدول العربية والشرق الأدنى"، والذي تنظمه دائرة الشؤون المالية في صندوق النقد الدولي، بالتعاون مع وزارة المالية في لبنان. وأخص بالترحيب مسؤولي الصندوق الذين تكبدوا عناء السفر من واشنطن الى بيروت للمشاركة في جلسات المؤتمر. وفي مقدمتهم السيد أغسطين كارستنز الذي يزور لبنان للمرة الثانية في أقل من سنة. ويسعدني أن أرحب أيضاً بمعالي وزراء المالية العرب في ربوع لبنان.

كما يسرني أن أرحب بمبادرة صندوق النقد الدولي لجهة عقد هذا المؤتمر الاقليمي في لبنان. إذ أن بيروت كانت دائماً ولا تزال ترحب بمبادرات الحوار والنقاش، لاسيما في المواضيع الاقتصادية والمالية. كما يسعدني الترحيب بمبادرة الصندوق الاخيرة لاعتماد بيروت كمركز اقليمي للتدريب والمساعدات التقنية. وهذه خطوة جيدة ومفيدة للمنطقة ككل. إذ من شأنها تقرب وجهات النظر بين دولنا ومسؤولي الصندوق. بالإضافة الى خلق حوار مستمر حول أهم القضايا الاقتصادية والمالية والتحديات الجديدة على الساحة العالمية، ولعلها مناسبة طيبة لتقدم بالشكر من جميع الذين لعبوا دوراً لدعم انشاء هذا المركز في لبنان، وبعضهم موجود بيننا اليوم.

**ويكتسب موضوع مؤتمرننا اليوم أهمية كبرى إذ أن الإصلاح المالي كان ولا يزال في صلب أولويات صانعي القرار عالمياً، سواء لجهة المحافظة على الاستقرار المالي أو لجهة اتخاذ الخطوات الآيلة الى تحقيق هذا الاستقرار.** و تواجه دول منطقتنا العديد من التحديات في هذا الاطار. ونأمل أن يشكل هذا المؤتمر فرصة جيدة لبدء حوار حول التحديات المشتركة ومناسبة لتبادل الآراء حول تجارب كل من دولنا في مجال الإصلاح المالي.

أيها الحضور الكرام،

يطرح مؤتمركم اليوم العديد من المواضيع المالية التي تشكل تحديات اساسية أمام دول المنطقة. وعلى الرغم من كون دولنا تواجه العديد من التحديات المشتركة على صعيد الإصلاح المالي، غير أن لكل دولة تحدياتها ومشاكلها المالية الخاصة. فالبعض يواجه عجزاً مستمراً في الموازنة نتيجة مشاكل بنوية من الصعب إيجاد الحلول السريعة لها، والبعض الآخر يواجه نسباً مرتفعة للدين العام الى الناتج المحلي. وهناك أيضاً دول تواجه صعوبة في تمويل عجز الموازنة وتنويع قاعدة المستثمرين لديها. ودول أخرى تواجه تحديات لجهة تنويع مصادر إيرادات الخزينة.

**غير أن غالبية دول المنطقة، وعلى تنوع وتعدد مشاكلها، قامت بالعديد من الخطوات الإصلاحية لمعالجة المشاكل المالية لديها. بعض هذه التجارب كانت مكللة بالنجاح وبعضها الآخر لم يكن بمستوى الاهداف المرجوة.** ومن خلال تجربتنا في لبنان، توصلنا الى استنتاج مفاده أنه، **وعلى الرغم من القواسم المشتركة لدول منطقتنا، لا يوجد حل واحد لمشاكل كل منها.** فكل من دول المنطقة لها خصوصيتها المالية والاقتصادية الامر الذي يستدعي اعتماد سياسة مالية تأخذ بعين الاعتبار هذه الخصوصية. كما أنه من غير الممكن وضع سياسة مالية معزلة عن السياسات الاقتصادية الاخرى، فلعل التحدي الاساسي الذي يواجه منطقتنا اليوم هو خلق فرص عمل جديدة تأخذ بعين الاعتبار التنامي المرتقب في عدد السكان. ومن

# المحتويات

٢	تمهيد
٤	كلمات الافتتاح
١٩	تقرير موجز حول أعمال المؤتمر
٢٠	الجلسة الأولى: التحديات الخاصة بالاقتصاد الكلي والشؤون المالية التي تواجهها الدول العربية ومنطقة الشرق الأدنى
٢٢	الجلسة الثانية: إصلاح الواردات
٢٤	الجلسة الثالثة: تطبيق الإصلاحات الضريبية وتحديث الإدارة الضريبية
٢٦	الجلسة الرابعة: إصلاح القطاع العام والإنفاق العام
٢٩	الجلسة الخامسة: تحديث إدارة النفقات العامة
٣٢	الجلسة السادسة: بقاء الدين ضمن معدلات قابلة للاحتمال ومشاكل إدارة الدين العام في المنطقة
	ملحقات
٣٤	برنامج المؤتمر
47	لائحة المشاركين
36	نبذة عن المحاورين
	مداخلات المحاورين (قرص مدمج)



في ١٨ و١٩ أيار ٢٠٠٤، نظّمت وزارة المالية اللبنانية بالتعاون مع صندوق النقد الدولي مؤتمراً حول "الإصلاح المالي في الدول العربية والشرق الأدنى" هدّفت إلى استعراض مسائل الإصلاح المالي والتعرف على تجارب البلدان المختلفة في هذا المجال ومناقشة التحديات التي تواجهها دول المنطقة في تنفيذ برامجها الإصلاحية وذلك في ظلّ ما تفرضه التحوّلات السياسيّة والاقتصاديّة والاجتماعيّة والتكنولوجية في العالم، وبالنظر إلى حتميّة الانفتاح الاقتصادي الذي يفرضه توسّع العولمة لاسيّما لجهة إزالة العوائق أمام التبادل التجاري وانتقال الأموال والأشخاص.

**شارك في هذا اللقاء ١٣ وزيراً للمالية** بالإضافة إلى عدد كبير من المسؤولين الماليين في بلدان المنطقة، وكذلك نخبة من المعنّين في المؤسسات الدولية والإقليمية كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي وصندوق النقد العربي وسواهم الذين شاركوا في كافة جلسات المؤتمر وتبادلوا الخبرات والآراء حول أفضل التجارب لإدارة المال العام وكيفية زيادة الفعالية الإنتاجية والشفافية والإفصاح وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

**إن الهدف من إصدار هذا المحضر** هو توثيق هذا الحدث المميّز وما جرى خلاله من تبادل للآراء، وهو يتضمّن إضافة إلى كلمات الافتتاح، تقريراً موجزاً عن سير أعمال المؤتمر ونبذة عن المحاورين باللّغتين العربيّة والإنكليزيّة وقرصاً مدمجاً يحتوي على مداخلات المحاورين وبعض الصّور التذكارية.

**أعدّ المحضر** فريق عمل المعهد المالي بالتعاون مع مشروع منظمة الأمم المتحدة الإنمائي في وزارة المالية، وكان من المفترض أن يصدر في شباط ٢٠٠٤ لولا الظروف العسيرة التي عصفت بلبنان، وإننا إذ نضع هذه النسخة بين أيديكم، كلنا أمل أن يكون لهذا التقرير مساهمة في تشجيع وتعزيز فرص الإطلاع وتبادل الخبرات والانفتاح في مجال الإصلاح المالي في دول المنطقة.

### حُية تقدير ووفاء

انعقد هذا المؤتمر برعاية دولة رئيس مجلس الوزراء الراحل. شهيد لبنان. رفيق الحريري. الذي قضى مع ثلّة من رفاهه ومرافقيه بتاريخ ١٤ شباط ٢٠٠٥ في حادث اغتيال تسبّب أيضاً بوفاة النائب ووزير الاقتصاد اللبناني السابق باسل فليحان. في ١٨ نيسان ٢٠٠٥. بعد أن عاند الموت ٦٤ يوماً جرّاء حروق بالغة أصابته خلال الجريمة الإرهابية.

لذكراهما وعطائهما ومساهمتهما في خطّ تاريخ اقتصادي جديد للبنان. نهدي هذا الكتيب. حُية تقدير وإكرام.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

تم خضير هذا المحضر بالتعاون بين المعهد المالي، مركز التدريب والتوثيق التابع لوزارة المالية اللبنانية، ومشروع الأمم المتحدة الإنمائي في وزارة المالية، بيروت، تشرين الأول ٢٠٠٥.

and is copyrighted work.



# الإصلاح المالي في الدول العربية والشرق الأدنى

١٨ - ١٩ أيار ٢٠٠٤، بيروت - لبنان

أعمال المؤتمر  
© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.