النشرة الداخلية لوزارة المالية

حديث المالية

النشرة الداخلية لوزارة المالية | العدد رقم ٣٠ | كانون الأول ٢٠٠٧ | www.if.org.lb

الجمهورية اللبنانية
وزارة المالية

في هذا العدد

الافتتاحية ١

التدريب ٢
- البرنامج التوجيهي للموظفين الجدد – دفعة كارلوس غصن ٢٠٠٧
- انطباعات مشارك في البرنامج التوجيهي
- "أن نكون مواطنين في حياتنا اليومية وعملنا". مقتطفات من حوار خاص مع مدربة
- التحضير لمباراة وظائف مراقب ضرائب رئيسي ورئيس محاسبة
- زحمة في المعهد المالي... وخارجه

شركاء في التدريب ٣
- تكاثر حلقات التبادل مع الشريك الفرنسي
- بناء الثقة بالدولة وتشجيع قيم الأخلاق والنزاهة واعتماد المعايير المهنية في تقديم الخدمات العامة
- شهادة مثل من المجتمع المدني عن مشاركته في البرنامج التدريبي حول "بناء الثقة بالدولة"
- رؤيا ومنهجية لقطاع عام يتمتع بقيم عالية من النزاهة والأخلاق
- تجربة نيل وروب خبيران من "الإدارة العامة الدولية" في زيارتهما إلى بيروت

أخبار الوزارة ٥
- فرع معالجة المعلومات : بين الإمكانيات والواقع
- للمرة الأولى تقرير شامل حول المالية العامة منذ العام ١٩٩٣ الى العام ٢٠٠٦
- شركات الأوف شور في سطور
- سابقة في معالجة رضا المواطنين عن خدمات المكلفين
- ثقافة جمركية

مشاريع جديدة ٧
- مشروع الموازنة العامة والموازنات الملحقة للعام ٢٠٠٨ مقابلة خاصة مع مدير الموازنة وعقد النفقات
- ثلاثة إصدارات جديدة من ضمن سلسلة "أدلة التدريب"
- إنجازات المغرب في مجال تطبيق موازنة البرامج والأداء

الملف ٨
- مشاريع التوأمة

أخبار سريعة ٩
- توقيع ثلاث اتفاقيات دعم بين البنك الدولي والدولة اللبنانية
- اجتماعات سنويّة بين البنك الدولي وصندوق النقد الدولي
- اختتام البرنامج التدريبي في "الإدارة المالية للمستشفيات الحكومية" والذي نظّم بالتعاون بين المعهد المالي - معهد باسل فليحان ووزارة الصحة العامة
- التدريب على الإدارة المالية لمؤسسة مياه البقاع
- إطلاق "منتدى الشباب الاقتصادي"
- بعثة ديوان الضرائب في جمهورية السودان

حديثكم حديثنا ١٠
- زيارة إلى وزارة المالية في كندا
- رسالة مفتوحة من متدربة لفريق المعهد المالي

حياة الوزارة ١٠

@AL-MALIYA.COM ١١

تصدر عن:
المعهد المالي معهد باسل فليحان
INSTITUT DES FINANCES BASIL FULEIHAN

الافتتاحية

المدراء العامون يتوسطهم وزير المالية

وزارة المالية في سنتين: مأسسة الاصلاح وترسيخه هدفاً وثقافةً وقضية

عندما اعتليت، قبل أيام من انتهاء المهلة الدستورية لانتخاب رئيس للجمهورية، منبر السراي الكبير، وخاطبت كبار موظفي وزارة المالية، قائلاً في "الارادة الاصلاح ممكن حتى في أصعب الظروف"، كان جميع الحاضرين في القاعة يعرف عمّا أتكلم، ويعرفه جيداً. لقد كانت هذه المقولة شعار وزارة المالية في السنتين ونصف السنة من عمر الحكومة الحالية، وترسخت في نفوس مسؤولي الوزارة وموظفيها، على كل المستويات، حتى أضحت ثقافة وعقيدة وايماناً واقتناعاً، والأهم... نهجاً وممارسة.

بعرق العاملين في وزارة المالية، بجهودهم، بالتزامهم، باخلاصهم، بحماستهم، باندفاعهم، لم يعد هذا الشعار حبراً على ورق، بل تحوّل ورقة رابحة وصفحة مشرقة في "كتاب" الدولة العصرية التي يطمح اليها جميع اللبنانيين.

لم يعد الاصلاح الذي يتيح بناء هذه الدولة قصة خيالية، بل كان في السنتين المنصرمتين واقعاً وانجازات لم يكن أحد ليتخيل امكان تحقيقها في مثل هذه الظروف.

واذا كان أحد أهداف جهودنا في العامين الفائتين اطفاء الدين العام، فان الهدف الأهم للورشة الاصلاحية كان ولا يزال تطوير وتحسين وتفعيل كل ما يتعلق بخدمة المواطن. فخدمة المواطن هي الدين الحقيقي في أعناق من يتولون الشأن العام، والإدارة العامة.

ولأن خدمة المواطن تعتبر الهدف الأسمى للوزارة، سعت الوزارة إلى تعزيز ثقافة خدمة المكلّف الزبون، والى تطوير وتسهيل آليات انجاز المعاملات، وتحريرها من الثقل البيروقراطي. وعملت الوزارة على تفعيل خدماتها، من خلال استخدام أحدث التقنيات وأفضل الأساليب الإدارية بأدنى تكلفة، سعياً إلى تعزيز ثقة المواطنين بها، ومن ذلك مكننة كل المعاملات وأساليب العمل وآلياته ضمن الوزارة، بحيث تكون قدوة يجدر تعميمها على مستوى الإدارات الرسمية.

ومن أجل توفير مناخ اقتصادي ينعكس خيراً على المواطن وتحسناً في وضعه المعيشي وظروفه الاجتماعية، كانت وزارة المالية رأس الحربة في الإصلاح الاقتصادي الذي شرعت فيه الحكومة.

ولأنها تحترم المواطن، وحقه في الاطلاع، ولأنها تريده شريكاً في القرار، ورقيباً على الاداء، سعت الوزارة إلى أن تكون نموذجاً في تطبيق مبدأي الشفافية والمحاسبة، مما يجعل المواطن يثق أكثر بمؤسساته وبدولته، فالثقة بالدولة لا تأتي فقط من تصرف المسؤولين السياسيين، بل خصوصاً من أداء المؤسسات والإدارات. وكانت الترجمة الأبرز لنهج الشفافية، إصدار البيانات المالية المفصلة الممتدة بين العامين ١٩٩٣ و٢٠٠٦، سعياً إلى وضع القواعد الرقمية الإحصائية والمعلومات والتفاصيل المتعلقة بالمالية العامة في متناول جميع المعنيين الباحثين الجامعيين والمهتمين بالأمر.

ولأنها تتطلع بأمل إلى دور أكبر لمواطني المستقبل، فتحت الوزارة أمام الشباب باب المشاركة من خلال قنوات عدة. وعملت الوزارة على تعزيز قدرات الشباب، من خلال تثقيفهم وإتاحة الفرصة أمامهم للاطلاع، وإرساء حوار دائم معهم.

ولأنها مسؤولة عن حماية المال العام، مال المواطن، جهدت وزارة المالية لتحسين أساليب إعداد الموازنة، وحرصت على ضبط الإنفاق حيث يمكن، والحد من الإهدار، وتعزيز الإيرادات.

ولأنها ضنينة بمصلحة المواطن، قامت الوزارة بكل ما هو ممكن للحفاظ على الاستقرار المالي، رغم صعوبة الظروف، ونجحت في ذلك.

ولأنها تهتم بتوفير كل الظروف أمام المواطن لتسهيل أعماله ومشاريعه واستثماراته، وهي حجر أساس في النمو، أرست الوزارة حواراً وشراكة مع القطاع الخاص، ومع القطاعات المهنية، من خلال آليات مؤسسية دائمة ومستمرة، فذللت الكثير من العقبات التي كانت تعوق أعمال القطاع الخاص.

بعد مرور أكثر من عامين على تولي الحكومة الحالية مهامها، لا يسعني إلا أن أعبر عن إمتناني وتقديري لجميع الموظفين والمسؤولين، على المستويات كافة، الذين استطاعوا تحويل العمل في وزارة المالية شراكة حقيقية، وارتقوا به من مستوى "القيام بالواجب" فحسب، بالحد الأدنى المطلوب، الى مستوى العمل لـ "قضية"، هي قضية الإصلاح، ومن مستوى تصريف الأعمال بعقلية بيروقراطية، إلى مستوى العمل المؤسسي الهادف إلى التميز والتطوير.

لقد كان العاملون في وزارة المالية خلال السنتين المنصرمتين جنوداً مجهولين، بذلوا جهوداً كبيرة لمتابعة المسيرة الاصلاحية، على الرغم من الأوضاع السياسية الصعبة التي مر بها الوطن. ان تصميم هؤلاء ومثابرتهم على المضي في تحدي التحديث والتطوير، وإيمانهم بقدرتهم على الإصلاح من خلال العمل اليومي الدؤوب، هو الذي جعل وزارة المالية تنال جائزة من الأمم المتحدة... فعلى قدر أهل العزم تأتي العزائم.

واذا كنا عملنا باندفاع، خلال العامين المنصرمين، لمواصلة الإصلاح وترسيخه ثقافة وفكراً داخل الوزارة، فقد سعينا كذلك إلى مأسسة الاصلاح وجعله هدفاً "عابراً للحكومات والأشخاص". وأملي أن يبقى الإصلاح والتجديد روحاً في وزارة المالية، وأن يبقى العمل الجدي وسيلة لتحقيق الحلم بوطن عصري وإدارة على مستوى الطموحات. ■

وزير المالية
جهاد أزعور

لديه القناعة بأن النظام يحتاج إلى تطوير، وأن يحاسب بالطريقة الديمقراطية كل من له مسؤولية في الحياة العامة. ترسيخ المواطنية يعني توسيع الشعور بالمسؤولية تجاه كل ما يدور حولنا فالمواطن فاعل وليس مفعولا به، فعليه أن يبتكر الوسائل والطرق للتعبير عن اهتماماته والمطالبة بقضاياه ولا يموت حق وراء مطالب فالمواطن مستقل في تفكيره وخياراته وانتماءاته.

المواطن فاعل وليس مفعولا به

كيف كان تجاوب المشاركين وما هي انطباعاتك عن هذه الدفعة الجديدة؟

كانت نسبة التجاوب عالية جداً والنقاش واعٍ ونقدي واستطاع المشاركون أن يكتشفوا مدى معايشتهم لموضوع المواطنية واكتشفوا فخ المتاريس والإنتماءات الضيقة. واستخلصوا أهمية مشاركتهم في الوطن والدولة ضمن إمكانيات كل شخص وموقعه وعمله. فلا ديمقراطية في غياب المواطنين ولا مواطنية في غياب الديمقراطية والديمقراطيين. ولقد تكونت لدي انطباعات جيدة عن الموظفين الجدد خصوصاً الفئة النسائية التي تميزت بوعيها وحسها بالمسؤولية ورغبتها في التطور والعلم. وكل تمنياتي أن يطال هذا النوع من التدريب الموظفين في شتى الوزارات لأننا نحتاج حاليا أكثر من أي وقت مضى إلى موظفين مواطنين واعين لدورهم وعملهم.

*السيدة آنا منصور هي خبيرة دولية في شؤون التنمية الاجتماعية والبشرية وتعمل كمستشارة ومدربة مع العديد من المؤسسات المحلية والدولية.

التحضير لمباراة وظائف مراقب ضرائب رئيسي ورئيس محاسبة

لم يمرّ الإعلان عن مباراة مجلس الخدمة المدنية لوظائف مراقب ضرائب رئيسي ومراقب تحقق رئيس محاسبة في وزارة المالية دون استعدادات مواكبة من قبل المعهد. فبعد مراجعة برنامج المباراة والمواد الجديدة والمعدّلة، أعلن المعهد عن برنامج تحضيري لموظفي الفئة الرابعة وللراغبين في خوض المباراة من وزارة المالية يتضمن مواضيع التحليل المالي والمحاسبة الراقية وأسئلة متعددة الخيارات. واستقبل فريق التدريب ٣٠٠ استمارة ترشيح ونظّم على أساسها ٩ دورات مكثّفة في بيروت والمناطق باللغتين العربية والفرنسية. وقد تولّى التدريب موظفون من وزارة المالية ومن الأساتذة المختصّين. نشير في هذا الصدد إلى أن هذا البرنامج التحضيري هو استكمال لمجموعة الدورات التحضيرية التي نفّذت في أواخر العام ٢٠٠٦ والتي تناولت مواضيع الرياضيات المالية والمحاسبة التجارية والصناعية والشركات ويضع المعهد نسخة عن هذه المواد بتصرّف المهتمّين في المكتبة المالية التابعة للمعهد. هذا وقد عمد المعهد أيضاً إلى طباعة وتوزيع الكتيّب الخاص بالمباراة تحت عنوان انضمّ إلى فريق عمل وزارة المالية على أكثر من ٥٥ كليّة بهدف حثّ الشباب والشابات الجامعيين على التقدّم للمباراة.

برنامج المباراة لوظائف مراقب ضرائب رئيسي ومراقب تحقق ورئيس محاسبة في وزارة المالية

في ٥ تشرين الأول ٢٠٠٧، أصدر مجلس الخدمة المدنية القرار رقم ٢/٨٠٧ والمتعلق بتنظيم مباراة لوظيفة مراقب ضرائب رئيسي ومراقب تحقق رئيس محاسبة في ملاك مديرية المالية العامة في وزارة المالية. وتنظم المباراة على مرحلتين:

المرحلة الأولى: مسابقة خطية تشمل أسئلة متعددة الخيارات QCM (المتوقعة في ٢٠٠٧/١٢/١٥)

المرحلة الثانية: مسابقات خطية وعملية مقسّمة إلى جزئين:

الجزء الأول يشتمل على مسابقات خطية وعملية مشتركة في: موضوع عام باللغة العربية، موضوع عام بإحدى اللغتين الفرنسية أو الإنكليزية، قوانين الضرائب والأنظمة المعلوماتية Excel, Word.

الجزء الثاني يشتمل على مسابقات خطية بحسب اختصاص المرشحين:

اختصاص التجارة والمحاسبة وإدارة الأعمال والمالية والمراجعة والخبرة في المحاسبة والعلوم المصرفية: مسابقات في الرياضيات المالية وفي التحليل المالي وفي المحاسبة العامة ومحاسبة الشركات وفي المحاسبة الراقية ومحاسبة التكاليف.

اختصاص الاحصاء: مسابقات في الاقتصاد الكمّي وفي الإحصاء الرياضي ونظرية العينات وفي الإحصاء والاحتمالات.

اختصاص الحقوق: مسابقات في قانون المحاسبة العمومية وفي القانون الإداري والقانون التجاري وقانون الضمان الاجتماعي وقانون العمل.

اختصاص المعلوماتية: مسابقات في البرمجة وفي إدارة وقواعد المعطيات وفي المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية.

اختصاص الاقتصاد: مسابقات في التحليل الاقتصادي الكلّي وفي العلاقات الاقتصادية الدولية وفي الإحصاء الرياضي والاحتمالات.

زحمة في المعهد المالي...وخارجه

قيل أن الضغط يولد الانفجار! إن هذا المنطق قد تبدل بالنسبة إلي، خصوصا خلال ساعات العمل حيث يشهد المعهد المالي الآن ورشة تحضيرية لامتحانات مراقب ضرائب رئيسي في وزارة المالية، والملفت هو حركة الموظفين الذين يتابعون الدورات التدريبية في المعهد تحضيراً لخوض غمار هذه المباراة حيث التكهنات عن طبيعة المواد المطلوبة وكيفية طرحها، والخوف من المجهول القادم في ورقة الأسئلة، هي سيدة الموقف. هذا ما يتعلق بالزحمة الداخلية أما الزحمة الخارجية، وأعني هنا زحمة السير الخانقة التي شهدناها من حوالي السنة وما زلنا، فهي بسبب الحفريات خارج المعهد. هذه الحفريات التي تسببت أحياناً بقطع خطوط الهاتف أو الكهرباء وما إلى هنالك. أي أن الزحمة الخارجية غالباً ما تنعكس سلباً على زحمتنا الداخلية... وبين الزحمتين والضغطين، ينهمك فريقنا في المعهد في مساعدة الموظفين على تأمين المراجع الضرورية وتصوير المستندات ومتابعة الدورات ودعم الموظفين للتقدّم نحو الأفضل.

لكم منا كل التمنيات بالتوفيق!

ناديا القاسم
من أسرة معهد باسل فليحان

شركاء في التدريب

تكاثر حلقات التبادل مع الشريك الفرنسي

وداعاً جان نويل باليو وأهلاً مارتين هيرليم

في أيلول، ودّع المعهد المالي السيد جان نويل باليو، ملحق التعاون الثقافي في السفارة الفرنسيّة، والذي رافق المعهد مدّة أربع سنوات لم يدخّر فيها جهداً لتعزيز أواصر التعاون مع المعاهد الفرنسيّة ونقل الخبرات وتنظيم النشاطات المشتركة. وتركّزت جهود باليو حول تكثيف التبادل وتثبيت التعاون بين المعهد وعدد من الإدارات الفرنسية لاسيّما ديوان المحاسبة والمدارس الفرنسيّة – خصوصاً المدرسة الوطنيّة للإدارة ENA- ومختلف هيئات التدريب. وبفضل مساعيه وجهد العاملين في قسم التعاون في السفارة الفرنسية، تابع موظفّو وزارة المالية العديد من حلقات التدريب وشاركوا في زيارات ميدانية تمكّنوا خلالها من الإطلاع على التجربة الفرنسية. الشكر الجزيل لجان نويل على التزامه وصداقته. المعهد المالي في لبنان يتمنى لك التوفيق في مجلس Ile de France الإقليمي، وعسى أن تستمر هذه الصداقة ويظل هذا التعاون مستمراً بيننا.

السيدة مارتين هيرليم، السيد دنيس غاياد، والسيدة أود أنطوان مع أسرة المعهد

وفي ١٣ أيلول ٢٠٠٧، استقبل المعهد المالي السيدة مارتين هيرليم، التي تسلمت مهام منسقية التعاون مكان السيد باليو يرافقها السيد دنيس غاياد، مستشار التعاون والعمل الثقافي ومدير البعثة الثقافيّة الفرنسيّة والسيدة أود أنطوان المسؤولة عن التعاون الجامعي. وكانت زيارة تعارف اطلعوا خلالها على النشاطات الجارية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي ومجالات التعاون مع الشركاء الفرنسيين.

يستمر التعاون البناء بين وزارة المالية والشريك الفرنسي، وفي إطار إعداد خطة عمل ٢٠٠٨-٢٠٠٩، شهدنا ٣ زيارات ميّزت هذه المرحلة

زيارة مدير المالية العام السيد آلان بيفاني إلى فرنسا

إضافة إلى ما سبق ذكره، فقد زار مدير المالية العام السيد آلان بيفاني فرنسا من ١٧ أيلول ٢٠٠٧ حتى ٢١ منه تلبية لدعوة المدير العام للضرائب. هدفت الزيارة إلى توطيد علاقات التعاون الثنائي والشراكة التقنية المقررة لعامي ٢٠٠٨ – ٢٠٠٩. وقد التقى السيد بيفاني عدد من الخبراء نذكر منهم السيد جان فيني، المدير العام المساعد للضرائب والسيدة جوزيان لانتيري، رئيس بعثة التعاون الدولية في المديرية العامة للضرائب والسيد إيف فوجيرون أمين السر العام لـ CREDAF الذي ناقش معه إمكانية عقد مؤتمر الـCREDAF في لبنان في أوائل عام ٢٠٠٨، كما بحث المجتمعون بمشاريع التوأمة الممولة من قبل الإتحاد الأوروبي ضمن برنامج الشراكة المتوسطية MEDA كما التقى السيد بيفاني خلال زيارته، السيد إيمانويل مولان، المدير المساعد في مكتب وزيرة المالية كريستين لاغارد، إضافة إلى السيد دانيال موريل، رئيس وكالة التعاون الفنيّ الدوليّة لوزارة الماليّة الفرنسيّة (ADETEF) ومستشاره السيد جون لوي بودان حيث تطرقوا إلى الشراكة بين المعهد المالي والـ ADETEF والتعاون القائم لدعم المشاريع الإصلاحية في بلدان الشرق الأوسط والأدنى.

زيارة مدير عام الجمارك العام العميد أسعد غانم إلى فرنسا

زار مدير عام الجمارك، العميد أسعد غانم، فرنسا بين ٩ و١١ تشرين الأوّل ٢٠٠٧ وذلك للمشاركة في معرض MILIPOL تلبيةً لدعوة ملحق الأمن الداخلي في السفارة الفرنسيّة. وقد التقى في زيارته بالسيد جيروم فورنيل مدير عام الجمارك والسيد فيليب كيرني، نائب مدير الجمارك، والسيد برو من مكتب وسائط التدخل والسيدة أرليت بانشو من مكتب الشؤون الأوروبيّة والدوليّة وتمّ استعراض التعاون بين إدارتي الجمارك اللبنانية والفرنسية.

استقبال السيد لودوفيك مورينيير

أجرى السيد لودوفيك مورينيير، خبير تنمية الموارد البشريّة في وكالة التعاون الفنيّ الدوليّة لوزارة الماليّة الفرنسيّة ADETEF زيارةً قصيرةً إلى بيروت بين ٢٢ و٢٥ تشرين الأوّل ٢٠٠٧ بهدف استعراض نشاطات التعاون المتوقعة لعام ٢٠٠٨ والمدرجة ضمن إطار الدعم الذي توفّره الوكالة لمشاريع الإصلاح في دول الشرق الأوسط والأدنى لا سيّما المشروعين الأردني والمغربي ومبادرات التعاون المحتملة مع البنك الدولي والاتحاد الأوروبي.

التدريب

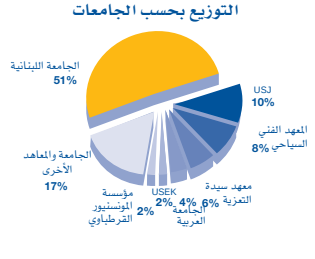
البرنامج التوجيهي للموظفين الجدد - دفعة كارلوس غصن ٢٠٠٧

كما جرت عليه العادة منذ العام ١٩٩٦، يشارك ١٥٤ موظفاً جديداً اجتازوا بنجاح مباراة مجلس الخدمة المدنية لوظيفة **مراقب ضرائب ومحاسب** في مديرية المالية العامة بالبرنامج التوجيهي الذي ينظمه المعهد والذي يساهم في تأهيل الموظفين الجدد **لاستلام مهامهم** بفعالية وديناميكية في وزارة المالية.

ملامح الموظفين الجدد

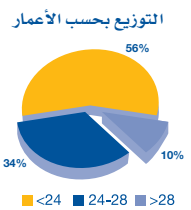
٥٣٪ من المنضمين حديثاً إلى وزارة المالية هم من الإناث ومعدل الأعمار العام هو ٢٥ سنة و٥٥٪ منهم حائزون على شهادة في المحاسبة والتمويل. وقد حازت الجامعة اللبنانية على الحصة الأكبر من الناجحين في مباراة مجلس الخدمة المدنية بنسبة ٥١٪ تليها جامعة القديس يوسف بنسبة ١٠٪.

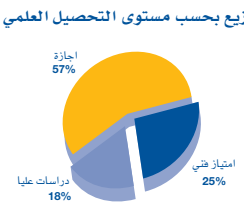
ويلاحظ من خلال الرسم البياني، أن معظم الموظفين الجدد ونسبتهم ٥٧٪ قد حازوا على إجازات، في حين أن ٢٥٪ منهم هم من حملة شهادة الامتياز الفني و١٨٪ حازوا على دراسات عليا.



ما الذي ميّز البرنامج لهذا العام؟

لقد تمّ تصميم البرنامج التوجيهي للعام ٢٠٠٧ بطريقة متجددة وذلك بناء على توجهات العمل المقبلة في مختلف مديريات المالية العامة. ويتضمن البرنامج ٦ محاور أساسية وخلافا للسنوات السابقة، فقد أخذ موضوع الموازنة حيزا كبيرا إن لجهة الأبحاث أو المحاضرات أو حتى ورش العمل مع الخبراء. وقد واكب مختلف الحلقات وورش العمل زيارات ميدانية إلى مديريتي الواردات والضريبة على القيمة المضافة. ولا بد هنا من التنويه بالجهود الكبيرة والتعاون المميز الذي أبداه كافة المدراء والموظفين في الوزارة لتعريف الموظفين الجدد على مهامهم. من جهة أخرى، تخلل البرنامج زيارات ميدانية إلى مستشفى الرئيس رفيق الحريري الجامعي ومرفأ بيروت وإدارة الجمارك وجمعية المصارف حيث ساهمت هذه الزيارات بالتعريف بأطر عمل المؤسسات العامة وبعلاقة العمل والتعاون التي تربط مديرية المالية العامة بإدارات أخرى في الوزارة ومرافق هامة وشركاء من القطاع الخاص مما أتاح للمتمرنين الجدد بتوسيع ثقافتهم وآفاقهم. وللمعنيين في هذه المؤسسات والإدارات نتوجه بعميق شكرنا على الاستقبال! ■





٦ محاور البرنامج

- مدخل إلى الإدارة العامة
- الموازنة العامة
- مدخل إلى وزارة المالية
- الثقافة الاقتصادية
- النظام الضريبي
- المهارات الإدارية

الموازنة العامة في برنامج الموظفي الجدد

لاقت المواضيع المرتبطة بالموازنة العامة اهتماماً مميزاً هذه السنة في البرنامج التوجيهي للموظفين الجدد. فقد تمّ تخصيص جلسات عدة حول تفاصيل إعداد الموازنة وتنفيذها والرقابة عليها وشارك في إعداد هذه الجلسات وشرح مضامينها مجموعة من المدراء والموظفين في مختلف الوحدات التابعة لوزارة المالية لاسيما منها مديريات الموازنة والخزينة والصرفيات. ولم يقتصر المنهج التدريبي على هذه الحلقات، بل دعا المعهد خبراء من خارج الوزارة لعرض التوجهات الحديثة في موضوع الموازنة العامة فقدّمت السيدة كوثر داره من فريق الأمم المتحدة الانمائي في وزارة المالية حلقة حول موازنة البرامج والأداء وعرض الدكتور توفيق كاسبار الدراسة التي أعدّها حول نحو قانون موازنة عضوي للبنان: استراتيجيا إصلاحية وتولّى الأستاذ جان ديب الحاج تعريف المشاركين بأهمية ودور المجتمع المدني في التأثير على الموازنة. ونشير أيضاً إلى أن ٤ مجموعات من الموظفين الجدد قد عملوا على إعداد أبحاث وعروض تقديمية في موضوع الموازنة. ■

الدكتور توفيق كاسبار خلال عرضه للموظفين الجدد لدراسة أعدها عن الموازنة

كيف يتمّ تقييم المتدربين؟

يعتمد المعهد في تقييمه للموظفين الجدد على معطيات ومعايير متكاملة. فيأخذ فريق التدريب على عاتقه تقييم مشاركتهم اليومية وتفاعلهم مع المجموعة وإعداد الاختبارات الخطية بحسب محاور البرنامج بالتعاون مع المدربين. وتستكمل هذه المعطيات من خلال تقييم شفهي وتقييم للأبحاث المعدّة وللعروض التقديمية. وقد كان لمديرية الشؤون الإدارية ولوحدة الأبحاث والتحليل ومديرية الموازنة وعقد النفقات ومالية جبل لبنان مشاركة مميزة في هذا المجال. ■

الموظفون الجدد أثناء مناقشة الأبحاث أمام لجنة من المدربين والخبراء

تساؤلات الموظفين الجدد

لقد تمّ إطلاق البرنامج التوجيهي واستقبال الدفعة الأولى من الموظفين الجدد في ٢٧ آب ٢٠٠٧ في أجواء ضبابية - إذا صحّ التعبير. فعلى الرغم من التزامهم وجديتهم في المشاركة في البرنامج التوجيهي، إلا أن أسئلة كثيرة قد ألقت بظلّها على وجودهم في المعهد ونذكر بعضها للأمانة:

- هل سيصدر مرسوم التعيين وهل هنالك إمكانية للطعن به؟
- هل يتركون وظائفهم الحالية ويلتحقون بالوزارة كمتمرنين أم ينتظرون المرسوم؟
- في حال لم يصدر مرسوم التعيين، ماذا سيكون عليه وضع المتمرنين الجدد بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي؟ أين سيتمّ تعيينهم في بيروت أو في المناطق؟

والسؤال الأكثر تكراراً: هل سيعمل هؤلاء الموظفون الجدد في مجال الضرائب أو في مجال الموازنة والنفقات العامة؟

انطباعات مشارك في البرنامج التوجيهي

شاءت الصدف أو بالأحرى، كان حظي جيداً عندما تم الإعلان من قبل مجلس الخدمة المدنية عن حاجة وزارة المالية إلى موظفين جدد كمراقبي ضرائب ومحاسبين. حلمي كان أن اعمل في وزارة المالية لا سيما وأنني حائز على شهادة دراسات عليا في مجال البحث في العلوم المالية من جامعة القديس يوسف.

وعلى الرغم من معرفتي المسبقة بصعوبة الامتحان وكثرة المواد المطلوبة، قررت مواجهة تعب الدراسة من جديد فنجحت وفزت بالمرتبة الأولى. فانتابني عندها شعور بالفخر والاعتزاز بما أنجزت، وبدأت انتظر بفارغ الصبر أن ابدأ عملي الجديد.

مفاجأة كبرى كانت بانتظاري عندما علمت انّه علي الخضوع لدورة تدريبية في المعهد المالي. معهد باسل فليحان، الذي لم أكن أعرف عنه شيئاً. وعلى أن يتخلل هذه الدورة امتحانات خطية وشفهية والقيام بأبحاث، وهكذا عدت من جديد إلى الدراسة التي لم أكن قد اشتقت إليها بعد بسبب تعب التحضير للمباراة السابق ذكرها.

في يومي الأول، دخلت المعهد للمرة الأولى كمتدرب ولفت انتباهي بداية النظافة والترتيب. ثم بدأت الدورة، فشعرت أنني مع فريق منظم جداً وعلى تماس مع مدربين على درجة عالية من الخبرة. وباتت متابعة فريق المعهد لي ولزملائي موضع تقدير وإعجاب وحافز لنا لنتابع الدورة بشكل جيد ولنظهر لهم وللمدربين أن تعبهم لن يذهب هدراً.

انتهت الدورة بعدما يقارب الشهرين لكنها تركت في آثاراً وذكريات من الصعب نسيانها. فقد كانت مفيدة جداً وقدمت لنا معلومات غزيرة وقيّمة لم يكن بإمكاننا الحصول عليها في أي مكان آخر ولا حتى في الجامعة. وقد دخلنا في عالم الضرائب من بابه الواسع مروراً بقوانين عديدة وصولاً إلى الموازنة بدءاً من إعدادها حتى مراقبة تنفيذها.

ختاماً، أودّ أن أشكر كل من ساهم في إنجاح هذه الدورة من المدراء وفريق المعهد والمدرّبين والمؤسسات العامة التي استقبلتنا في جولاتنا الميدانية، لهم منّا جزيل الشكر. ■

جورج الخوري موظف جديد من دفعة كارلوس غصن

جورج الخوري

''أن نكون مواطنين في حياتنا اليومية وعملنا''

مقتطفات من حوار خاص مع المدربة آنا منصور*

في إطار البرنامج التوجيهي للموظفين الجدد، تمّ تخصيص ورشة عمل حول موضوع المواطنية تولّت إدارتها المدربة آنا منصور، وقد أجرينا معها الحوار الآتي.

ما هي أهداف ورشة العمل التي أدَرتها؟

لقد حملت الورشة عنوان أن نكون مواطنين في حياتنا اليومية وعملنا وهدفت إلى توعية الموظفين الجدد على أهمية المواطنية في تطور البلدان ونموها وإلى توضيح بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالشأن العام والحياة العامة وحقوق المواطنين وواجباتهم وتحفيزهم كموظفين جدد لممارسة المواطنية في عملهم المستقبلي في القطاع العام.

ما هي الطرق التدريبية التي تمّ اعتمادها؟

لقد اعتمدنا على طرق تدريبية تفاعلية فتمّت مقاربة موضوع الانتماء من خلال تمرين فردي (إلى ماذا أنتمي) حيث عبّر المشاركون عن سلّم أولويات انتماءاتهم وحددوا مفهوم المواطنية على صعيد فردي. تلاه تمرين في مجموعات لتحديد المفهوم على الصعيد العام. كما طُلب من كل مشارك أن يعطي مثلا عن فعل قام به وشعر من خلاله أنه مواطن وتمّ تحديد الأفعال والأعمال والسلوك الذي يقوم به أي شخص مؤمن بمواطنيته.

من خلال عملك كمدربة وكتاباتك عن هذا الحقل، كيف يتم ترسيخ روح المواطنية؟

مطلوب من كل مواطن أن يوسّع ثقافته السياسية وأن يمارس واجباته ويطالب بحقوقه وان يكون مسؤولاً عن أعماله أمام القانون وأن يلتزم بالنظام أو أن يعمل على تطويره، إذا كانت

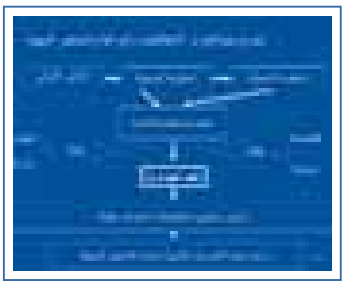
المدربة آنا منصور

منفرداً، عن التحكّم بالفساد. فمكافحة الفساد تقتضي مقاربةً شاملةً تُشرك الحكومة والهيئات العامة والمجتمع المدني، ولقد استعرضنا معاً سلسلة عناصر مساعدة مثل مدوّنة السلوك وقانون حريّة الإعلام والكشف عن المخالفات. ويُبيّن الرسم مقاربتنا للموضوع كونه طُبّق في مواقع تعاني جرائم خطيرة وقد اعتمدته أكثر من ١٥ دولة تضمّ ٣٠٠ مليون نسمة تشكو من معدّلات فساد مرتفعة وهي خارجة من نفق حربٍ أهليّة.

أما بالنسبة إلى المشاركين من الوزارة كما المعهد، فشعلة العمل مستمرة ولهم منّا أطيب التمنيّات بالتوفيق.

انتهى العمل وعدنا إلى المملكة المتحدة حاملين معنا صورة جديدة عن لبنان بلد حي ومتجدد تاركين خلفنا أصدقاء وأحباب وفي أذهاننا أجمل الذكريات وأطيبها

كمثل زيارتنا إلى مدينة جبيل التاريخية التي تتشتق في آثارها عبق حضارات غابرة وقد سرنا إليها منتصف الأسبوع وبعد أن شارف يوم العمل على نهايته. تأمّلنا



مغيب الشمس تحيطنا صور أعظم نجوم الفن العالمي وقد توافدوا إلى لبنان وبيروت المختلفة آنذاك أيضاً. وعندما جلسنا نستريح ونلتقط الأنفاس تحققنا أننا مجرّد عابرا

سبيل من بين كثيرين ضمتهم أجيال من قوافل الأجانب الذين أقبلوا على لبنان زوّاراً وغادروه عشّاقاً. ■

نيل ماك كالوم وروب باكهام

أخبار الوزارة

فرع معالجة المعلومات: بين الإمكانيات والواقع

في إطار إعادة هيكلة وزارة المالية، استُحدثت عدة فروع في مالية محافظة جبل لبنان من بينها فرع معالجة المعلومات الذي يشكل الأساس لإنطلاق باقي الفروع (كفرع الإلتزام والتدقيق وخدمات المكلفين ومتابعة العمليات) لتأمين قاعدة معلومات تكون الأقرب إلى الصواب والدقة.

يضم فرع معالجة المعلومات حالياً ٢٣ مراقباً ومراقبين رئيسيين اثنين ورئيس فرع. عمل هذا الفرع خلال عام ٢٠٠٧ على تصحيح قاعدة المعلومات المرسلة من المركز الآلي ودائرة قاعدة المكلفين المركزية فيما خص التصاريح التي تظهر فروقات ضريبية أو التي تستوجب المعالجة بالإضافة إلى تصحيح رمز النشاط للمكلف ومطابقة تصريحه مع طريقة التكليف. أما في حال وجود نقص في المستندات المقدمة، فيعمد المراقب إلى درس الحالة ومعالجتها أولاً بمساعدة الأنظمة الموجودة على الكومبيوتر، ومنها نظام sigtas ونظام أرشفة الضرائب ونظام التحصيل ونظام ogero، وفي حال عدم التوصل إلى نتيجة يتم الإتصال بالمكلف والمتابعة معه لتصحيح الأخطاء وتأمين المستندات لإستكمال معلومات التصاريح وإعداد جدول تكليف بالضريبة والغرامة المتوجبة في حال وجود فروقات ضريبية. إن هذا الفرع هو على تواصل دائم مع دائرة قاعدة المكلفين المركزية لجهة تنسيق العمل وتعديل المعلومات، كما ينسق مع دائرة ضريبة الرواتب والأجور في كل ما يتعلق بتصاريح الباب الثاني.

أما علاقته بفرع التدقيق، فتتمثل بإعطاء المعلومات والتنسيق منعاً لتكرار التكليف بين الفرعين وأما في حال نقص المعلومات أوعدم تجاوب المكلف وفي حالات أخرى مختلفة فيتم إحالة المكلف إلى فرع الإلتزام لإتخاذ الإجراءات اللازمة.

يواجه هذا الفرع صعوبات ومعوقات لإنجاز عمله مثل النقص في التجهيزات (خطوط الهاتف التي هي أساس لإنجاز العمل وهي لا تتوفر بشكل كاف) وان ذلك يؤثر سلباً على إنجاز العمل بالسرعة المطلوبة وعلى إنتاجية المراقب كما على تقييم الفرع الإجمالي.

كان لهذا الفرع مخزون عمل قديم ينتظره، وما زال أمامه الكثير للقيام به. لهذا يتوقع تأمين كل مستلزماته ووضع خطط مستقبلية تؤدي إلى إنجاز العمل بالسرعة والفعالية التي يطمح إليها، والتي تتوقعها الإدارة منه. ■

المراقب ميراي الحاج
مالية جبل لبنان

للمرة الأولى تقرير شامل حول حسابات المالية العامة منذ العام ١٩٩٣ الى العام ٢٠٠٦

صدر عن وزارة المالية تقرير شامل يضم الحسابات المالية للدولة اللبنانية من العام ١٩٩٣ الى العام ٢٠٠٦. وهي خطوة هدفها تشجيع الشفافية في القطاع العام.

لطالما كان ولا يزال، الحديث عن الدين العام والموازنة ومالية الدولة بشكل عام مناسبة لإطلاق العديد من التحليلات والإجتهادات حول السياسات الأنجع التي يجب إتباعها من أجل إنتشال لبنان من أزمته الاقتصادية التي عصفت به جراء الاحداث المتكررة، بالإضافة إلى السياسات الملتوية حيث الهدر والفساد سيدا الموقف.

في هذا الإطار عمدت وزارة المالية وبتوجيهات من رئيس مجلس الوزراء فؤاد السنيورة، الى إعداد بيانات مالية مفصلة تظهر أوجه الإنفاق العام ومصادر الإيرادات وكيفية تطور خدمة الدين العام وتطور حجم هذا الدين وتوزعه على مدى السنوات الثلاثة عشرة الماضية.

وتكمن أهمية التقرير بأنه يفسح المجال أمام الجامعيين والباحثين والمهتمين لدراسة معمقة لوضع المالية العامة. الأمر الذي يمهد الأرضية اللازمة من أجل إقتراح سياسات إقتصادية مرادفة أو بديلة تحل أزمة المديونية التي بلغت أعلى المستويات وتنحو في الإقتصاد الوطني بإتجاه النمو والإزدهار.

جاء في التقرير، أن الفترة الممتدة بين ١٩٩٣-٢٠٠٦ شهدت إرتفاعا في النفقات مع الإشارة الى ان السنوات الخمس الماضية شهدت ضبطا لها. أما على صعيد الواردات، فقد شهدت هذه الأخيرة إرتفاعا على مدى السنين الماضية مع الإشارة الى ان الإيرادات أخذت منحى جديدًا في الإرتفاع عام ٢٠٠٢ مع البدء بالعمل بالضريبة على القيمة المضافة (TVA). أما بالنسبة إلى الإنفاق خارج الدين العام فقد سجل إرتفاعًا مستمرا خاصة في الفترة التي تلت حرب تموز. كما زاد إنفاق الحكومة على الشأن الإجتماعي وخاصة الضمان الإجتماعي.

في ما يتعلق بخدمة الدين العام، فيقول التقرير انه شهد إرتفاعًا قياسيًا في العام ٢٠٠١ لتبلغ نسبته ٤٨٪ من إجمالي النفقات. إلا ان هذه النسبة

الفترة ١٩٩٣-٢٠٠٦ شهدت إرتفاعا في النفقات

عادت لتتراجع في العام ٢٠٠٥ لتصل الى ٣٣٪. وقد أسهمت المساعدات التي تلقاها لبنان في مؤتمر باريس ٢ بهذا التراجع. إلا أن هذه النسبة ما لبثت ان عادت لترتفع، مع إنتهاء مفاعيل باريس ٢، لتصل الى زيادة نسبتها ٣٠٪ مقارنة عما كانت عليه في العام ٢٠٠٥.

وعلى صعيد الإيرادات، فشهدت إرتفاعًا بنسبة ٥,٥٧٪ عما كانت عليه عام ٢٠٠١ نتيجة تحسين الإدارة الضريبية وعبر إستحداث رسوم وضرائب جديدة. وشكلت الضريبة على القيمة المضافة ٢٢٪ من مجمل الإيرادات في العام ٢٠٠٦. أما في المقابل فقد تراجعت الإيرادات الجمركية تلبية لسياسة الإنفتاح الإقتصادي.

بالنسبة للميزان العام فقد استطاعت الحكومة أن تحقق فائضًا أوليًا في الخمسة سنوات الماضية نسبة إلى العام ٢٠٠١. إلا انه ما لبث وإن طرأ عليه تراجع نسبي عام ٢٠٠٦.

أما على صعيد الدين العام فقد إرتفع ما مقداره عشرة أضعاف ليصل الى ٥,٣٩ مليار دولار أميركي مقارنة بـ٣ر٦ مليار دولار أميركي في العام ١٩٩٣. ومما جاء في التقرير أن نسبة الدين العام الى الناتج المحلي تعد حاليا الأعلى في العالم. وقد استقرت نسبة نمو الدين العام منذ العام ٢٠٠٢ بسبب احتواء النفقات وتعزيز الإيرادات بالإضافة الى إنخفاض معدلات الفوائد كنتيجة لمؤتمر باريس ٢ ولإستراتيجية الإستدانة التي إنتهجتها الحكومة.

أرفق التقرير بجداول جرى تصنيفها ضمن ثلاثة أبواب رئيسية:

الباب الأول يتضمن **إيرادات ونفقات الموازنات** العامة التي تم إقرارها بموجب مشاريع قوانين منذ العام ١٩٩٣ وتبين مبالغ خدمة الدين العام وتطور مبالغ العجز السنوي وكيفية تمويل العجز والديون. أما الباب الثاني فيتضمن **نفقات وإيرادات الخزينة** ضمنها مبالغ تم إنفاقها من خارج الموازنة ولكن من حساب الخزينة. أما الباب الثالث فيتضمن **الإنفاق الإستثماري** الممول من قروض خارجية. ■

شركات الأوف شور في سطور

في نطاق صدور مراسيم عن شركات الأوف شور، والهولدينغ أردنا أن نعرّف قرّاء حديث المالية بتلك الشركات والاجراءات القانونية والضريبية التي تخصها، إثر عرض تم خلال ورشة عمل في نقابة خبراء المحاسبة المجازين في لبنان في ٢٦ تشرين الأول ٢٠٠٧ وشارك فيه الأستاذ وليد نويهض والأستاذ نزار طراد عن دائرة ضريبة الدخل في بيروت.
في هذا العدد نسلّط الضوء على شركات الأوف شور:

ما هي شركات الأوف شور؟

الأوف شور شركات مغفلة لبنانية.

تم تنظيم أعمالها بموجب مرسوم اشتراعي رقم ٤٦ صادر في ١٩٨٣/٦/٢٤.

تسجل الشركة في السجل التجاري العام وفقا لأحكام قانون التجارة. وينشأ لدى المحكمة البدائية في بيروت سجل خاص بشركات الأوف شور تسجل فيه هذه الشركات وتدرج فيه البيانات والمعلومات التي يوجب القانون على الشركات المغفلة نشرها. ويجب على الشركة، عند تسجيلها في السجل الخاص المذكور، تقديم كفالة مصرفية صادرة عن أحد المصارف المقبولة في لبنان قيمتها ١٠٠,٠٠٠ ليرة.

ما هي الأنشطة التي يحق لشركة الأوف شور ممارستها؟

- التفاوض وتوقيع العقود والاتفاقات

بناء الثقة بالدولة وتشجيع قيم الأخلاق والنزاهة واعتماد المعايير المهنية في تقديم الخدمات العامة

الندوة الختامية في السراي الحكومي

نظم معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بالتعاون مع السفارة البريطانية في لبنان برنامجا تدريبيا حول بناء الثقة بالدولة وتشجيع قيم الأخلاق والنزاهة واعتماد المعايير المهنية في تقديم الخدمات العامة، أحياه خبيران بريطانيان من مؤسسة الإدارة العامة الدولية-بريطانيا وذلك بين ٣ و٦ أيلول٢٠٠٧. اختتم البرنامج بندوة عقدها وزير المالية الدكتور جهاد أزعور، بحضور سفيرة بريطانيا في لبنان السيدة فرانسس غاي، وذلك نهار الجمعة الواقع فيه ٧ أيلول ٢٠٠٧، في السراي الحكومي. شارك في هذه الندوة كوادر عليا من القطاع العام وممثلين عن الهيئات الرقابية ومؤسسات المجتمع المدني وبعض المعنيين والمهتمين بمواضيع أخلاقيات الخدمة العامة ومناهضة الفساد وتطبيق مفاهيم الحكم السليم. انقسم المشاركون إلى ثلاث فرق، درست كل منها ناحية من المعايير التي يجب إتباعها للوصول إلى إدارة عامة دون شوائب. فتكلمت العميد دلال الرحباني ممثلة الأمن العام عن هيكلية الأنظمة والقوانين في القطاع العام، تلاها عرض للسيد أندريه أميوني محلل نظم في مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، عن العنصر البشري ودور الموظفين في القطاع العام، وأخيرا وليس آخرا تكلّمت السيدة منال عبد الصمد رئيس دائرة خدمات الخاضعين في مديرية الضريبة على القيمة المضافة، عن مفهوم القيادة. في هذا التقرير الخاص، نقدم شهادات ووجهات نظر من المشاركين في البرنامج، من القطاع الخاص ومن القطاع العام ومن المدربين.

شهادة ممثل من المجتمع المدني عن مشاركته في البرنامج التدريبي حول "بناء الثقة بالدولة"

تنبع مشاركة الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية كممثلة للمجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية في البرنامج التدريبي حول بناء الثقة بالدولة والمخصص للموظفين الحكوميين والقياديين في القطاع العام، من الدور المتقدم الذي تلعبه هذه المنظمات في الحياة العامة اللبنانية.

كباحث لبناني يهتّم بأمور الفساد والديمقراطية المستديمة، سمح لي هذا البرنامج بالتواصل مع موظفين من البنك المركزي اللبناني ومجلس الخدمة المدنية وديوان والمحاسبة ووزارة المال وغيرهم من المسؤولين في القطاع العام، لم تتسن لي فرصة لقائهم من قبل. إذ أغنت هذه التجربة مسيرتي العملية الشخصية. من هنا تنبع أهمية هذا البرنامج الذي شكل بالنسبة لي نقطة إنطلاقٍ لتواصلٍ بناءٍ ودائمٍ بين المنظمات غير الحكومية والدوائر الحكومية. وكانت مناسبة مهمة جداً ساعدتني على إعطاء المشاركين صورة واضحة عن الأعمال والأبحاث الصادرة عن الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية وبرامج التوعية التي تقوم بها جمعيتنا بهدف مكافحة الفساد في المجتمع اللبناني.

وفي ختام البرنامج تم إنشاء فريق عمل مصغّر يضم ممثلي جميع الفئات التي شاركت في البرنامج إيماناً بأن هذا النقاش الغني مع أفرقاء من القطاع العام والقطاع الخاص والهيآت المدنية، يجب أن لا يتوقف أبداً.

داني حداد ممثل عن المجتمع المدني خلال مشاركته في البرنامج التدريبي

داني حداد
باحث لدى الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية

رؤيا ومنهجية لقطاع عام لبناني يتمتع بقيم عالية من النزاهة والأخلاق، قدمتها عن المشاركين السيدة منال عبد الصمد

انطلاقاً من المبادئ والقيم المحورية التي تقوم عليها الحياة العامة في لبنان، تطرقت السيدة منال عبد الصمد التي مثلت فريقا من المشاركين في البرنامج، إلى بعض الأساليب العملية في موضوع القيادة والإدارة التي اقترحها المشاركون لخلق ونشر قيم الخدمة العامة.

استهلّت السيدة عبد الصمد كلمتها ببعض أقوال السيد Neil McCallum الخبير البريطاني الذي أحيا برنامج التدريب في المعهد المالي، حيث أشار الى أن الفساد ينتج بشكل أساسي عن الأنظمة السيئة، ولكنه ليس وليد الأنظمة أو الأشخاص فحسب، بل مزيجا بين الاثنين.

وأضافت بعض التفسيرات مصنفة الأشخاص على طريقة الدراسة البشرية:

- ١٠٪ من الأشخاص هم من نوعية جيدة Good people ولا ينحرفون في أعمالهم مهما كانت المغريات أمامهم؛
- ١٠٪ من الأشخاص هم من نوعية رديئة Bad people عرضة للفساد مهما كانت الظروف المحيطة بهم؛
- وال ٨٠٪ الباقون قد يكونون جيدين أو سيئين بحسب الظروف المحيطة بهم.

بالتالي، أضافت السيدة عبد صمد، ينبغي معرفة العوامل التي تساعد هؤلاء على ارتكاب الفساد؛ بحيث نلاحظ أن ارتكاب الفساد يتوقف على ثلاثة عوامل مترابطة: التكلفة Cost، المخاطر التي تترتب على ارتكاب الفساد Risk، وفرص ومكاسب الفساد Reward. من هنا نرى أنه لمكافحة الفساد وخلق إدارة جيدة لا بد من توفر أربع ركائز أساسية four pillars:

١ أنظمة، ٢- أشخاص، ٣- قيادة، ٤- واستراتيجيات عملية.

بعد أن قدّم زملاؤها البنود التي تتعلق في القطاع العام، والعنصر البشري فيه، تطرقت السيدة عبد الصمد إلى البند الثالث، المتعلق بموضوع القيادة، لتشير إلى أن الدراسات أثبتت أن القيادة المنظورة والإدارة الفاعلة visible leadership and effective management من شأنها أن تمنع أي تصرف غير أخلاقي أو غير شرعي، وبالتالي تحدان بشكل كبير من ظاهرة الفساد. من هنا ينبغي على القائد أو المدير أن يلتزم بالقيم المحورية core values في كل تصرفاته، ويكون القدوة لمرؤوسيه، بحيث يتصرف بشكل أخلاقي وسليم، ويحدّ من سلوكيات موظفيه غير القانونية ويحاسبهم عليها.

في هذا السياق استعرضت بعض المواصفات التي ينبغي توافرها في كل من القائد والمدير،

كالكفاءة والجدارة، الإصغاء وتقبل آراء الآخرين والاستفادة منها، عدم الانحياز، سواء الطائفي أو المناطقي أو الفئوي أو الجندري. العمل بأسلوب التفويض والتمكين Delegation and Empowerment: الذي يعتبر من أفضل الطرق ليس لتخفيف الأعباء عن القادة أو المدراء فحسب بل أيضاً لبناء روح الفريق وخلق خبرات جديدة وصفّ ثانٍ على درجة عالية من المهارة الفنية.

من جهة أخرى، اختصرت مواصفات المدير بالتالي:

- القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة ومراقبة تنفيذها، إذ لا يكفي اتخاذ القرارات دون معرفة ما أسفرت عنه ومدى صوابيتها.
- التقليل من الاستنساب في اتخاذ القرارات كونه يخلق الفرصة لارتكاب الفساد.
- القدرة على تحمل مسؤولية الخطأ والصواب على حد سواء، بحيث لا ينسب لنفسه الأعمال الجيدة ويحمّل الخطأ لغيره.
- التقليل قدر الإمكان من البيروقراطية غير الضرورية وغير المتجاوبة مع الحاجات العامة، والذي يتم عن طريق تبسيط الإجراءات، إيجاد خدمة الشباك الواحد one stop shop، تعزيز دور الحكومة الإلكترونية، مما يسهّل على المواطنين أمورهم ويقلل تعاملهم المباشر مع الإدارة.
- وأخيراً، لا بد من تحقيق التوازن بين واجبات الموظف وحقوقه؛ فقبل أن نحاسبه على أي تقصير في الواجبات المطلوبة منه يتوجب على الإدارة أن تؤمن له حقوقه التي تسمح له بالعيش الكريم وتمنعه من الانحراف؛ عن طريق تأمين الراتب الجيد وربطه بنسب التضخم السنوية، اعتماد الحوافز الإيجابية وليس فقط السلبية، كأن يتم تقدير الموظف على أعماله الجيدة والتنويه بها واعتماد نظام للمكافآت مبني على أساس تقييم الأداء (performance based pay).

تبسيط الإجراءات، إيجاد خدمة الشباك الواحد، تعزيز دور الحكومة الإلكترونية

السيدة منال عبد الصمد خلال الندوة الختامية في السراي

ختمت السيدة عبد الصمد كلمة المشاركين، بالقول (...) لا يكافح الفساد ويقضي عليه بوسيلة واحدة، بل بمجموعة أمور ووسائل متضافرة تتمثل بالأنظمة السليمة والقيم المحورية الواضحة والمحددة والرؤيا حول كيفية اعتماد هذه القيم، وخارطة طريق لهذه الرؤيا. لا شك أن القضاء على الفساد أصبح من بين الشروط الرئيسية للمانحين والمقرضين على السواء، لذلك ينبغي إعطاء هذا الموضوع حقه ومعالجته بجدية لتعزيز جهود التنمية التي نطمح للوصول إليها، والتي تضعها الحكومة على سلم أولوياتها.

تجربة نيل وروب خبيران من "الإدارة العامة الدوليّة" في زيارتهما إلى بيروت

نيل وروب خلال البرنامج التدريبي في المعهد المالي

كبريطاني فاق عمره الثلاثين، يتبادر إلى ذهنه لدى سماعه اسم مدينة بيروت صورة مدينة مزقتها أنياب حربٍ أهليّةٍ لا تنتهي. كانت هذه الصورة حاضرةً في أذهاننا عندما دُعينا للمرّة الأولى إلى لبنان لاحياء ورشة عملٍ حول الأخلاقيّات والمعايير المهنية انطلاقاً من برنامج تعزيز الثقة في الإدارة العامة. ولكن ما أن وصلنا زميلي وأنا إلى بيروت حتّى استرعت انتباهنا صورةٌ مختلفة عمّا يجول في مخيّلتنا: بلد مضياف وكريم، فنادقه راقية تُذكّر بفنادق دبي أو أبو ظبي، وتعمّه ثقافة المقاهي على غرار إيطاليا. راودنا شعورٌ بالأمان وأحسسنا برغبةٍ في التجوّل في المدينة واكتشافها وتذوّق معالمها ففعلنا ذلك دون أدنى تردد.

أقبلوا على لبنان زوّاراً وغادروه عشّاقا

حمل لنا العمل مع موظفي المعهد المالي مفاجئات سارةٍ أخرى. فقلّما يكون الحديث عن الفساد سهلاً أو مريحاً في بلد ما، لكن مشاركة مجموعة مختلطة من الموظفين المخضرمين وطاقم عسكريين وأمنيين وممثلين عن المنظمات غير الحكومية جعلت النقاش حرا وصريحا. لفتتنا مشاركة الجميع بحماسة وروح فكاهة متميّزين. ولا شكّ في أنّ تفوّق طاقم المعهد لناحية التنظيم والتسهيلات الممتازة المتوفّرة ساهما في إنجاح ورشة العمل.

انطلق البرنامج من مبدأ أنّ الفساد مشكلة عالمية ومزمنة ومعقّدة فهو يُعشعش في كلّ مكان ويفتك بسمومه. ولكنّه أيضاً متوقّع ويُمكن التحكّم به.

يعجز أي تدبير أو قانون أو تغيير تنظيمي إذا أتى

مشاريع جديدة

مشروع الموازنة العامة والموازنات الملحقة للعام ٢٠٠٨، مقابلة خاصة مع الأستاذ الياس شربل

الأستاذ الياس شربل مدير الموازنة وعقد النفقات

كيف تم تحضير مشروع موازنة العام ٢٠٠٨؟

اصدر وزير المالية جهاد ازعور تعميما إلى الإدارات العامة وزع على الوزارات والإدارات المعنية من اجل المباشرة في إعداد موازناتها وفقا للأسس القانونية التي ينص عليها قانون المحاسبة العمومية. تضمن التعميم المبادئ الأساسية والأسس التي يجب إتباعها لإعداد مشروع موازنة العام ٢٠٠٨.

كان لافتا في التعميم المقاربة الجديدة التي اعتمدتها الوزارة والتي اعتمدت آليات جديدة في إعداد الموازنة التي لا تقتصر على إبلاغ الإدارات السقوف الواجب اعتمادها في طلب الاعتمادات فحسب، وإنما على تحديد التوقعات المالية المتوسطة الأمد التي ستشكل بدءاً من سنة ٢٠٠٨

بعد ذلك، دعا وزير المالية كافة الإدارات إلى اجتماع تحضيري في السراي الكبير من اجل إعداد مشروع موازنة العام ٢٠٠٨. تم خلاله شرح التعميم وما هو مطلوب من الإدارات لتحضير الموازنة. وخلال الاجتماع عرضت آلية تحضير الموازنة، واتفقنا أن يكون هنالك اجتماع تحضيري أول يطلب خلاله الوزير المختص من إدارته إعداد احتياجاتها وفقا للأولويات مع المشاريع الضرورية التي يجب أن تدرج في موازنة ٢٠٠٨.

يلي هذا الاجتماع اجتماع آخر تقريري لوضع مشروع كل إدارة بصيغته النهائية وإرساله إلى وزارة المالية. كما طلب ولأول مرة من الإدارات أن تقدّر الوزارات توقعاتها على مدى ثلاث سنوات للإنفاق المتوقع، لتتمكن وزارة المالية من معرفة كامل الحاجات مع الأخذ بعين الاعتبار معرفة النمو المبلغة للإدارات ضمن تعميم الموازنة.

في مرحلة ثانية، أرسلت الإدارات مشاريع موازناتها إلى مديرية الموازنة ومراقبة النفقات. تبيّن أن معظم الإدارات لم ترفق التوقعات المطلوبة باستثناء المديرية العامة لأمن الدولة، التي جاءت موازنتها منسجمة مع تعميم الموازنة.

هذا الأمر لم يكن مستغربا باعتبار أن معظم الإدارات ينقصها الخبراء الذين يمكنهم التعامل مع هكذا جداول وإعداد ورؤيا ودراسة وتوقعات.

ألا تفضلون تطبيق منهجية جديدة للموازنة لا سيما موازنة البرامج و الأداء؟

نأمل أن تكون موازنة العام ٢٠٠٩ مختلفة وأن تمهّد لتطبيق موازنة البرامج والأداء، و لكن لتحويلها من موازنة بنود إلى موازنة برامج وأداء يتطلب صدور قانوناً بذلك.

لتحضير مشروع موازنة العام ٢٠٠٩، تم الاتفاق على اختيار عشرة إلى خمسة عشر شخصاً من الناجحين بمباراة الدخول إلى وزارة المالية- دفعة العام ٢٠٠٧، والذين يتابعون دورات إعدادية في المعهد المالي، بحيث يتم اختيارهم وفقا للمؤهلات التي يتمتعون بها ووفقا لتقييم المعهد المالي بنتيجة هذه الدورات. خمسة منهم، سيكون عملهم في مديرية الموازنة والباقي سيصار إلى تكليفهم مساعدة الإدارات على إعداد مشاريع موازناتها على أساس موازنة البرامج والأداء. والتجربة الأولى ستكون مع وزارة التربية والتعليم العالي التي يساعدها حالياً خبير من البنك الدولي، ومن اجل ذلك تألفت لجنة في وزارة التربية لهذه الغاية لتضع أسس موازنة البرامج والأداء.

ما هي الملامح الأساسية لمشروع موازنة العام ٢٠٠٨؟

بلغت أرقام النفقات المقدرة في مشروع الموازنة العامة للعام ٢٠٠٨ مبلغ ١١,٤٧٥ مليار ليرة مقابل مبلغ ١١,٨٤٠ مليار ليرة للنفقات الملحوظة في مشروع موازنة العام ٢٠٠٧ ، أي بتخفيض قدره ٣٦٥ مليار ليرة. كما قدرت الواردات العادية في مشروع موازنة العام ٢٠٠٨ بمبلغ ٨,٣٦٨ مليار ليرة، مقابل مبلغ ٧,٦٧٥ مليار ليرة، ملحوظ في مشروع موازنة العام ٢٠٠٧ ، أي بزيادة قدرها ٦٩٣ مليار ليرة.

تخفيض في النفقات وزيادة في تقدير الواردات

هذا التقدير في الزيادة ارتكز على نصوص قانونية تضمنها مشروع العام ٢٠٠٧ مع زيادة معدل الضريبة على القيمة المضافة من ١٠٪ إلى ١٢٪، ومعدل الضريبة على الفوائد من ٥٪ إلى ٧٪، وذلك اعتبارًا من بداية الفصل الثاني من العام ٢٠٠٨، وذلك على أساس أن يكون قد تمّ إقرار مشروع الموازنة العامة لعام ٢٠٠٧ في المجلس النيابي.

أما بالنسبة للعجز فقد بلغ العجز المقدر في مشروع الموازنة العامة للعام ٢٠٠٨ مبلغ ٣١٠٧ مليار ليرة، أي ما نسبته ٢٧,٠٧ ٪ من مجموع الإنفاق مقابل مبلغ ٤١٦٥ مليار ليرة في مشروع موازنة العام ٢٠٠٧ أي ما نسبته ٣٥,١٧ ٪ من مجموع الإنفاق، أي بانخفاض من حجم العجز بقيمة ١٠٥٨ مليار ليرة، أي بانخفاض حوالي ٨ نقاط، وسيتم تمويل هذا العجز بسندات خزينة.

في مشروع الموازنة العامة للعام ٢٠٠٨ هنالك زيادة في الفائض الأولي المتوقع، أي الفرق بين الواردات والنفقات بدون احتساب خدمة الدين العام، بلغ في مشروع موازنة العام ٢٠٠٨، ١٥٤٣ مليار ليرة، وذلك بالمقارنة مع فائض أولي متوقع قدره ٧٣٥ مليار ليرة في العام ٢٠٠٧.

ما أبرز الزيادات في مشروع موازنة العام ٢٠٠٨؟

ابرز الزيادات في مشروع موازنة العام ٢٠٠٨: زيادة اعتمادات معاشات التقاعد وتعويضات الصرف بمبلغ قدره ٤٠ مليار ليرة،

زيادة النفقات العسكرية والأمنية بمبلغ قدره ٩٠ مليار ليرة في أعقاب حرب تموز وأحداث نهر البارد،

زيادة النفقات الاجتماعية في وزارة الشؤون الاجتماعية، زيادة مساهمة الدولة في موازنة الجامعة اللبنانية، زيادة مساهمة الدولة في تعاونية موظفي الدولة.

زيادة الاعتماد الملحوظ للمجلس الأعلى للخصخصة بمبلغ قدره ١١ مليار ليرة لانجاز الخصخصة في قطاعي الهاتف والكهرباء.

وضع قانون برنامج للمحكمة ذات الطابع الدولي بمبلغ إجمالي قدره ٨١ مليار ليرة موزع على ثلاث سنوات

٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠
٢٢ مليار	٢٩,٥ مليار	٢٩,٥ مليار

تمثل مساهمة الحكومة في نفقات المحكمة المذكورة.

أما النفقات الاستثمارية فحافظت على مستواها في العام ٢٠٠٧. مع طلب التركيز على تمويل المشاريع الاستثمارية من القروض الخارجية.

أما من ناحية المواد القانونية، فأبرز النصوص:

- تعديل بعض مواد قانون المحاسبة العمومية،
- تخفيض الغرامات على رسوم السير لمدة ثلاثة أشهر من تاريخ نشر القانون،
- إعفاء نسبي للمكلفين المتأخرين عن تسديد الرسوم البلدية من غرامات التأخير، وذلك لمدة ثلاثة أشهر من تاريخ نشر القانون،
- إعفاء تركات الشهداء من العسكريين والمدنيين اللبنانيين الذين سقطوا نتيجة اعتداءات مسلحي تنظيم فتح الإسلام من رسم الانتقال.

كما طلب ولأول مرّة من المؤسسات العامة الكبيرة (مؤسسة كهرباء لبنان، الضمان الاجتماعي، مجلس الجنوب...) بتزويد وزارة المالية بمشاريع موازنتها للعام ٢٠٠٨ كإيضاح لنفقات الموازنة العامة خلال مناقشتها في المجلس النيابي وذلك بهدف زيادة الشفافية.

أما بالنسبة للإنفاق الإضافي خارج الموازنة، فقد ذكر مستوى التمويل الخارجي لمجلس الإنماء والاعمار بـ ٤٤٥ مليار ليرة وتمول هذه النفقات حصراً من الهبات المخصصة لها و/أو من القروض الميسرة ولا يمكن تمويل أي من هذه النفقات من إيرادات الموازنة.

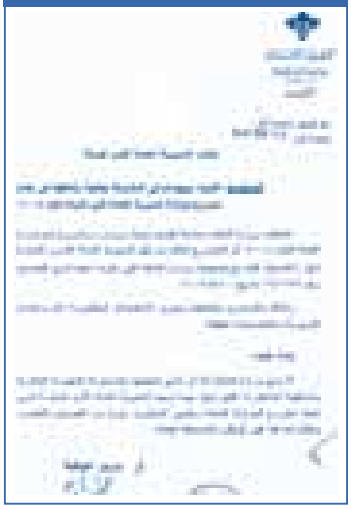
ما هي أهم الواردات؟ ألا تأتي من الهاتف الخليوي؟

أهم الواردات تأتي من الضريبة على القيمة المضافة والهاتف، دون أن ننسى الجمارك والرسوم العقارية وضريبة الدخل.

ما هي الأهداف الأساسية المرتقبة من مشروع الموازنة هذا؟

الأهداف المنتظرة من هذا المشروع هي: زيادة نسبة النمو إلى حدود٤٪ وضبط الإنفاق وترشيده بهدف تخفيض العجز واستعادة النمو المستدام والبدء باستعادة التوازن التدريجي للموازنة.■

تنويه بالمديرية العامة لأمن الدولة بخصوص مشروع موازنتها للعام ٢٠٠٨



نظام مكننة لرواتب ٢٠٠٨ :

بالتعاون مع المركز الالكتروني وضعنا نظاماً ممكنناً للرواتب يعطي الرواتب المتوقعة للسنة المقبلة اسميا ولكل إدارة على حدة.

إنه برنامج دقيق يحتسب الدرجات المتوقعة ويحسم رواتب المحالين على التقاعد وهذا البرنامج يشمل الرواتب والتعويضات العائلية وتعويض النقل.

استنادا له تمكنا من متابعة دقيقة للرواتب تبين أنه بالرغم من زيادة عدد الموظفين في العام ٢٠٠٨ إن اعتمادات الرواتب في عام ٢٠٠٨ ستكون أقل من اعتمادات الرواتب للعام ٢٠٠٧. وهذا بفضل النظام الجديد الممكنن للرواتب.

ثلاثة إصدارات جديدة من ضمن سلسلة "أدلة التدريب"

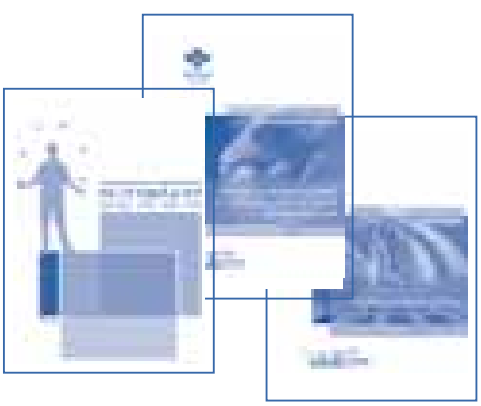
يسرّ فريق العمل في المعهد المالي أن يضع بين أيدي المهتمين ثلاثة إصدارات جديدة من ضمن سلسلة أدلّة التدريب:

الدليل الأول: تحت عنوان "**دليلك إلى المعاملات العقارية**"، يتضمن تعريفاً بالسجل العقاري وبالمعاملات العقارية وبنظام السجل الممكنن، كما يتضمن تعريفاً بمصلحة المساحة وسير المعاملات ومشاريع التحديث إضافة إلى ٣ ملاحق حول العناوين العملية والأسئلة المتكررة.

الدليل الثاني: تحت عنوان "**الخضوع والتكليف بين اشتراكات الضمان الاجتماعي وضريبة الدخل على الرواتب والأجور**" يتضمن لمحة عن الطبيعة القانونية للاشتراكات وللضريبة وتحديد الخاضعين لاشتراكات الضمان الاجتماعي والمكلفين بالضريبة على الرواتب والأجور مع تفصيل مطرح الاشتراكات والضريبة بالإضافة إلى عدد من الملاحق.

الدليل الثالث: تحت عنوان "**دليلك إلى فهم الموازنة العامة**"، هو دليل إرشادي لمؤسسات المجتمع المدني لفهم أحكام الموازنة العامة، ويتضمن المبادئ العامة التي تخضع لها الموازنة ومختلف الأحكام القانونية والتنظيمية الملزمة التي تنظم المراحل التي تمر بها ودور المجتمع المدني في التأثير عليها. هذا الدليل هو ثمرة تعاون مشترك مع جامعة القديس يوسف - كلية العلوم السياسية والمؤسسة الدولية للإدارة والتدريب ومديرية الموازنة وعقد النفقات وأميدست - لبنان.■

سلسلة التوعية المالية والضريبية التي تندرج فيها تلك الأدلة، متوفرة مجانا في المكتبة المالية/المعهد المالي - معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي.



- استعمال التسهيلات والاستئجار أو التملك.
- وضع الدراسات والاستشارات

ما هي الموجبات الضريبية لشركات الأوف شور؟

- تخضع لضريبة سنوية مقطوعة قدرها مليون ليرة.
- يخضع ربح التحسين الناتج عن تفرغ الشركة عن موجوداتها الثابتة في لبنان لضريبة المادة ٤٥ من قانون ضريبة الدخل.
- تفرض على الشركة غرامة مقدارها خمسون ألف ليرة لبنانية شهريا عند تأخرها عن تقديم التصريح القانوني وذلك بالإضافة إلى الضرائب المتوجبة.
- في حال مخالفة الشركة لأحكام مرسوم تنظيمها، تصبح خاضعة بالنسبة للسنة التي تمت فيها المخالفة لضريبة الدخل المطبقة على شركات الأموال العاملة في لبنان مضافا إليها غرامة قدرها ٥٠ ٪ من قيمة الضريبة

الأعمال المحظورة على شركات الأوف شور

- الأعمال الصناعية.
- الأعمال المصرفية.
- أعمال الضمان.
- أعمال الهولدنغ.
- العمل التجاري ضمن الأراضي اللبنانية.
- جني أي ربح أو ريع أو إيراد من أموال منقولة أو غير منقولة موجودة في لبنان.
- جني أي ربح أو ريع أو إيراد من جراء تقديم خدمات لمؤسسات مقيمة في لبنان، ما عدا إيراد حساباتها المصرفية.

تعليمات معالي وزير المالية الصادرة حديثاً

- تعليمات رقم ١١٦٣ تاريخ ٢٠٠٧/٨/١ موضوعها العمليات المنفذة في المنطقة الجمركية الحرة من قبل شركات الأوف شور.
- تعليمات رقم ١٣٦٧ تاريخ ٢٠٠٧/٨/٣١ موضوعها تعامل شركات الأوف شور اللبنانية في ما بينها. ■

صدور مرسوم عن تعامل شركات الأوف شور اللبنانية في ما بينها

نصت المادة الأولى من المرسوم الإشتراعي رقم ٨٣/٤٦ على ما يلي:
"تخضع لهذا المرسوم الإشتراعي الشركات المغفلة اللبنانية، التي تتعاطى على سبيل الحصر، النشاطات التالية:
التفاوض وتوقيع العقود والاتفاقات بشأن عمليات وصفقات يجري تنفيذها خارج الأراضي اللبنانية وتعود لبضائع ومواد موجودة في الخارج أو في المنطقة الجمركية الحرة".
ولما كانت طبيعة عمل شركات الأوف شور تتطلب أحياناً أن تتعامل في ما بينها. (...)
وبما أن شركات الأوف شور المسجلة في لبنان والملتزمة بأحكام المرسوم الإشتراعي رقم ١٩٨٣/٤٦، معفاة من ضريبة الدخل على أرباحها باعتبار أن نشاطها منفذ خارج الأراضي اللبنانية ولا تعتبر بالتالي أنها تجني إيرادات أو أرباحاً في لبنان.

لذلك،
فإن قيام شركات الأوف شور بالتعاقد وتوقيع العقود في ما بينها بشأن عمليات وصفقات يجري تنفيذها خارج الأراضي اللبنانية وتعود لبضائع ومواد موجودة في الخارج أو في المنطقة الجمركية الحرة، يعتبر من الأعمال المسموح لها تعاطيها في لبنان ولا تكون بالتالي قد خالفت في مثل هذه الحالة أحكام المرسوم الإشتراعي رقم ١٩٨٣/٤٦.

ثقافة جمركية

بما أن الكلام لا جمرك عليه فليكن كلامنا عن الجمرك مستغلين هذا المثل لنفهم معاني المصطلحات الجمركية التي غالباً ما نسمعها من دون أن نعي جيداً معانيها.
بداية لا بد من الإشارة إلى أن كلمة "جمارك" هي كلمة فارسية مرادفها بالعربية "دائرة المكوس" أي الأموال التي كانت تجبى من التجار لدى بيع البضائع في الأسواق الجاهلية وهكذا يكون تاريخ الجمارك ليس بالتاريخ القريب فلا عجب إذاً أن ترتبط هذه الكلمة بالمال دائماً.

المستودع: هو وضع معلّق للرسوم يسمح بإدخال البضائع مؤقتاً معفاة من الرسوم إما لتخزينها أو لتصنيعها، والبضائع الموجودة فيها تعتبر كأنها خارج الأراضي اللبنانية من ناحية استيفاء الرسوم.
المنطقة الحرة: هي وضع معلّق للرسوم تنشأ بقرار من المجلس الأعلى للجمارك بعد موافقة مجلس الوزراء، يسمح أن تجري فيها جميع العمليات التي يراد منها تغيير حالة البضائع أو غلافاتها، كما يمكن إقامة بعض الصناعات فيها وبعض عمليات التحويل، على أن تحدد في قرارات الإنشاء أو في قرارات لاحقة.
الترانزيت: وضع جمركي معلّق للرسوم يسمح بموجبه نقل البضائع الأجنبية المنشأ تحت المراقبة الجمركية من مكتب جمركي أو مستودع جمركي أو منطقة حرة إلى مكتب جمركي أو مستودع جمركي أو منطقة حرة داخل لبنان أو خارجه عن طريق مكتب جمركي في لبنان.
الإدخال المؤقت: وضع معلّق للرسوم يمكن من خلاله الاستيراد المؤقت لبعض أنواع البضائع الاجنبية الخاضعة للرسوم واستثنائياً تلك المعفاة منها أيضاً بغاية صنعها أو إكمال صنعها أو إضافة عمل يدوي أوغير يدوي عليها في لبنان. ولهذه الغاية يترتب على مقدّم البيان أي صاحب البضاعة أن يوقع تعهداً مكفولاً بإعادة تصدير هذه البضائع أو بوضعها في المستودعات العمومية أو في المناطق الحرة خلال مدة معينة بعد إتمام الأعمال التي جرى من أجلها إدخال البضائع.
البضاعة الممنوعة: كل بضاعة يحظّر استيرادها أو تصديرها بصورة مطلقة تطبيقاً للقوانين والانظمة والقرارات الصادرة عن المراجع المختصة أو بفعل بعض الاتفاقيات الدولية التي يكون لبنان طرفاً فيها أو منضماً إليها.
البضاعة المقيّدة: كل بضاعة لا يسمح باستيرادها أو تصديرها إلاّ بالاستناد إلى رخصة أو إجازة أو شهادة أو موافقة خاصة أو تأشيرة...
البضاعة المحتكرة: كل بضاعة يحصر انتاجها أو تسويقها أو استيرادها أو تصديرها بمؤسسة واحدة تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص أو تابعة لكليهما عبر مؤسسة مشتركة.
المانيفست: هو جدول البضائع الإجمالي التي تؤلف حمولة السفينة:
وهو يعطي صورة عن حالة الحمولة العامة والكاملة، باختصار هو البيان الموجز الواجب تقديمه من قبل الربان أو من قبل الوكيل البحري.
نظام "نجم": هو اختصار لعبارة نظام جمركي معلوماتي.
نظام "نجم" يعالج عمليات تخليص البضائع في الجمارك اللبنانية. وهو نظام مقتبس من نظام "أسيكودا" (ASYCUDA) الموضوع من قبل منظمة الأونكتاد (UNCTAD) التابعة للأمم المتحدة، والمطبّق في حوالي ثمانين دولة في العالم. وقد قامت إدارة الجمارك اللبنانية بتعريب هذا النظام وتكييفه ليتلاءم مع التشريعات اللبنانية. واعتمدت منه جميع الرموز والمعايير الدولية المعتمدة في العالم.
نظام "نور": هو نظام معلوماتي للاتصال عن بعد، يمكّن التاجر أو المخلص الجمركي (حالياً) من الدخول إلى نظام "نجم". لإدخال بياناته الجمركية ومتابعتها مباشرة من مركز عمله (نور-١) ويمكّنه لاحقاً من تسجيل بياناته وتصفيتها (نور-٢) وتسديد رسومها (نور-٣) وذلك باستخدام كومبيوتر شخصي ومودم وخط هاتفي موصول بمكتب الجمارك.
نظام "شعاع"، نظام الشهادات العصري للآليات والعربات.
نظام "منار"، لمكننة أعمال المانيفست.

أما الأنظمة المعلوماتية الموضوعة في تصرّف الرقابة اللاحقة، فهي:
نظام "نار"، لإحصاءات التجارة الخارجية وللرقابة الجمركية.
نظام "أيجد"، نظام أرشيف البيانات الجمركية.
نظام "راصد"، المستعمل من دائرة التدقيق والتحري عن القيمة.
نظام "باحث"، المستعمل من دائرة البحث عن التهريب.

وأنظمة معلوماتية أخرى مثل:
نظام "لايت"، لمعالجة المعلومات المنشورة على موقع إدارة الجمارك على شبكة الانترنت.
نظام "كفالات"، المستعمل من دائرة المحاسبة في مرفأ بيروت.
نظام "رسم الخدمات"، لمعالجة توزيع حاصل رسم الخدمات والأموال الفائضة عن أجور الأعمال الإضافية على موظفي الجمارك لقاء الخدمات التي يؤدونها للمكلفين واصحاب العلاقة خلال الدوام الرسمي و خارجه. ■

المراقب المساعد مايا ملحم

سابقة في معالجة رضا المواطنين عن خدمات المكلفين بقلم رمزي الحافظ

أجرت وزارة الماليّة بالتعاون مع مركز InfoPro دراسةً رائدةً لقياس مدى ارتياح المواطن اللبناني في تعاطيه مع دوائر الوزارة ومكاتبها. والدراسة هي سابقة في تاريخ القطاع العام وقد استندت إلى التعاون بين طاقم عمل InfoPro ورؤساء الدوائر في وزارة الماليّة وطاقم عمل المعهد المالي. تمهيداً للدراسة، أجريت مقابلات فردية لاستطلاع آليّات العمل في الوزارة واستيعاب مختلف هيكليّاتها. ساهم رؤساء الدوائر بشكل أساسي في تسليط الضوء على هيكليّة الوزارة وتوزيع العاملين فيها وأنواع الخدمات المناطة بالدوائر والشكاوى العامة الشائعة، والإجراءات المختلفة والحلول الرامية إلى تحسين الخدمات التي توفّرها الوزارة. ومن خلال هذا التعاون، تمكّن InfoPro من إنجاز الخطوة الثانية من الدراسة فأجرى ٢٠٠٠ مقابلة مع مواطنين بهدف تقييم مدى ارتياحهم لعمل الوزارة ومكاتبها واستنباط تعليقاتهم على المستندات والموظفين والزيارات والوقت الذي تستغرقه المعاملات. وأجريت المقابلات من خلال المديريّات والمكاتب التالية: دائرة الأملاك المبنيّة، دائرة ضريبة الدخل، مديريّة الضريبة على القيمة المضافة، دائرة رسم الانتقال، المديريّة العامة للشؤون العقاريّة، دائرة كبار المكلّفين، دائرة الضرائب غير المباشرة ودائرة صرف معاشات التقاعد.
استنباطاً للمعلومات، أوفد مركز InfoPro مندوبين عنه إلى الدوائر المعنيّة حيث رحّب بهم موظفو الوزارة بعد إطلاعهم على أهداف الدراسة والتغييرات التي قد تؤتيها.
وكشفت الدراسة عن مواقف المواطنين السلبيّة والإيجابيّة من خلال تعاطيهم مع الوزارة. فاللبنانيون يرحّبون بأتمتة الوزارة، واستخدام المعلوماتيّة والتعاون مع هيئة البريد والقطاع المصرفي ولفتوا إلى إجابات الدوائر الواضحة حول المستندات الضروريّة لإتمام كلّ معاملة. ولكن من ناحية أخرى، اشتكى المواطنون من القوانين المعقّدة، والغامضة. كما أشاروا إلى أنّ بعض الموظفين غير المميّن بالنواحي القانونيّة كانوا يزوّدونهم بمعلومات مغلوطة أفقدتهم الثقة بالموظفين وبالوزارة ككلّ.
ولم تغب أزمة المواقف عن ملاحظات المواطنين والموظفين على حدٍّ سواء.
انطلاقاً من النتائج، وبهدف مساعدة الدوائر على إنجاز خطط الإصلاح، تعاون InfoPro مع المدراء على عقد حلقات حوار مفتوحة خلصت إلى عرض النتائج والتوصيات. وسلّط رؤساء الدوائر الضوء على الإصلاحات الجارية كما على الإصلاحات المستقبليّة التي يجب بلورتها كنتيجة للتوصيات. كما لفتوا انتباه InfoPro إلى المواضيع التي يجب معالجتها في دراسات مستقبليّة.
لفت معالي وزير الماليّة جهاد أزعور ورؤساء الدوائر إلى أنّ الدراسة تشكّل مقياساً لدراسات مستقبليّة وقد تُساعد على تقييم تأثير الإصلاحات الجاريّة على المواطنين. والدراسة تقيس تحسن الإجراءات أو تراجعها كما تُساعد الوزارة على بلورة أهداف مستقبليّة وعلى التنبّه إلى نقاط الضعف التي تستوجب المعالجة.
أجريت الدراسة بفضل هبة من USAID/AMIDEAST وساهمت في تحسين الشفافيّة والحكم الرشيد وهي ستؤدي إلى تفاهم أفضل بين المواطنين والوزارة. وهذا بدوره سيزيد ثقة المواطنين في القطاع العام. ■

INFOPRO

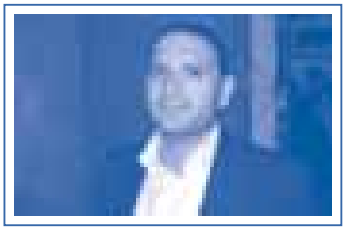
Citizen's Perseption of VAT's Employees

	Disatisfied	Neither Satisfied nor Disatisfied	Satisfied
Friendliness	5%	15%	80%
Helpfulness	4%	18%	78%
Clarity of explanation	8%	37%	55%
Knowledge	21%	42%	37%
Accuracy	13%	36%	51%
Trustworthiness	2%	25%	73%
Appearance	2%	9%	89%
Dress code	1%	10%	89%

INFOPRO

Locales

	Income Tax	
	Beirut	Baabda
Clealiness	3.38	3.33
Order of Service	3.33	3.31
Organization	3.29	3.21
Feel of the Place	3.23	3.27
Getting there	3.03	3.05
Parking Facility	1.27	1.58
Signage	2.36	1.77
Finding specific Bureaus	2.76	2.71
Tracking your Transactions	2.81	2.85
Front desk	3.35	2.97


السيد مارك معوض مسؤول في وحدة دعم الاتفاقية الأوروبية اللبنانية

وتتمّ بالتالي مناقشة هذا الاقتراح وبلورته وإيضاح تفاصيله مع الإدارة المعنيّة فإذا استوفت شروط الأهليّة والأولويّة المُبيّنة في أثناء المفاوضات بين السلطات اللبنانيّة والمفوضيّة الأوروبيّة، تُضمّن في خطّة العمل السنويّة التي تعمل على توفير تكاليف المشروع المبنيّة على الطلبات التي ترفعها نقاط الاتصال المتعلقة بالإدارات والمؤسسات المستفيدة. يجب أن تلقى خطّة العمل هذه، موافقة هيئات المفوضيّة الأوروبيّة ومن ثمّ يبدأ العمل بعمليّة التحضير واختيار الشريك وتطبيق مشروع التوأمة.

ما هو عدد عمليّات التوأمة القائمة حالياً في لبنان؟

- يجري في لبنان حالياً مشروع توأمة كبير واحد وآخر بسيط كما انتهى العمل بمشروع توأمة بسيط في أيار ٢٠٠٧.

التوأمة من خلال برنامج MEDA "تعزيز مؤهلات موظفي مديريّة الضريبة على القيمة المضافة وقدراتهم"

إشارة إلى مشروع التوأمة الجاري في مديريّة الضريبة على القيمة المضافة فسوف يترجم بدورات تدريب مكثفة في مجال الإدارة والموارد البشريّة وتقنيّات تحليل المخاطر والمراقبة الماليّة. يتخلل البرنامج ١٦ حلقة تدريب في لبنان تجري في المعهد المالي وأكثر من ٧ زيارات إلى فرنسا. نشير إلى أن عدة دورات أقيمت في المعهد.

ويمثل المشروع تحدياً فعلياً نظراً لانعقاده خلال فترة قصيرة تمتد من ١٧ أيلول ٢٠٠٧ حتى ٢٢ شباط ٢٠٠٨. ويهدف إنجاح هذا المشروع يتعاون فرع ADETEF في لبنان ورومانيا بشكل وثيق مع بعثة التعاون الدوليّة التابعة للمديريّة العامة للضرائب في فرنسا. قد تم حتى تاريخه تنظيم زيارتان ميدانيتان لكبار المسؤولين في وزارة الماليّة زيارتي دراسة إلى فرنسا. كما أحيا ستة خبراء فرنسيّون أربع حلقات تدريب في المعهد المالي امتدت على ١٢٨ ساعة من التدريب وشملت٧٧ موظفاً في مديريّتي الضريبة على القيمة المضافة والواردات.

- حمل مشروع التوأمة البسيط الذي انتهى العمل به في أيار ٢٠٠٧ عنوان بناء القدرات/تحديث تخزين النفط وهو أقام شراكةً بين الجمارك الإيطاليّة والجمارك اللبنانيّة. والغاية الأساسيّة من هذا المشروع كانت تطبيق مشروع إصلاح الجمارك اللبنانيّة الذي يرمي إلى تحديث التجارة وتبسيطها إلى عمليّات مراقبة تخزين المنتجات النفطيّة، من خلال تقييم الحاجات وأعمال التدريب والزيارات الميدانيّة...
- أمّا مشروع التوأمة الكبير الذي يمتد بين نيسان ٢٠٠٦ و أيار ٢٠٠٨ فيحمل عنوان تدعيم مديريّة حماية المستهلك المؤسسيّ. وهو مشروع قائمٌ في وزارة الاقتصاد والتجارة، بالتعاون مع مؤسسات القطاع العام في أيرلندا الشماليّة، وهي هيئة مرخصّة من المملكة المتحدة. يرمي المشروع إلى إقامة التعاون في هذا القطاع من أجل وضع خطط حماية المستهلك عن طريق تشريعات وإجراءات مناسبة لتبادل الخبرات والمهارات وأعمال التدريب والزيارات الميدانيّة إلى الإدارات الأوروبيّة.

المسؤولين في وزارة الماليّة خلال حلقة تدريب مع الخبراء الفرنسيين

بسطور: سياسة الجوار والتوأمة

ترمي سياسة الجوار الفرنسيّة إلى تدعيم أواصر التعاون في الحقل السياسي والأمني والاقتصادي والثقافي بين الاتحاد الأوروبي وجيرانه الجدد. وهي تقوم على مجموعة اتفاقات أبرمها الاتحاد ودوله الأعضاء مع دول الجوار.

وتضمّ سياسة الجوار حالياً ١٦ دولة أوروبيّة ومتوسطيّة وهي تستكمل عمليّة برشلونة وتشكل أداةً محوريّة للعلاقات بين الاتحاد الأوروبي والدول المتوسطيّة.

وتتيح سياسة الجوار للدول المعنيّة فرصة الإفادة من دعم فني على المدى القصير ضمن إطار برنامج Taiex ونشاطات التوأمة الهادفة إلى العمل على مدى أطول.

- وأخيراً يمتد مشروع التوأمة البسيط الجاري حالياً بين أيلول ٢٠٠٧ وحزيران ٢٠٠٨ وهو يحمل عنوان تعزيز مهارات الموارد البشريّة في مديريّة الضريبة على القيمة المضافة وهو مشروع قائمٌ حالياً في مديريّة الضريبة على القيمة المضافة (في وزارة الماليّة) بالاشتراك مع مديريّة الضرائب العامة في فرنسا. والغاية من هذه العمليّة تعزيز القدرات الإداريّة والتشغيليّة في مديريّة الضريبة على القيمة المضافة، من خلال إعادة تحديث مهارات الموظفين الإداريّة والفنيّة والمهنيّة، والمامهم بجوانب الضريبة خصوصاً في مجالات إدارة الموارد البشريّة والمراقبة.

أخبار سريعة

توقيع ثلاث اتفاقيات بين البنك الدولي والدولة اللبنانية

جرى توقيع ثلاث اتفاقيات دعم بين البنك الدولي والدولة اللبنانية، نهار الجمعة ٧ أيلول ٢٠٠٧ في السراي الكبير، برعاية وحضور دولة رئيس مجلس الوزراء، الأستاذ فؤاد السنيورة وبحضور السيدة دانيلا غريسّاتي، نائب رئيس منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا للبنك الدولي، ووزير المالية جهاد أزعور.

خصصت الاتفاقية الأولى ١٠٠ مليون دولار أميركي إلى الحكومة اللبنانية لدعم تنفيذ بعض الإصلاحات التي تعهدت بها الحكومة في برنامجها الاقتصادي والمتعلقة خاصة بقطاع الطاقة ومناخ الاستثمار وإدارة المالية العامة.

أما الاتفاقية الثانية، فهي بقيمة مليون دولار، مخصصة للمساعدة في تنفيذ إصلاحات في القطاع الاجتماعي.

أما الاتفاقية الثالثة فهي هبة للمعهد المالي – معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، وهي على شكل منحة مؤسساتية تبلغ قيمتها حوالي ٣٠٠ ألف دولار أميركي لتطوير وتطبيق مجموعة من ٧ مناهج تدريبية في موضوعي إدارة الأموال العامة وبناء القدرات في لبنان ومنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (مينا).

الوزير أزعور ومديرة المعهد المالي السيدة لمياء المبيض البساط مع فريق البنك الدولي

إطلاق "منتدى الشباب الاقتصادي"

برعاية وحضور وزير المالية جهاد أزعور، جرى إطلاق منتدى الشباب الاقتصادي في السرايا الحكومية، نهار الاثنين ٨ تشرين الأول ٢٠٠٧ ، خلال حفل حضره وزراء الاقتصاد والتجارة ، الشباب والرياضة، و عدد من النواب و رؤساء جامعات وشخصيات إعلامية، إضافة إلى جمع من ممثلي القطاعين العام والخاص.

يسعى المنتدى إلى خلق مساحة للحوار والتعاون في المواضيع الاقتصادية والاجتماعية بين الشباب والقطاع العام والشركاء والخبراء المهتمين من مختلف القطاعات، وتبادل المعلومات لصناعة السياسات التي تتعلق بالأمور المالية والاجتماعية والاقتصادية. تضم الهيئة الإدارية للمنتدى نواة شبابية جامعية، مسؤولة عن تنظيم حلقات حوار ومؤتمرات للشباب عن مواضيع اقتصادية، مالية واجتماعية. خلال هذا الحفل أكد الشركاء من كافة القطاعات دعمهم للمنتدى كما جرى توقيع اتفاق تعاون بين الوزارة من جهة، والمنتدى من جهة أخرى.

بعثة ديوان الضرائب في جمهورية السودان

زارت بعثة ديوان الضرائب في جمهورية السودان وزارة المالية اللبنانية، في تشرين الثاني ٢٠٠٧ ليتم من خلال هذه الزيارة تعارف وتبادل الخبرات بين لبنان والسودان. كان في برنامج البعثة جولة ميدانية لبعض الدوائر التابعة لمديرية الواردات (دائرة كبار المكلفين، دائرة قاعدة المكلفين المركزية، دائرة ضريبة الرواتب والأجور) بالإضافة إلى زيارة ميدانية لرئاسة مالية محافظة جبل لبنان. من أبرز اللقاءات التي تمت: لقاء مع مدير المالية العام ولقاء مع مدير الواردات. لقاء مع المعهد المالي والتعرف على عمله، برامجه ونشاطاته.

بعثة ديوان الضرائب في جمهورية السودان خلال زيارتها للمكتبة المالية

اجتماعات سنويّة بين البنك الدولي وصندوق النقد الدولي

على هامش الاجتماعات السنويّة التي يعقدها البنك الدولي مع صندوق النقد الدولي في واشنطن، التقى وزير الماليّة جهاد أزعور وزيرة الاقتصاد والماليّة والعمل الفرنسيّة السيدة كريستين لاغارد، التي أكّدت للوزير أزعور أنّ الجمعيّة الوطنيّة ستقر في أواخر شهر تشرين الثاني مشاركة فرنسا بمبلغ ٣٧٥ مليون يورو التي تعهّدت بتقديمها خلال مؤتمر باريس ٣. وتطرّق الوزيران في اللقاء إلى ظرف لبنان السياسي والاقتصادي وإلى التعاون بين الوزارتين.

كما التقى الوزير أزعور نائب وزير الماليّة الأميركي للشؤون الدوليّة دايفيد ماكورميك كما التقى نظراءه من المملكة العربيّة السعوديّة والكويت والبحرين وتونس، وأثار معهم شؤون التعاون المالي والاقتصادي بين مختلف الحكومات العربيّة. هذا وترأس وزير المالية اللبنانية الاجتماعات المشتركة بين وزراء الماليّة في دول المتوسط ومجموعة الثمانية، والتي تمحورت حول الظرف الاقتصادي العالمي على ضوء ارتفاع أسعار النفط.

اختتام البرنامج التدريبي في "الإدارة المالية للمستشفيات الحكومية" والذي نظّم بالتعاون بين المعهد المالي - معهد باسل فليحان ووزارة الصحة العامة.

نظّم المعهد المالي - معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي حفل اختتام البرنامج التدريبي في الإدارة المالية للمسؤولين الماليين والمحاسبين في المستشفيات الحكومية وذلك يوم الأربعاء الواقع فيه ٣ تشرين الأول ٢٠٠٧ في السراي الحكومي، برعاية وحضور معالي وزير المالية، جهاد أزعور.

تخلل الحفل عرض تقديمي لمنجزات البرنامج التدريبي وكلمة لوزارة الصحة العامة ولوزير المالية فضلاً عن توزيع إفادات المشاركة على الموظفين الذين تابعوا هذا البرنامج في الفترة التي امتدت من ٤ حزيران لغاية ٦ آب ٢٠٠٧ في المعهد المالي.

توزيع إفادات المشاركة خلال الحفل الختامي

التدريب على الإدارة المالية لمؤسسة مياه البقاع

أطلق المعهد المالي في ٥ تشرين الثاني ٢٠٠٧ البرنامج التدريبي في الإدارة المالية لمؤسسة مياه البقاع والذي ينظّم في زحلة بالتعاون مع البنك الدولي ومجلس الإنماء والأعمار. البرنامج الذي استمر لمدة شهر بمعدل ثلاثة أيام في الأسبوع تناول مواضيع الأنظمة المالية ورقابة ديوان المحاسبة والموازنة والمحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية والضرائب والمراسلات الإدارية.

إنجازات المغرب في مجال تطبيق موازنة البرامج والأداء: بقلم فاطمة الفقيه

تعليقاً على حضوري برنامج تدريب المدربين على موازنات الأداء والبرامج، والذي أنعقد في المغرب من ٢٧ ولغاية ٣٠ حزيران، رأيت أن يكون تقريري مقتصراً على إيراد بعض الإنجازات التي تحققت في المغرب في مجال تطبيق موازنة البرامج والأداء.

ولقد أدركت دولة المغرب بأن الخطوة الأساسية لتحقيق هذه الموازنة هي وضع إستراتيجية عامة مدعومة بقرار سياسي ومن ثم يتم التدرج إلى أهداف محددة يتم تنفيذها بواسطة برامج مدروسة.

كما أدركت أن من أهم الشروط لإنجاح تطبيق هذه الموازنة: الشفافية وتوفر المعلومة الصحيحة.

وبناء على ذلك اتخذت المغرب إجراءات عديدة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

١. تخفيف الرقابة المسبقة (القبلية) وتحويلها إلى رقابة داخلية ذاتية للإدارات، أي التحوّل من مراقبة الوسائل إلى مراقبة النتائج، بحيث يصبح الهدف مراقبة النجاعة وليس مراقبة النظامية، فهذه موازنة محكومة بالنتائج.

٢. تشديد الرقابة اللاحقة (البعدية)، حيث تمارس من قبل أجهزة التفتيش وتمتد حتى إلى الملاءمة.

٣. تعزيز اللامركزية الإدارية، عن طريق إعطاء دور كبير للمحافظ وجعله يقوم بالتنسيق بين مختلف الإدارات الإقليمية في حال وجود مشروع يتطلب اشتراك إدارات عديدة فيه، وكذلك تشجيع علاقة الشراكة بين الإدارات المحلية وفعاليات المجتمع المدني ومكونات القطاع الخاص.

فاطمة الفقيه رئيس دائرة مراقبة النفقات

٤. اعتماد نظام معلوماتي متطور وتطبيق كامل متطلبات الحكومة الالكترونية.

٥. السماح للآمرين بالصرف ونوابهم بتحويل الاعتماد المتوفر لديهم من بند الى آخر دون الحاجة الى تأشير وزير المالية (باستثناء ما يعود منها لنفقات حساسة مثل نفقات الكهرباء، الماء، الهاتف، الأجور)، مقابل التزامهم بإنجاز أهداف متفق عليها مسبقاً.

٦. تحديد مؤشرات مرقمّة بالنسبة للأهداف المتوخاة للتمكّن من مقارنتها مع النتائج المنجزة فعلياً، وقد تم وضع نماذج مختصرة لهذه المؤشرات ليتم قياس الأداء على أساسها، وتعرض هذه المؤشرات الحسابية على البرلمان لإعادة تقييم النتائج وليس للتصديق عليها.

٧. اعتماد الشفافية في كل الإجراءات وتنفيذاً لذلك تم تطوير نظام المناقصات العامة وحُصر الإعلان عن الصفقات بإدراجه على المواقع الالكترونية العائدة للدولة، مما يتيح لجميع المهتمين بالاطلاع عليه، وبالتالي فتح باب المنافسة أمام شريحة أكبر وبالتالي تأمين أنسب الأسعار، كما أن فتح الأسعار وبالتالي إعلان النتائج يتم أيضاً على هذه المواقع مما يبعد إمكانية التواصل مع لجان التلزيم.

وفي النهاية، يجب أن لا يكون العجز في الموازنات هو الدافع لاعتماد موازنة الأداء والبرامج، بل يجب أن يكون هذا الخيار مقبولاً من العامة أيضاً وليس فقط من الإداريين. ■

فاطمة الفقيه
رئيس دائرة مراقبة النفقات

الملف

مشاريع التوأمة
مقاربة التوأمة أسئلة طرحناها على السيد مارك معوض مسؤول في وحدة دعم الاتفاقية الأوروبية اللبنانية

ما هي التوأمة؟

التوأمة أداة لتعزيز القدرات المؤسسيّة من خلال التعاون بين المؤسسات العامة الأوروبيّة واللبنانيّة. وهي تُتيح نقل المهارة العمليّة والتشغيليّة المتعلّقة بالتقنيّات الحديثة أو أنظمة الإدارة الحديثة في مجالات محددة من الإدارة العامة.

وفي ختام مشروع التوأمة، يتعيّن على الدولة المستفيدة أن تكون قد أحرزت تقدّماً ملحوظاً على مستوى العمل.

تعريف:

- التوأمة مبادرة أطلقتها المفوضيّة الأوروبيّة عام ١٩٩٨ في إطار التحضير لتوسيع الاتحاد الأوروبي. الغاية منها مساعدة الدول المرشّحة للانضمام إلى عضوية الاتحاد على تعزيز قدراتها الإداريّة والتشريعية من أجل تطبيق تشريع مجتمعي موحّد لجميع الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي.
- في ما يخصّ دول البحر المتوسط وشمالي إفريقيا ولبنان عضو فيها، فلقد وقّع الاتحاد الأوروبي اتفاقات شراكة بهدف تعميق التعاون في إطار أهداف الشراكة الأورو-متوسطيّة العامة. كما جرى العمل على إطلاق برامج مساعدة على تطبيق اتفاقيّات الشراكة وإنفاذها. وبدأت مشاريع التوأمة في دول المنطقة عام ٢٠٠٤. التوأمة ترتكز على بعض الخصوصيّات العامة، مع أنّ شروط التكييف تُفرض بحسب الظروف والإجراءات الخاصة بكلّ منطقة جغرافيّة.

ما هي المبادئ الأساسيّة التي يتميّز بها مشروع "توأمة" وما هي أوجه الاختلاف عن مشروع "كلاسيكي"؟

تُبنى مشاريع التوأمة بشكلٍ محدد على مجموعة صغيرة من المبادئ الأساسيّة:

- بشكلٍ عام، تختار الدول المستفيدة شركاءها من بين الدول الأعضاء استناداً إلى استدراج عروض يُرسل إلى جميع الدول الأعضاء.
- يتعيّن على مشاريع التوأمة أن تُحدث نتيجةً تشغيليّة ملموسةً.

من أبرز أوجه الاختلاف بين مشروع توأمة ومشروع كلاسيكي، تعيين خبراء من الدول الأعضاء لدى إدارات الدول المستفيدة فيُشكّل هؤلاء العمود الفقري الذي تقوم عليه مشاريع التوأمة. ويُعرف بالخبراء على المدى الطويل بـ "مستشاري التوأمة المقيمين" (Resident Twinning Advisor). ولكن لتحقيق الغايات المنشودة، يتعيّن على مشروع التوأمة أن يحظى بمساعدات فنيّة أخرى مثل مشاركة أخصائيين خلال فترات قصيرة نسبيّاً وأعمال وندوات وحلقات تدريب، الخ....

- لا تقتصر التوأمة على توفير دعم فنيّ أحادي الجانب من دولة عضو إلى دولة مستفيدة. بل هي كناية عن مشروع مشترك وعمليّةٌ تعاون يتحمّل فيها كلّ شريك مسؤوليّاته الخاصة. كما تتعهّد الدولة المستفيدة إجراء الإصلاحات، في حين ترافق الدولة العضو العمليّة طوال مدّة المشروع.
- تتم مشاريع التوأمة بصورة تخوّلها تحقيق غاية إلزاميّة من خلال نقل الخبرات والخبرات العمليّة الخاصة بالقطاع العام. أمّا هذه الغاية الإلزاميّة فهي ملك الدولة المستفيدة دون سواها.

ما هي خصائص المشاريع المؤهلة للتوأمة، وما هي مدّتها وعلام يرتكز نجاحها؟

تتمتع النشاطات التي تتميّز بأهلية التوأمة بالخصائص التالية:

- الغاية واضحة نسبيّاً وبمعنى آخر، تتمتع الدولة المستفيدة بإلمام جيّد بالمسألة موضوع التعاون وتختار النظام الذي تنوي اعتماده.
- تتمتع الدولة المستفيدة بإرادة سياسيّة كافية لاستحداث أفضل الظروف الرامية إلى تحقيق التشريع المرغوب تطبيقه وبلورته.
- تُبدي الدولة المستفيدة التزاماً كافياً لتوفير استقرار الموارد الضروريّة لتحقيق مشروع التوأمة. ولكي يتكلل مشروع التوأمة بالنجاح فهو بحاجة إلى تعيين مسؤولين عن المشروع أحدهما تُعيّنه الدولة العضو والآخر الدولة المستفيدة. ولا بد هنا من وجود دعم خبير يعمل بدوام كامل وهو يُعرف بمستشار التوأمة المقيم يُعنى بمتابعة عمليّة تطبيق مشروع التوأمة.

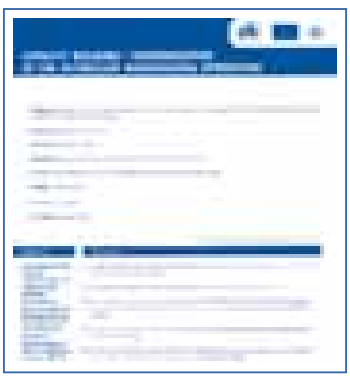
ومن شأن التوأمة البسيطة أن تتبع نفس قواعد التوأمة العادية إلاّ أنها لا تتضمّن تعيين خبراء على المدى البعيد، ولا تتوفر لها ميزانيّة تفوق ٢٥٠,٠٠٠ يورو فيما لا تتجاوز مدة المشروع الستّة أشهر.

وفي ما يخصّ الفترة، يمتد مشروع التوأمة إلى فترة أدناها ١٢ شهراً متعاقباً وأقصاها ٣ سنوات. في حين لا يمتد مشروع التوأمة البسيط سوى إلى فترة أقصاها ستّة أشهر.

من هي الجهات الميسّرة؟

تتمثل الجهات المعنيّة بمشروع التوأمة بما يلي:

- مؤسسة الدولة المستفيدة: لا يُمكن للتوأمة أن تنجح إلاّ إذا أبدت الدولة المستفيدة عزماً على إجراء أعمال الإصلاحات وإعادة التنظيم الضروريّة. ونشاطات التوأمة متصلة بشكل أساسي بالمشاريع التي تتبع هدفاً واضحاً نسبيّاً وتحتاج بلا شكّ إلى مساعدة خبراء إداريين. تتمتع كلّ دولة مستفيدة بنقطة اتصال وطنيّة خاصة بالتوأمة وهي في لبنان متمثلة في مكتب إدارة المشروع PAO (Project Administration Office) القائم في مقر مجلس الوزراء، الذي يُعنى بتزويد الوزارات وغيرها من الهيئات المختصة بالمعلومات بالإضافة إلى تنسيق إدارة مختلف نشاطات التوأمة في البلد المستفيد.
- الدولة العضو: ترتكز التوأمة على تعاون الدول الأعضاء الإداريّ الفعّال مع الدول المستفيدة. وتتمتع كلّ دولة بنقطة اتصال وطنيّة توفّر المعلومات للوزارات ولغيرها من الهيئات الإداريّة المختصّة في الدولة العضو وهي تُعنى بتنسيق إدارة مختلف نشاطات التوأمة في كلّ من الدول الأخرى.
- وحدة الإدارة في الدولة المستفيدة: هي وحدة إداريّة قائمة في إدارة الدولة المستفيدة أي رئاسة مجلس الوزراء (السلطة المتعاقدة) كما في لبنان مثلاً. وهي تُعنى بتطبيق اتفاقيات الشراكة بشكلٍ



عام ومشاريع التوأمة بشكلٍ خاص مع الحرص على إدارة النواحي التنظيميّة والماليّة والتعاقديّة التي تتمتع بها هذه الأخيرة.

- المفوضيّة الأوروبيّة وبعثتها: وهي تُعنى بتحديد الإطار القانوني والمالي والتنظيمي المتعلّق بمشاريع التوأمة وبتحديد الأولويّات بالتعاون مع السلطات اللبنانيّة وتخصيص الأموال للمشاريع خلال برمجة خطط العمل السنويّة وتوفير المساعدة لمختلف الأطراف.

من هي الهيئات المعنية بالتوأمة؟

الهيئات المعنيّة مباشرةً بتطبيق مشاريع التوأمة هي من جهة الإدارات العامة وشبه العامة اللبنانيّة (الجهات المستفيدة) ومن جهة أخرى الهيئات العامة والهيئات المعنيّة في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي.

ومن ناحية أخرى، تؤدي المفوضيّة الأوروبيّة، وبعثة المفوضيّة الأوروبيّة ومكتب إدارة المشروع لدى رئاسة مجلس الوزراء دوراً حاسماً لناحية الإدارة والتنسيق والتكييف والمساعدة طوال فترة إعداد مشروع التوأمة وتصميمه وتطبيقه ومتابعته ومراقبته.

كيف يُمكن الإفادة من المبادرة؟

تُقدّم الجهات المستفيدة المهتمّة اقتراحاً لمكتب إدارة المشروع. يُساعد المكتب الوزارات على إعداد طلباتها.

What is DSL

What is DSL and ADSL, and how can we as Citizens and employees benefit from it?

DSL stands for Digital Subscriber Line. DSL provides high speed on already existing telephone lines. You can browse the internet and use your line for phone calls at the same time. In DSL, both ends of connections require the network cards and DSL modems for data communication.

Your DSL connection to the Internet will always be on, there is no need to dial your ISP each time to use internet. DSL is much easier to install and provides much faster data transfer rate. Its data transmission speed starts from 128 Kbps up to 10 Mbps. DSL connections are more useful in applications like videoconferencing, to run online movies and upload and download heavy files.

Please check this site:

http://www.ogero.gov.lb/Published/EN/dslc.html#t1

Having a Virus Problem? The IT department at the IOF can explain it all, and help you in getting rid of it:

The IT department has found this article for you[1]:

What is a Trojan horse?

The term comes from the Greek story of the Trojan War, in which the Greeks give a giant wooden horse to their enemies, the Trojans, supposedly as a peace offering. But after the horse is inside the city walls, Greek soldiers sneak out of the horse's hollow belly and open the city gates, allowing their soldiers to enter and capture Troy.

Similarly, what is known as a Trojan horse is a destructive program disguised as a simple application or useful program. The program contains additional hidden code which allows the unauthorized collection, exploitation, falsification, or destruction of data. Though lumped in with viruses, it doesn't propagate itself like a virus does.

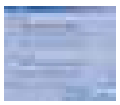
One of the worst kinds of Trojans is a program that claims to rid your computer of viruses but instead puts them on your computer. Another common type will open a security hole for a hacker to get into your system and do all kinds of nasty stuff.

You can prevent getting a Trojan Horse by having up-to-date anti-virus software, not opening unsolicited attachments, and scanning freeware and shareware you download before you unzip.

How to Change the Font size of Web page?

If you are visiting a website or reading an e-mail and there is a problem in reading the text due to the page color or font size, you can change the font as well as the color to solve this problem... Instead of calling the IT department, here are a few easy steps:

- To increase or decrease your font size and color of webpage in Internet Explorer, select the **Tools** option from the top of your Explorer window and go to the **Internet options.**
- Select the **General** option and then click on **Accessibility** button on the lower right of the dialog box.
- Now change the status of the checkbox marked "Ignore font sizes specified on Web pages" and next Ignore Colors specified on Web pages", end with **Ok**.



For changing the font size select the **View** option from the top menu and go to **Text** size option to change it.

Are You Ready for SP2 and why you install it?

Windows XP's Service Pack 2 basically is a windows update and is very necessary to secure your windows XP from viruses, worms and other security problems. Window's XP SP2 is available on Microsoft site and ready to download without any cost. If you're ready to install this major OS update, you can check out the info at:

http://www.microsoft.com/windowsxp/sp2/default.mspx and find out how to get a hold of this important OS update. Download this file and install it, after installing restart your system. If you want to check whether SP2 is installed or not, right click on "My Computer" then the **properties** option for confirmation[2]. ■

[1]For more information, please check this link, the web page was visited on November 2007
http://www.worldstart.com/tips/tips.php/72

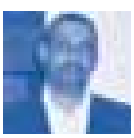
[2]Please check this link, the web page was visited on November 2007.
http://www.ce-group.com/computer-tips.php

أمن المعلومات

تعتمد المؤسسات العامة والخاصة إلى حد كبير على الكمبيوتر أو الحاسوب وذلك لتسيير أعمالها الروتينية واليومية، وقد دأبت هذه المؤسسات بتخزين معلومات تتعلق بالشركات والأفراد والدوائر الحكومية، والتي من شأنها أن تساعد على زيادة الإنتاجية والأداء المميز في شتى المجالات وتقديم الخدمات المصرفية وغيرها بأسرع الطرق المعتمدة عالميا وأحدثها. لكن مع كل هذه الفائدة العظيمة والمميزة والتطور الرهيب في عالم المعلوماتية فهو لا يخلو من مخاطر تهدد حياة الأفراد والمؤسسات الحكومية والخاصة وغيرها من مصالح تستعمل هذه التقنية الحساسة، ومن هذا المنطلق، على الإدارات الرسمية والحكومية وضع خطط جدية لضبط الإجراءات المتعلقة بأمن المعلومات ومراجعة المخاطر والثغرات في الشبكات والأنظمة والتطبيقات وكل ما من شأنه أن يحد من هذه المخاطر التي تتطور باستمرار. لتفادي الاختراقات والكوارث المعلوماتية في شتى المجالات يجب إنشاء مركز لمراقبة أمن المعلومات على مدار الساعة والإشراف عليه من قبل الإدارات الرسمية المولجة حماية هذا القطاع والشروع في استحداث وحدة التدقيق للشبكات والأنظمة والتطبيقات ووسائط المعلومات للتأكد من توافقها مع السياسات والضوابط الأمنية المعتمدة والمحدثة عالمياً وغير القابلة للخرق.

أخيرا يبقى الهدف الأهم إنشاء وحدة خاصة لتوعية الأفراد والمؤسسات الحكومية والخاصة لمخاطر أمن المعلومات وكيفية التعامل الجدي مع كل ما يطرأ على الساحة المعلوماتية ومواكبتها بالتحديث والتطوير المستمر. ■

اياد غنام
قسم المعلوماتية في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي



En partenariat

Bibliotèque des Finances

Un livre de la Bibliothèque des Finances

CLUZEL-METAYER Lucie, Le service public et l'exigence de la qualité, Paris, Dalloz, 2006, 634p.

Impératif axiologique commandant la légitimité des services publics, la qualité ne présenterait aucun des attributs permettant de l'élever à la hauteur d'un principe juridique: le flou entourant sa définition, l'ambivalence de son contenu, l'absence des instruments précis de mesure excluraient toute possibilité de traduction en termes juridiques, tout processus de juridiction. La démarche inductive suivie par Lucie Cluzel remet en cause beaucoup d'idées reçues: l'idée que la démarche qualité révélerait un mouvement de banalisation de la gestion publique; l'idée que la démarche qualité mettrait en cause la rationalité juridique commandant la gestion publique. Au-delà de ces apports, le travail sur le service public, offre un terrain de choix pour analyser le processus de construction des catégories juridiques: on voit comment un principe managérial, conçu en fonction de l'évolution du contexte socio-économique va être progressivement saisi par le droit, comment il sera lui-même phagocyté par l'empreinte de la rationalité juridique pour contribuer en retour à faire évoluer le droit existant; il souligne aussi la logique d'interaction qui existe désormais entre les ordres juridiques interne et externe. ■

نشرة صادرة عن معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

هاتف: ٤٢٥١٤٧ /٠١/ - ٤٢٥١٤٩ /١٠/ **فاكس:** ٤٢٦٨٦٠ /٠١/
يُمكن إرسال مقالاتكم بواسطة البريد الالكتروني على العنوان التالي: contact@if.org.lb جانب الآنسة ريتا جان الشمالي.

شارك في هذا العدد: جنان الدويهي، رولا درويش، سابين حاتم، جوزيان شبلي، ناديا القاسم، إياد غنام (المعهد المالي)، ميراي الحاج (مالية جبل لبنان)، جيزال بحصة (مالية لبنان الشمالي)، عبدالله عبدالله (مالية لبنان الجنوبي)، رانيا البازي (مديرية الصرفات)، ماريا نلبديان (مديرية الضريبة على القيمة المضافة)، مايا ملحم (المديرية العامة للجمارك)، فكتوريا مقدسي (الدائرة الادارية في مديرية الواردات)، رلى سيلا (الدائرة الإدارية في مديرية الشؤون الادارية).

رئيسة التحرير: ريتا جان الشمالي.
إشراف: لمياء المبيّض بساط.
تصوير: Int'l pictures، وكاميرا المعهد. **تصميم وتنفيذ:** دوللي الهاروني. طباعة: المطبعة العربية.

Rédaction et Production

La lettre interne du ministère des Finances
Editée par l'Institut Basil Fuleihan pour l'Economie et les Finances
Vous pouvez nous envoyer vos articles au **contact@if.org.lb**, à l'attention de Mlle Rita Jean Chemaly. Tél: 01-425147/9. Fax: 01-426860
Ont participé à la rédaction: Jinane Doueihy, Rola Darwish, Sabine Hatem, Josiane Chebli, Nadia el Kassem, Eiad Ghannam- Institut Basil Fuleihan, Mireille El Hajj (Mont Liban), Gisele Bahsa (Nord), Abdallah Abdallah (Sud), Rania el Bazi (Direction de l'Ordonnancement), Maria Nalbadian (Service de législation et de politique fiscales), Maya Melhem (Direction Generale des douanes), Victoria Makdessy (Direction des Recettes), Roula Syla (Direction des Affaires administratives).
Rédactrice en chef: Rita Jean Chemaly.
Supervision: Lamia El Moubayed Bissat.
Photographe: la caméra de l'Institut.
Graphisme: Dolly Harouny.
Imprimée par: Arab Printing Press.

حديثكم حديثنا

زيارة إلى وزارة المالية في كندا

عندما زرت كندا للمرة الأولى، كان في طليعة اهتماماتي زيارة وزارة المالية هناك، ومصلحة الضرائب تحديداً. كنت أتخيّل المشاهد التي سوف أراها قبل أن أحظى برؤيتها: مبان جديدة، مكاتب حديثة، آلات متطورة، أضواء، ديكورات، موظفون كثر يعملون كالآلات، لا يضيّعون دقيقة واحدة، لا يسمعون ولا ينطقون ولا ينظرون، لا يتحركون سوى للعمل. وددت أن ألقي نظرة وأحصل على الأدلة التي يوزّعونها. أخيراً وصلت إلى الشارع الذي تقع فيه الوزارة. مشيت نحو المدخل. دخلت إلى المبنى. أخضعت للتفتيش. نظرت من حولي فرأيت الكثير من الأسهم والإشارات. تقدّمت. صالات كبيرة تغص بالناس. كل ينتظر دوره. قرأت الإشارات الموضوعة والتي تؤدي إلى مركز خدمات الخاضعين. تبعتها ووصلت إلى صالة تضيق بالمكلفين. واجهات كبيرة ومعظمها فارغة. أين الكتيّبات؟ أأستطيع السؤال يا ترى؟ هل من أحد يجيب؟ ولكي أحظى بمواجهة المسؤول، كان عليّ أن أقف في صف طويل عريض. ولكنني تجرأت، وسألت من بعيد الموظّفة التي كانت أقرب إليّ من غيرها. فأجابتني على الفور بأنّ عليّ أن أنتظر دوري لأطلب الكتيّبات. فوقفت في الصف الطويل واعتقدت من جوابها أنّ طلبي مستجاب. ولم أكن أقدّر أنّ دوري لن يجيء سوى بعد ثلاث ساعات. ولكنني لم أود الرحيل فارغة اليدين وخائبة الأمل. وانتظرت طويلاً. تقدمت ببطء في ذلك الصف الطويل. حان دوري وحظيت بالوصول إلى الموظفة عينها التي سألتها في البداية. فكررت سؤالي عن الكتيّبات الناقصة. وكان جوابها في الحال بأنّ علينا انتظار أسبوعين كي تصل الطبعة الجديدة. بقيت واقفة لثوان وإشارات الذهول بادية على وجهي. أكان عليها أن تتركني أنتظر كل هذا الوقت وهي تعلم أنّ لا كتيّبات لديها؟ ألم تكن قادرة على إجابتي منذ البداية وتوفر عليّ ضياع وقتي؟ وأخذت الأفكار تدور في رأسي. وبدأت أتخيّل لبنان: لو كان هذا التصرّف صادراً عن موظف لبناني، ما كانت ردة فعل الناس لتكون؟ أيمكن أن يصدر هذا التصرّف عن كندية؟ أليست كندا من البلدان النموذجية في العالم؟ لا. لا يعتقدّن أحد أنّ هناك بلدا نموذجياً في العالم. ولا يعتقدنّ أحد أنّ لبناننا ميؤوس منه. فوزارة المالية في لبنان في ورشة عمل دائمة، لا تستكين. وقد قطعت أشواطاً كبيرة في إعادة تنظيمها. والموظفون موجودون، يعملون بكل اندفاع. يثقون بقدراتهم. يؤمنون أنّ بإمكانهم الوصول بوزارتهم إلى الأفضل، إلى حسن العمل، وحسن الخدمة وحسن التعاطي مع المواطنين. فيا أصدقائي وزملائي وزميلاتي، إنّ لكلّ بلد في العالم حسناته وسيئاته. جماله وقباحته. وأنا أعتقد أنّ ما ينقصنا هو شيء من الطمأنينة والاستقرار لنرتقي بوزارتنا ونجعلها مضرب مثل داخل لبنان وخارجه. ■

ماريا نلبنديان الخوري
رئيس مصلحة التشريع والسياسات الضريبية

رسالة مفتوحة من متدربة لفريق عمل المعهد المالي

To a wonderful team:

If this internship has been a memorable one for me because it has been my first, many reasons add up to that.

I am surely not the first person to have been struck by the effectiveness and warmth of the IoF's beautiful team. This truly was an enriching experience, I have learned from my time here far more than what was expected, it not being a merely technical internship, but one that allowed me to have a different perspective on the work atmosphere as a whole, but also on the public sector and the Lebanese Ministry of Finance in particular. All of you have raised my hopes up, most importantly for this country.

It was great meeting everyone, good luck to you all and thank you for a very positive experience. ■

Karine Badr

حياة الوزارة...

بنين وبنات

■ رزق المحاسب حسن كحول في مديرية الصرفيات (دائرة التدقيق والصرف) بمولود في ٢٠٠٧/١٠/٧ أسماه سعد الدين.

■ رزق مدرب المعلوماتية في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، إياد غنّام بمولودة في ٢٠٠٧-١٠/٢٨ أسماها شذا. من كل فريق المعهد المالي نتمنى لك يا شذا حياة سعيدة.

■ رزقت المراقب ريتا بجاني (مالية جبل لبنان) بمولود أسمته فيكتور.

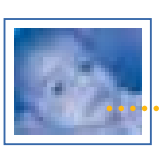
■ رزق السيد إيلي زيدان موظف في مالية جبل لبنان بمولود أسماه إيليو.

■ رزقت المراقب الرئيسي في مالية لبنان الشمالي السيدة رندا باسيل والمراقب طوني باسيل بمولودة أسماها جوي.

■ رزق المراقب على ضريبة الدخل ماهر جلول بمولود أسماه محمود.

■ رزق المراقب على ضريبة الدخل كنعان كنعان بمولود أسماه جو.

■

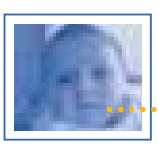


■ رزقت المراقب الرئيسي كارول أبي خليل الفغالي بمولود أسمته ستيفن.

■ رزقت المسؤولة عن المكتبة المالية في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي السيدة جوزيان شبلي كفوري بمولودة أسمتها لايا.

■ رزقت المراقب أماني مقلد من مالية النبطية مولوداً ذكراً أسمته علي.

■ رزق الزميلين علي وسلوى وهب من مالية النبطية بمولوداً ذكراً أسمياه ماجد.



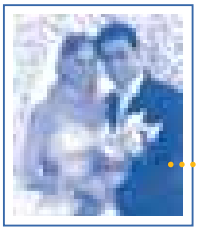
■ رزق المراقب ربيع الذهب في مالية لبنان الشمالي بمولوده الثاني، اسماه كريم.

■ رزقت مديرة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي السيدة لمياء المبيض البساط بمولودة أسمتها سارة.

مبروك!

■ انضم إلى فريق المعهد المالي كموزعة هاتف الآنسة منال شرف الدين، أهلا وسهلا بك يا منال في عائلة المعهد.

زواج



■ تزوجت المراقب الرئيسي ايلان ساعود دائرة كبار المكلفين من الدكتور ميشال شلهوب في ٢٠٠٧/٠٨/١٨.

■ تزوجت المراقب دنيز يوسف (مالية جبل لبنان) من السيد شربل كيوان.

■ تم زفاف المراقب داود شهاب من مالية النبطية على الآنسة زينب دعمان.

■ تم زفاف المراقب سعدية كمال من مالية النبطية على السيد محمد المولى.

وفيات

■ إنتقل إلى رحمته تعالى السيد عبد الغني شاتيلا مراقب عقد النفقات في مديرية الموازنة ومراقبة النفقات.

سودوكو...

السودوكو لعبة يابانية سهلة تعتمد على المنطق. أكمل الشبكة بواسطة أرقام من ١ إلى ٩ شرط استعمال كل رقم مرة واحدة فقط في كل خط أفقي وفي كل خط عمودي وفي كل مربع من المربعات التسعة الكبيرة.

	7			9				
2					8		5	
	8	4	1			3		
1	3		9					
		7	8		5	6		
					2		9	8
		2			3	5	4	
4		6						3
				8			6	

La Lettre Interne du ministère des Finances

HadithelMalia

La lettre interne du ministère des Finances I Numéro 30 I Décembre 2007 I www.if.org.lb

Sommaire

Editorial 1

Formation 2

- Programme d'orientation des nouvelles recrues du ministère - promotion Carlos Ghosn 2007
- Témoignage d'une nouvelle recrue au ministère des Finances
- "Exercer sa citoyenneté dans la vie quotidienne et au boulot", extraits d'un entretien avec une formatrice
- La préparation au concours du Conseil de la Fonction Publique
- A l'Institut des Finances, ça grouille à l'intérieur comme... à l'extérieur

Partenaires de formation 3

- Les échanges avec le partenaire français se multiplient
- Construire "La confiance en l'Etat et la promotion de l'éthique, de l'intégrité et des standards de performance au sein du secteur public"
- Témoignage d'un représentant de la société civile libanaise
- Témoignage des experts britanniques de la "Public Administration International" (PAI)
- Vision et méthodologie caractéristiques d'un service public performant et intègre

Nouvelles du ministère 5

- Bureau du Traitement des Données: entre le potentiel et la réalité
- Une première: Le compte-rendu public des Finances Publiques entre 1993 et 2006
- Les offshore en bref
- Le Dico des Douanes pour votre culture douanière
- CITIZEN SATISFACTION: A FIRST!
- Visite de la délégation de la cour fiscale de la république du Soudan

Projets nouveaux 7

- Projet du budget de l'État et des budgets complémentaires pour l'année 2008: Entretien exclusif avec le Directeur du Budget et du Contrôle des Dépenses
- Nouvelles parutions
- Exploits marocains dans l'application des budgets de performance

Dossier 8

- Le jumelage

Bibliothèque des Finances 11

Editée par:

المعهد المالي معهد باسل فليحان
INSTITUT DES FINANCES INSTITUT BASIL FULEIHAN

Editorial

Le Budget sous toutes ses formes... du gros pavé, au booklet, au cd

Parcours du ministère des Finances en deux ans
La réforme institutionnelle: une vision, un même objectif

C'était quelques jours avant l'expiration des délais constitutionnels portant élection d'un Président de la République que je me suis adressé aux cadres et fonctionnaires du ministère des Finances pour nous rappeler ensemble que "seule la volonté engendre la réforme, même dans les moments les plus difficiles".

Ce slogan reprend d'ailleurs le slogan adopté par le ministère, slogan ancré dans l'esprit des responsables et fonctionnaires, et consacré en culture, transcendant vers un dogme, une foi, une conviction, voire une pratique quotidienne.

Ce slogan a pris vie grâce au dévouement, aux efforts et à la fidélité des fonctionnaires qui ont auguré une nouvelle aube dans la construction de l'Etat moderne auquel aspirent tous les Libanais.

Améliorer le service au citoyen

Grâce à leur motivation, la réforme, pierre angulaire de l'Etat, n'est plus un simple mythe. Au cours des deux dernières années, elle s'est transformée en réalité et exploits, qui semblaient alors impossibles.

Nos efforts depuis 2005 se sont concentrés principalement sur la gestion et le recouvrement de la dette publique. Pourtant, l'objectif premier de la réforme a toujours été et reste de développer, améliorer et renforcer le service rendu au citoyen. Ce service représente aujourd'hui une dette dont doivent inéluctablement s'acquitter les acteurs de la vie publique.

Le ministère des Finances est d'abord et avant tout un ministère au service du citoyen. Il a donc cherché à renforcer la culture du service au contribuable-client, à développer et faciliter les mécanismes de transactions, et à les libérer des contraintes bureaucratiques. Cherchant à gagner la confiance du citoyen mais aussi à améliorer ses services, le ministère a adopté les techniques les plus modernes et les principes de gestion les moins coûteux. L'automation des procédures, des modes et modalités de travail n'est qu'une des recommandations que ferait le ministère aux autres administrations officielles en se basant sur son expérience de modernisation.

Depuis 2005, le ministère a porté la réforme économique avancée par le gouvernement. Il a cherché à améliorer les conditions de vie du citoyen et donner l'exemple de la transparence et de la responsabilisation pour renforcer la confiance du citoyen en l'Etat.

Renforcer la confiance du citoyen en l'Etat

La transparence était au rendez-vous dans les bilans financiers pour la période 1993-2006 - les chiffres servant de base statistique mises à disposition du grand public.

Aspirant à impliquer "le citoyen de demain" au cœur de la réforme, le ministère a accentué son rôle en développant les capacités des jeunes, en leur ouvrant les portes de l'échange et en les engageant dans un dialogue permanent à titre de partenaire.

En sa capacité de gestionnaire de l'argent public, le ministère a également travaillé à l'amélioration des techniques de budgétisation et veillé au contrôle plus rigoureux des dépenses, à la réduction du gaspillage et à l'augmentation des recettes. Soucieux de faire prévaloir l'intérêt du citoyen, le ministère a principalement veillé à préserver la stabilité financière. Défi relevé haut la main.

Par ailleurs, voulant inciter les investissements, le ministère a établi un partenariat avec le secteur privé qui a permis d'établir de nouveaux mécanismes institutionnels et d'alléger les charges pesant sur l'investissement privé.

Deux ans se sont écoulés.... et je ne peux exprimer aujourd'hui que mon estime la plus profonde pour les fonctionnaires qui ont œuvré quotidiennement à la modernisation du ministère, en véritable partenaires. Leur "devoir" s'est hissé au rang de "cause", celle de la réforme institutionnelle labellisée en "excellence".

La persévérance des soldats inconnus: les fonctionnaires du ministère

Les fonctionnaires du ministère étaient les soldats inconnus, les vrais acteurs engagés sur la voie de la réforme contre vents et marées. Si le ministère a remporté le prix des Nations Unies, c'est bien grâce à leur persévérance et à leur conviction intime de pouvoir instaurer la réforme. Les exploits ne se mesurent-ils pas à l'onde de la volonté?

Si nous avons travaillé avec ardeur pendant les deux dernières années pour jeter les fondements et développer la culture de la réforme, c'est bien parce que nous avons cherché à l'institutionnaliser. Elle est désormais un objectif "intergouvernemental et individuel". Faisons le vœu que l'esprit de réforme continue de planer sur notre ministère et que le travail sérieux soit de mise pour réaliser le rêve d'un pays moderne et d'une gestion à la hauteur des ambitions. ■

Ministre des Finances
Jihad Azour

Formation

Programme d'orientation des nouvelles recrues du ministère - promotion Carlos Ghosn 2007

Comme il est devenu coutume depuis 1996, les 154 nouveaux fonctionnaires ayant passé le concours du Conseil de la Fonction Publique pour les postes de contrôleurs fiscal et comptable et autres inspecteurs à la Direction Générale des Finances, suivent un programme de formation initiale organisé par l'Institut. Ce cycle vise l'orientation et la préparation de ces nouveaux fonctionnaires à l'exercice de leur fonction avec efficacité et dynamisme au ministère des Finances.

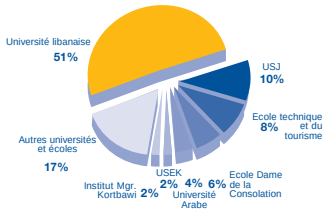
Les statistiques en bref:

55% des nouvelles recrues sont titulaires d'un diplôme en comptabilité et finances; 24% d'un bac technique (TS) en comptabilité. Les 21% restant sont titulaires de diplômes en gestion, marketing et ou audit.

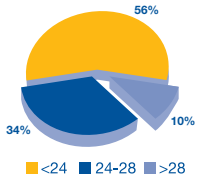
51% des nouvelles recrues sont diplômées de l'Université Libanaise contre seulement 10% de l'USJ.

Les chiffres révèlent également que 57% des nouveaux fonctionnaires sont titulaires de licences, 25% des diplômes techniques tandis que 18% ont suivis des études supérieures. ■

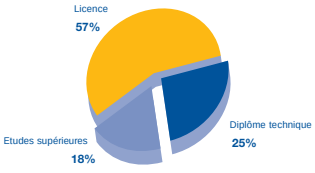
Répartition selon les universités



Répartition des nouvelles recrues par tranche d'âges



Répartition selon le niveau d'éducation



Les spécificités du programme des nouvelles recrues pour 2007:

Le programme directeur de 2007 était conforme aux orientations de l'ensemble des unités de la Direction Générale des Finances. Quelles sont les principales caractéristiques de ce programme?

Le programme repose sur 6 axes fondamentaux. Contrairement aux années précédentes, la thématique du Budget a mobilisé des efforts supplémentaires en termes de recherches, de conférences, et d'ateliers de travail avec les experts. Les participants ont également eu l'occasion de visiter la Direction des Recettes et la Direction de la TVA.

Louable était l'effort de coopération dont ont fait preuve les directeurs et fonctionnaires du ministère pour introduire les nouveaux fonctionnaires à leurs fonctions. Par ailleurs, le programme a inclus des visites de terrain à l'hôpital Rafic Hariri, à l'aéroport international de Beyrouth, à la Direction Générale des Douanes et à l'Association des Banques du Liban! Nous les en remercions tous vivement. ■

Six axes

- **Introduction à l'administration publique**
- **Introduction au ministère des Finances**
- **Système fiscal**
- **Budget public**
- **Culture économique**
- **Compétences administratives**

Les nouvelles recrues lors d'une conférence de formation à l'Institut des Finances

M.Toufic Caspard présentant son étude "Vers une loi organique pour le Liban: stratégie de réforme"

Le budget de l'Etat au menu des nouveaux fonctionnaires

Le budget de l'Etat était au centre du programme d'orientation des nouvelles recrues. En effet, plusieurs séances ont été consacrées à la préparation, l'exécution, et le suivi du budget. Elles étaient à la charge des directeurs et des fonctionnaires des directions du budget, du Trésor et de l'ordonnancement. Mais l'Institut ne s'est pas contenté de la grande expérience des formateurs de la maison et a invité, pour l'occasion, des experts membres de son réseau de formateurs pour présenter les nouvelles tendances du budget. Ainsi, Mme Kawthar Dara du PNUD est intervenue sur le sujet des "budgets de programmes et budgets de performance". Dr. Toufic Caspard a présenté son étude intitulée "Vers une loi organique pour le Liban: stratégie de réforme". Enfin, M. Jean Dib el Hajj s'est chargé d'initier les participants au rôle de la société civile et de son influence sur le budget. Notons que 4 groupes de nouveaux fonctionnaires ont été chargés de préparer des études, et des recherches autour de thématiques budgétaires. ■

Interrogations des nouveaux fonctionnaires

Le programme d'orientation de la première promotion de nouveaux fonctionnaires a débuté 27 Août 2007 dans une conjoncture des plus vagues. Malgré leur engagement et leur sérieux, les participants nous ont fait part de leurs angoisses, notamment concernant:

- La publication du décret de nomination;
- La démission de leur poste actuel pour rejoindre le ministère en tant que stagiaire avant la publication du décret officiel; Doivent-ils quitter leur poste actuel et rejoindre le ministère en tant que stagiaires ou doivent-ils attendre le décret?
- La situation des nouveaux stagiaires après la fin du stage de formation en cas de réclusion du décret;
- Leur nomination à Beyrouth ou dans les bureaux régionaux;
- La question la plus fréquente concernait leur placement dans les unités fiscales, budgétaires ou régionales: Allons-nous travailler dans la fiscalité, le budget ou les dépenses publiques?

Témoignage d'une nouvelle recrue au ministère des Finances

Finies les journées interminables d'études, l'heure est à la besogne, voire à la recherche d'un boulot.

Favorisant la stabilité à la navette entre les métiers, il fallait faire le bon choix.

J'ai eu la chance de tomber sur l'annonce du Conseil de la Fonction Publique concernant le recrutement par le ministère des Finances de contrôleurs fiscaux et comptables. Etant titulaire d'un DES en Finances de l'USJ, travailler au ministère des Finances représentait une opportunité à ne pas rater.

Etant préalablement averti de la difficulté de l'examen et des matières requises, je décidais quand même de relever le défi. Sans regret... Je l'ai réussi, et j'ai remporté la première place. J'ai alors ressenti la fierté de la réussite et l'impatience de commencer mon nouveau job.

A ma grande surprise, j'apprends alors qu'il faut suivre un stage de formation à l'Institut des Finances. Le stage inclut des examens oraux et écrits ainsi que des travaux de recherche en groupes. La valse des études reprend donc...

Premier jour de stage à l'Institut: La propreté et l'organisation, que je pensais relativement absentes des lieux publics, retiennent mon attention. Les formateurs sont professionnels, vétérans et le stage bien encadré: outils de conférences, visites sur le terrain, préparation des dossiers, examens et évaluation.

Le travail fourni par les membres de l'Institut comme préparation au stage se reflète au niveau de l'organisation, de la précision, et du suivi. Il est digne d'admiration et source de motivation pour poursuivre le stage et prouver aux organisateurs et formateurs que leurs efforts ne sont pas peine perdue.

Le stage prend fin quelques mois plus tard. Il laisse graver dans ma mémoire et dans celle de mes collègues, des souvenirs inoubliables. Il nous a transmis des informations et des valeurs enrichissantes, spécifiques au secteur public. Il nous a introduits dans le monde de la fiscalité par la grande porte. Il nous a expliqué les lois et le budget depuis leur préparation jusqu'à leur exécution.

Ce stage a atteint le résultat escompté: celui de nous préparer à exercer notre métier de la meilleure façon possible.

Les membres de l'Institut ont créé l'ambiance nécessaire pour mener ce stage à terme dans les meilleures conditions. Ils ont favorisé la communication, compris nos besoins, et nous ont donné accès à la Bibliothèque des Finances, un outil de recherche sans pareil.

Georges El Khoury effectuant des recherches à la Bibliothèque des Finances

A ce terme, j'espère avoir l'occasion de suivre d'autres stages à l'avenir afin d'enrichir mon bagage professionnel, accompagner les nouveautés fiscales et budgétaires, et pour me "recycler".

Je tiens enfin à remercier tous ceux qui ont contribué à la réussite de ce stage: les membres de l'Institut, les formateurs et les institutions publiques qui nous ont reçus lors des visites sur le terrain. ■

Georges el Khoury

"Exercer sa citoyenneté dans la vie quotidienne et au boulot"
Extraits d'un entretien avec la formatrice Anna Mansour*

Dans le cadre du programme d'orientation des nouvelles recrues, un atelier de travail sur la citoyenneté a été organisé avec Mme Anna Mansour. Ci-dessous un bref aperçu de notre entretien avec la formatrice:

La formatrice Mme Anna Mansour

Quels sont les objectifs de votre atelier?
L'atelier intitulé "Exercer sa citoyenneté dans la vie quotidienne et au boulot" vise à sensibiliser les nouveaux fonctionnaires au rôle de la citoyenneté dans le développement de leur pays, à mettre au clair certains concepts principaux relatifs à la vie publique, aux droits et obligations des citoyens et à les motiver à exercer ces principes au sein du service public.

Quels sont les techniques de formation adoptées?
L'interaction était de mise. Nous avons abordé le sujet de l'appartenance à l'aide d'un exercice individuel (intitulé: A quoi j'appartiens?) au cours duquel les participants ont exprimé les priorités de leur appartenance. Un travail en groupe a ensuite permis d'introduire ce concept sur un plan plus général. Chaque participant a donné l'exemple d'un acte de citoyenneté qu'il a exercé afin de pouvoir retracer le profil de toute personne qui croit à sa citoyenneté.

Sur la base de votre expérience, comment la citoyenneté peut-elle s'ancrer dans les esprits?
Chaque citoyen doit élargir sa culture politique, exercer ses devoirs, réclamer ses droits et en être responsable devant la loi, respecter l'ordre ou œuvrer à son développement, et demander des comptes à tout responsable. Ancrer la citoyenneté revient à nourrir le sentiment de responsabilité à l'égard de notre environnement culturel, social, politique, économique, etc. Le citoyen étant actif, non passif, il doit créer les moyens d'exprimer ses intérêts, et de se battre pour ses droits puisqu'il est libre dans ses idées, ses choix et son appartenance.

Comment les participants ont-ils interagi? Quelle a été votre impression quant à cette nouvelle promotion?
Le débat était à la fois mûr et critique. Les participants ont largement interagi, exposé leur expérience citoyenne, et découvert le piège des appartenances étriquées. Ils ont déduit l'importance de leur participation au sein de l'Etat à partir des potentiels de chacun. "La démocratie serait lettre morte en l'absence des citoyens, et il y n'a pas de citoyenneté sans démocratie et démocrates". J'ai eu bonne impression à l'égard des nouveaux fonctionnaires, notamment des femmes, qui ont exprimé leur sens de la responsabilité et leur désir de se développer. J'espère que ce type de formation pourra toucher l'ensemble des fonctionnaires, car le Liban a aujourd'hui besoin plus que jamais de citoyens sensibles à leur rôle. ■

* Mme Anna Mansour est un expert international en matière de développement socio-humain et consultante auprès de plusieurs institutions locales et internationales.

Préparation au concours du Conseil de la Fonction Publique

Le concours du Conseil de la Fonction Publique pour les postes de contrôleur principal, contrôleur de vérification des comptes, et de chef comptable au ministère des Finances a fait l'objet de nombreux préparatifs au niveau de l'Institut. Après la révision du programme du concours et l'introduction de nouvelles matières, l'Institut a proposé un programme préliminaire pour les fonctionnaires de 4ème catégorie voulant postuler. Au menu: analyse financière, comptabilité et QCM. L'équipe de formation a reçu 300 candidatures sur la base desquelles elle a organisé 9 stages intensifs à Beyrouth et dans les régions, en arabe et en français. Des fonctionnaires du ministère et des formateurs experts ont assuré l'animation des stages. Le programme développé est complémentaire aux stages de formation effectués fin 2006 en mathématiques financières, comptabilité générale, industrielle et d'entreprises. L'Institut a mis à la disposition du public des kits de "préparation aux concours" à la Bibliothèque des Finances. Par ailleurs, l'Institut a également imprimé et distribué un guide d'orientation intitulé "Intégrer l'équipe du ministère des Finances" à plus de 55 facultés afin d'inciter les jeunes universitaires à se présenter au concours. ■

Programme du concours pour les postes de contrôleur fiscal, contrôleur de vérification et chef comptable au ministère des Finances

Le 5 octobre 2007, le Conseil de la Fonction Publique a publié la décision 2/807 relative à la tenue d'un concours pour les postes de contrôleur fiscal, contrôleur de vérification, et chef comptable à la Direction Générale des Finances au ministère des Finances. Le concours est organisé sur deux étapes:

1. **Concours écrit avec QCM (prévu le 15/12/2007)**
2. **Concours écrit et épreuve divisée en deux parties:**

La première partie comprend les concours écrits, une épreuve commune de dissertation en langue arabe, une épreuve commune de dissertation en langue française ou anglaise, les lois fiscales, les outils informatiques Excel et Word.
La deuxième partie comprend des concours écrits déterminés en fonction de la spécialisation des candidats:

- Spécialisation en commerce, comptabilité, gestion financière, expertise en comptabilité et banques: Concours en mathématiques financières, analyse financière, comptabilité générale, comptabilité d'entreprises, comptabilité des coûts.
- Spécialisation en statistiques: Concours en économie quantitative, statistiques, théorie des échantillons et probabilités.
- Spécialisation en droit: Concours sur le code de comptabilité générale, code administratif, code du commerce, code de sécurité sociale et code du travail.
- Spécialisation informatique: Concours en programmation, gestion des bases de données, comptabilité générale et comptabilité analytique.
- Spécialisation en économie: Concours en analyse macroéconomique, relations économiques internationales, statistiques mathématiques et probabilités.

A l'Institut des Finances, ça grouille à l'intérieur comme ... à l'extérieur

"Sous pression, on vient à explosion. Ce concept a pris une nouvelle dimension au bureau et plus particulièrement lors de la préparation au concours de contrôleur fiscal au ministère des Finances. Les fonctionnaires participant aux ateliers fourmillent à l'Institut. Les spéculations sur les matières vont bon train, l'angoisse de l'inconnu est maître de sang. Ca grouille donc à l'intérieur. Et à l'extérieur, l'embouteillage qui dure depuis plus d'un an empire en raison des travaux publics et aussi causent parfois une coupure des lignes téléphoniques et de l'électricité. Ce bouchon extérieur se reflète à l'intérieur: Pris entre l'épée de l'un et l'enclume de l'autre, notre équipe s'évertue à soutenir les fonctionnaires, à leur fournir les références nécessaires, à photocopier les documents, à suivre les ateliers et à aider au mieux les fonctionnaires à aller de l'avant.
Bon courage et bonne chance à tous! ■

Nadia Kassem
de l'Institut Basil Fuleihan

Les travaux publics dans le secteur Adlieh, des bouchons en file!

Partenaires de Formation

Les échanges avec le partenaire français se multiplient

Adieux à Jean Noel Baléo et Bienvenue à Mme Martine Herlem
L'Institut Basil Fuleihan a fait ses adieux à M. Jean Noel Baléo, attaché de coopération auprès de l'Ambassade de France au Liban.
L'excellente collaboration et l'attention ferme et constante que M. Baléo avait réservé à l'Institut, tout au long des 4 années passées au Liban, nous a permis de renforcer les liens avec diverses institutions françaises, d'assurer le transfert du savoir-faire français, et d'organiser conjointement un nombre croissant d'activités. Et ce principalement à travers la multiplication des échanges et l'inscription dans la durée de liens étroits de coopération avec les différentes administrations, en particulier la Cour des Comptes, les écoles françaises notamment l'ENA, et les autres établissements de formation. Les missions d'accueil de stagiaires libanais en France, et notamment les cycles longs essentiels à la promotion des valeurs d'apprentissage et des idéaux français du rôle de l'Etat et de l'administration se sont ainsi multipliés. De même que les visites d'études destinées à familiariser les fonctionnaires libanais avec les solutions techniques mises en place en France et dans les pays francophones.

Jean-Noël... merci pour ton engagement et ton amitié. Nous te souhaitons une excellente continuation auprès du Conseil Régional d'Ile de France et espérons que notre coopération se poursuive.
L'Institut a également accueilli, dans ses locaux, le 13 septembre 2007, son successeur, Mme Martine Herlem, accompagnée de M. Denis Gaillard, Conseiller de Coopération et d'Action Culturelle et Directeur de la Mission Culturelle Française ainsi que Mme Aude Antoine, chargée de Coopération Universitaire.
L'équipe de l'Institut leur a présenté les activités en cours, aux plans local, régional et international ainsi que les axes de coopération avec les partenaires français.

La coopération se renforce entre le ministère des Finances et son partenaire français, et se reflète dans le cadre de la préparation du plan 2008-2009 et la préparation de plusieurs visites d'études.

Visite de M. Alain Bifani, directeur général des finances en France

M. Alain Bifani, directeur général des Finances a été invité par le directeur général adjoint des impôts, M. Jean Fenet, à se rendre en France pour une visite protocolaire, entre le 17 et le 21 septembre 2007.
Cette visite a été l'occasion de consolider les relations de coopération bilatérale avec les différentes directions et missions de coopération du MINEFE et le partenariat avec l'ADETEF. Les discussions ont concerné principalement le programme d'échange et d'assistance technique bilatérale prévu pour les années 2008-2009, les appels d'offre MEDA, et en particulier les projets de jumelage financés sur fond MEDA, le partenariat entre l'Institut et l'ADETEF pour le soutien aux projets de réformes dans les pays du Proche et Moyen-Orient.
M. Bifani a rencontré, au cours de son séjour, M. Emanuel Moulin, directeur adjoint au Cabinet de Mme la Ministre Christine Lagarde, M. Daniel Morel, président de l'ADETEF et son conseiller, M. Jean Louis Bodin, M. Jean Fenet, directeur général adjoint des impôts, Mme Josiane Lanteri, chef des services fiscaux à la mission de coopération internationale de la DGI, et M. Yves Faugeron, secrétaire général du CREDAF, avec qui il a discuté de la possibilité d'organiser un séminaire CREDAF au Liban au cours du premier trimestre 2008. ■

M.Gaillard et Mme Herlem lors de leur visite à l'Institut des Finances

Visite du Général Assaad Ghanem, directeur général des douanes en France

Le Général Assaad Ghanem, directeur général des douanes, s'est rendu en France, du 9 au 11 octobre 2007, pour participer au salon MILIPOL, sur invitation de l'attaché de sécurité intérieure auprès de l'ambassade de France à Beyrouth.
Il a rencontré, au cours de son séjour, M. Jérôme Fournel, directeur général des douanes et M. Philippe Kearney, sous-directeur des douanes, M. J-C Bru, du bureau des "Moyens d'intervention des services" et Mme Arlette Painchaux, du bureau "Affaires européennes et internationales" à la direction générale des douanes. Ces visites ont été l'occasion de passer en revue la coopération entre les douanes françaises et libanaises et de discuter des moyens de consolider les échanges et de multiplier les actions d'assistance technique. ■

Visite de M. Ludovic Morinière, expert en développement des ressources humaines auprès de l'ADETEF.

M. Ludovic Morinière, expert en développement des ressources humaines auprès de l'ADETEF, l'agence de coopération technique internationale du MINEFE, a effectué un bref passage à Beyrouth entre le 22 et le 25 octobre 2007. L'objectif principal de sa visite était de passer en revue les activités de coopération prévues pour 2008 par l'Institut et l'ADETEF dans le cadre du soutien de l'ADETEF aux projets de réformes dans les pays du Proche et Moyen-Orient, notamment les projets Jordanien et Marocain, ainsi que les actions de coopération envisageables avec la Banque Mondiale et l'Union Européenne. ■

Témoignage d'un représentant de la société civile Libanaise

Les participants discutant des critères d'un service public performant

Etant donné le rôle primordial joué par les organisations de la société civile dans la vie publique au Liban, la Lebanese Transparency Association - LTA, a été conviée à participer au stage de formation consacré aux fonctionnaires et aux directeurs du secteur public. En tant que jeune chercheur libanais concerné par la lutte contre la corruption et la promotion de la démocratie, ce programme m'a donné la chance d'échanger avec les responsables du secteur public. Cet échange d'idées sur la manière de consolider la structure administrative, de renforcer les systèmes et lois et de soutenir le développement du facteur humain dans l'administration publique, a constitué un point de départ important, objet d'une communication constructive et continue entre les ONGs et les organismes publics.
Cette expérience a été une source d'enrichissement personnel et m'a permis de présenter aux participants les recherches et études publiées par la LTA ainsi que le programme de sensibilisation mené contre la corruption dans la société libanaise.
A la fin du programme de formation, une équipe de travail réduite a été constituée, représentant l'ensemble des organismes des secteurs privé, public et civil qui ont suivi ce programme, afin d'assurer le suivi et la pérennité des actions à être mises en œuvre. ■

Dany Haddad chercheur à la Lebanese Transparency Association (LTA)

Dany Haddad
Chercheur auprès de la LTA

Construire "La confiance en l'Etat et la promotion de l'éthique, de l'intégrité et des standards de performance au sein du secteur public"

L'Institut des Finances - Institut Basil Fuleihan a organisé, en collaboration avec l'ambassade britannique au Liban, un stage de formation sous le thème **"La confiance en l'Etat et la promotion de l'éthique, de l'intégrité et des standards de performance au sein du secteur public"**. Le stage s'est tenu du 3 au 7 septembre 2007 et a été animé par deux experts britanniques de l'institution "Public Administration International" (PAI).
Le stage s'est clôturé par un panel organisé par le ministre des Finances, Jihad Azour, au Grand Sérail, en présence de Mme Frances Guy, ambassadrice de sa Majesté au Liban.
Ont participé au panel: des cadres du secteur public, des représentants des organisations de contrôle, des organisations de la société civile, des experts en administration et service publics, ainsi que des activistes en lutte contre la corruption et promotion de la bonne gouvernance.
De manière interactive, les participants ont élaboré une vision et une méthodologie caractéristiques du service public performant. Ils se sont divisés en trois groupes de travail. Chaque groupe a débattu des critères d'une administration publique efficace et au service du citoyen et préparé une présentation couvrant un sous-thème spécifique. Le Général Dalal Rahbani, représentant la Sûreté Générale, a présenté la structure des systèmes et lois du secteur public. M. André Amiouni, analyste membre du Bureau du ministre d'Etat à la Réforme Administrative (OMSAR), a centré son intervention sur l'aspect ressources humaines et Mme Manal Abdel Samad, du Bureau des Services aux Assujettis à la direction de la TVA a traité du principe de leadership public.
Dans le dossier qui suit, nous avons recueilli les témoignages de participants des secteurs privé, public et des formateurs. ■

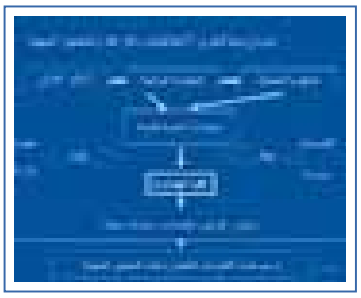
La formation avec les experts britanniques à l'Institut des Finances

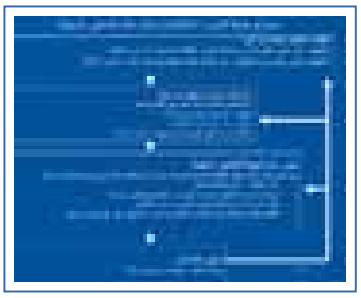
Témoignage de Neil Mc Callum et Rob Packham, les experts britanniques de la "Public Administration International" après leur passage à Beyrouth:

For anyone living in the UK over the age of 30, the name Beirut conjures up images of a city tearing itself apart in a seemingly unending Civil War. That picture was very much in our minds when we were first invited to deliver a one week programme on Ethics and Professional Standards based on PAI's Trust in Government programme in Lebanon. However the Beirut we found on our arrival was very different: a lively, welcoming place, with glittering hotels reminiscent of Dubai or Abu Dhabi and a café culture akin to Italy. A place we immediately felt safe to roam about in, to explore and enjoy.
Our work with the Institute also held a number of pleasant surprises: Discussions about corruption were seldom easy or comfortable, and the wide range of delegates, including senior public servants, top security personnel and representatives of NGOs seemed a mix guaranteed to limit a free and frank discussion. Yet the enthusiastic participation, in which everyone debated openly and

Les experts britanniques Neil McCallum et Rob Packham lors de leur passage à Beyrouth

argued good humouredly was remarkable. The highly professional staff of the Institute and the excellent facilities all contributed to the success of the event.
The programme was based on the view that corruption is complex, global and eternal: It is everywhere and it is always there. But it is also predictable and thus controllable. It thrives where the costs and risks involved are low and the potential for illicit reward is high. It withers where the comparative reward is low compared to the costs and risks incurred.





No single act, law or organisational change will control corruption. It needs a sustained, holistic approach which involves government, the public service and civil society, and together we explored a number of the elements that can help, such as a code of conduct, freedom of information and whistleblowing legislation. The model at figure 1, which has been developed and tested in areas confronting serious criminality and adopted by more than 15 countries with a combined population of 300 million, including states with traditionally very high levels of corruption and those emerging from civil war, illustrates how we think it works.
At the heart of the model is the concept of core values, and one of the outcomes of the programme was a draft by the participants of this set of proposed values for public life in Lebanon together with a possible roadmap to get there addressing the key structure, systems, process, people and leadership issues.
For the participants in the programme, the Ministry and the Institute, the work goes on, and we wish you all well. We returned to the UK with our view of Lebanon transformed, leaving new friends and taking many wonderful memories. Let us leave you with just one: Midweek, at the end of our day working on the programme, we drove a half hour out to Byblos, to view the ruins of many earlier civilisations and to watch the sunset from the terrace of the Fishing Club, beneath fading photographs of famous film stars of another age. A previous generation of visitors to yet another Beirut. We realised as we sat there that we were just one more of the hundreds of generations of foreigners which have visited and fallen in love with Lebanon. ■

Neil McCallum
and Rob Packham

Vision et méthodologie caractéristiques d'un service public performant et intègre, par Manal Abdel Samad du Bureau des services aux assujettis:

Se basant sur les valeurs et principes fondamentaux de la vie publique au Liban, Mme Manal Abdel Samad a présenté une panoplie de recommandations pratiques destinées à améliorer le leadership et la gestion du service public.
Mme Abdel Samad a débuté en citant M. Neil McCallum, l'expert britannique en charge du stage de formation, en avançant que "la corruption est remarquablement liée à l'inefficacité des systèmes. Elle ne provient pas uniquement des individus".
Elle s'est référée aux statistiques qui révèlent que:

- 10% des individus sont "Bons" et ne succombent pas aux pots de vin;
- 10% des individus sont "Mauvais" et sont corruptibles, indépendamment de la conjoncture;
- 80% des individus peuvent être bons ou mauvais selon les conditions environnantes.

Dans un tel contexte, il est primordial de repérer les facteurs qui rendent ces individus enclins à la corruption. Les études révèlent que la corruption dépend de trois facteurs interdépendants: le coût, les risques et les gains. La lutte contre la corruption repose ainsi sur quatre piliers fondamentaux:

1. Les systèmes
2. Les individus
3. Le leadership
4. Des stratégies pratiques

Ses collègues ayant abordé les deux premiers piliers lors du panel de discussion, Mme Abdel Samad s'est principalement attardée sur le troisième facteur: le leadership.
En effet, les études "ont prouvé que le leadership associé à une gestion efficace peut contrer toute attitude immorale ou illégale. Il bride ainsi largement la corruption. C'est pourquoi le leader ou directeur doit représenter un modèle, un exemple à suivre. Il se doit d'agir avec morale, demander et rendre des comptes aux fonctionnaires".
A cet égard, Mme Abdel Samad a passé en revue quelques-unes des caractéristiques d'un bon leader et a énuméré les qualités et tâches du directeur:

- Prendre les bonnes décisions et contrôler leur mise en application;
- Alléger la bureaucratie à travers la simplification des procédures, le système du guichet unique, le gouvernement électronique, etc.
- Etablir l'équilibre entre les droits et obligations du fonctionnaire: Avant de lui reprocher tout laxisme dans l'exercice de ses fonctions, l'administration doit lui donner les moyens de vivre décemment, à l'abri de la tentation, en lui octroyant un salaire indexé au taux annuel d'inflation, des bonus et des sanctions. Le fonctionnaire doit être rétribué sur la base de sa performance.

Général Dalal Rahbani et Mme Manale Abdel Samad lors de leur intervention au Grand Sérail

L'ambassadrice Frances Guy, le ministre Azour et le directeur général du conseil supérieur des Douanes, Akram Chedid

Mme Abdel Samad a conclu en affirmant que l': "(...) on ne peut lutter contre la corruption en utilisant une seule arme. Il faut réunir plusieurs facteurs et notamment des systèmes performants, des valeurs partagées, une vision claire et une feuille de route précise".
La lutte contre la corruption étant devenue une des principales conditions des donateurs internationaux, l'Etat se doit de lui accorder sa priorité afin de renforcer les efforts de développement auxquels aspirent les citoyens et qui figurent en tête de liste des priorités du gouvernement. ■

Nouvelles du Ministère

Bureau du Traitement des Données: entre le potentiel et la réalité

Dans le cadre de la restructuration du ministère des Finances, et de mise en place d'une base de données le Bureau régional du Mont-Liban a institué le Bureau du Traitement des Données, pilier de fonctionnement des autres bureaux (bureau d'engagement et d'audit, service des contribuables, et suivi des opérations).
Le Bureau compte à l'heure actuelle 23 contrôleurs, deux auditeurs en chefs et un chef de Bureau. Il a œuvré en 2007 à réviser la base de données qui lui a été soumise par le Bureau Central des Contribuables et le centre d'automation au sujet des déclarations entachées de disparités fiscales ou qui nécessitent la rectification du chiffre d'affaires et la conformité avec l'imposition. Si les documents à soumettre sont incomplets, le contrôleur procède à l'étude de cas à l'aide de systèmes informatiques, notamment SIGTAS, d'archives, de collecte et enfin du système OGERO. En cas de problème, il contacte le contribuable pour rectifier les erreurs, compléter les documents ou préparer le tableau d'imposition et d'amendes. Ce bureau est en contact permanent avec le Bureau Central des Contribuables au niveau de la coordination et de la modification de l'information. Il coordonne également avec le Bureau de Déduction des Salaires à la Source pour les déclarations de second degré.
Quant à sa relation avec le service d'audit, elle consiste à assurer l'information et la coordination pour éviter une double imposition. Si les informations sont incomplètes ou que le contribuable ne répond pas, son cas est soumis au Bureau d'Engagement pour prendre les mesures nécessaires.
L'action de ce Bureau se heurte aux difficultés de manque de matériel (notamment d'insuffisance de connections téléphoniques), ce qui réduit la rapidité du travail et l'efficacité du contrôleur et du Bureau en général.
Dès sa création, le Bureau souffre d'une accumulation de dossiers et il lui reste beaucoup à faire: toutes les défaillances doivent être comblées et des plans de développement mis en place pour assurer un travail effectué rapidement et efficacement. ■

Mireille Hajj
Contrôleur
Bureau Régional du Mont Liban

Une première: Le compte-rendu public des Finances Publiques de l'Etat entre 1993 et 2006

Dans le contexte de promotion de la transparence du secteur public, le ministère des Finances a publié un rapport global sur l'évolution des finances publiques et de la dette publique entre 1993 et 2006.
Le ministère des Finances, à la demande de S.E.M. le Premier Ministre Fouad Siniora, a publié des données financières détaillées sur les dépenses publiques, les sources de revenus, le service de la dette, l'évolution de la dette et sa répartition sur les 13 dernières années. En collaboration avec la Banque Mondiale, le PNUD et le FMI, le ministère a établi un nouvel index des comptes relatifs au budget et au Trésor. Un nouveau système comptable a également été développé et adopté sur la base de critères internationaux.
Le rapport est d'autant plus important qu'il permet aux universitaires, chercheurs et citoyens d'étudier la situation des comptes publics entre 1993 et 2006 afin de proposer des stratégies de politiques économiques alternatives destinées à régler la crise d'endettement et

Les dépenses du Trésor et du Budget de 1997 à 2006

guider l'économie nationale vers plus de croissance.
Selon le rapport, la période 1993 - 2001 a connu une flambée des dépenses courantes, mais un ralentissement a été perçu entre 2001 et 2006.
Les ressources ont, quant à elles, augmenté pendant les deux dernières années, principalement grâce à l'accroissement des recettes générées par la TVA.
Quand aux dépenses extrabudgétaires, elles ont enregistré une augmentation continue, notamment suite à la guerre de juillet 2006. Les dépenses sociales, principalement de la sécurité sociale, ont elles aussi augmenté.
Selon le rapport, le service de la dette a marqué un record en 2001, constituant 48% du total des dépenses. Ce pourcentage a diminué en 2005 pour atteindre les 33%. Avec Paris II, ce taux s'est résorbé pour reprendre de plus belle et atteindre les 30% une fois les effets de la conférence estompés.
Au niveau des revenus, les comptes ont enregistré une augmentation de 57.5% imputée à l'amélioration de la gestion fiscale et l'introduction de nouvelles taxes. Ainsi, les revenus de la TVA ont constitué 22% du total des revenus pour 2006. En contrepartie, les recettes douanières ont reculé en raison de la politique d'ouverture économique et donc de réduction des taux appliqués.
En matière de balance budgétaire, le gouvernement a réalisé un excédent primaire (hors service de la dette) à partir de 2002. Toutefois, un recul relatif a été remarqué en 2006, en raison de la situation politique.
La dette publique, quant à elle, a décuplé pour atteindre les 39.5 milliards de dollars contre 3.6 en 1993. Ainsi, le taux de la dette publique par rapport au PIB figure parmi les taux les plus élevés au monde.
En annexe sont disponibles des tableaux catégorisés selon trois titres essentiels:

1. Le premier titre présente les dépenses et recettes des budgets adoptés en vertu des projets de loi depuis 1993 ainsi que le service de la dette, le déficit annuel et son financement;
2. Le second titre comprend les dépenses et les recettes budgétaires dont les dépenses extra-budgétaires débloquées du compte de l'Etat;
3. Le troisième titre comprend les dépenses en investissement financées sur prêts extérieurs. ■

Les offshore en bref

L'heure étant à la publication de décrets sur les sociétés offshore et les holdings, Hadith a voulu initier ses lecteurs aux nouvelles mesures juridiques et fiscales mises en œuvre. A cette occasion, un atelier de travail a été organisé en collaboration avec l'Ordre des Experts Comptables Libanais le 26 octobre 2007 et animé par M. Walid Nouwayhed

Ce numéro vous présente principalement les sociétés offshore:

Qu'est-ce qu'une société offshore?
Il s'agit, pour le Liban, de sociétés anonymes, régies par le décret loi numéro 46 daté du 24/6/1983. Elles sont inscrites au registre du commerce conformément aux dispositions du code de commerce. Le tribunal de grande instance dispose d'un registre des sociétés offshore dans lequel figurent les données et les informations devant être nécessairement publiées. La société doit, une fois inscrite au registre, déposer une garantie bancaire d'une valeur de 100.000 L.L. dans l'une des banques agrées au Liban.

Quelles sont les activités exercées par l'offshore?
- Négocier et signer contrats et accords;
- Occuper des locaux par voie de location ou d'appropriation;
- Effectuer des études et consultations d'expertise.

Quelles sont leurs obligations fiscales?
- Elles sont assujetties à une taxe annuelle forfaitaire d'un million de livres libanaises;
- L'article 45 de la loi sur la taxe sur le revenu prévoit une taxe imposée sur le profit réalisé lors de la cession de biens immobiliers;
- La société est passible d'une amende mensuelle de 50.000 L.L en cas de soumission retardée de la déclaration légale, en plus des taxes imposées;
- En cas de viol des dispositions du décret d'organisation, elle doit régler sur une année complète une contravention similaire à la taxe sur le revenu imposée aux sociétés financières œuvrant au Liban et verser une amende équivalante à 50% du montant de la taxe.

Quelles types d'activités sont interdites aux offshore?
- Activités industrielles, commerciales, bancaires, d'assurance et d'une entreprise holding sur le territoire libanais;
- Profit, rente ou revenu produit par des fonds mobiliers ou immobiliers situés au Liban;
- Profit, rente ou revenu contre des services offerts à des entreprises établies au Liban, exception faite de ses comptes bancaires.

Quelles sont les principales dispositions prises par le ministre des Finances?
- Instructions numéro 1163 du 1/8/2007 sur les activités exercées en zone franche par les sociétés offshore;
- Instructions numéro 1367 du 31/8/2007 sur la relation entre les sociétés libanaises offshore. ■

Délégation de la cour fiscale de la république du Soudan au Liban

Une délégation de la cour fiscale de la république du Soudan a effectué une visite au ministère des Finances au mois de novembre 2007 dans le but le renforcer la coopération entre le Liban et le Soudan. Au programme, une visite dans certains bureaux de la direction des recettes (Bureau des Grands Contribuables, Bureau de la Base Centrale de Données sur les Contribuables, Bureau de Déduction des Salaires à la Source), une visite au bureau régional du Mont Liban, une rencontre avec le directeur de la Direction Générale des Finances et le directeur des recettes, une visite à l'Institut des Finances, afin de discuter de ses objectifs, programmes et activités. ■

La délégation de la cour fiscale du Soudan à la Bibliothèque des Finances

Le Dico des Douanes pour votre culture douanière

La parole étant d'argent, et le silence d'or, nous allons vous introduire l'argent -plus précisément les douanes- par un acte de parole gracieuse qui vous présente cette terminologie douanière dont vous comprenez rarement le sens.

Le terme "douanes" est un terme persan qui se réfère aux recettes collectées à partir du commerce dans les marchés de l'époque préislamique. L'histoire des douanes étant relativement ancienne, ce terme est constamment lié à l'argent.

- **Entrepôt:** Situation temporaire qui permet d'introduire la marchandise à des fins d'entreposage ou de production et suspend son imposition temporairement. Les marchandises entreposées sont considérées à l'extérieur des territoires libanais et sont donc exemptes de taxes.
- **Zone franche:** Situation qui suspend l'imposition des biens et produits. Elle est régie par décision du Conseil Supérieur des Douanes après approbation du Cabinet. Elle concerne généralement les transactions visant à changer l'état ou l'emballage des marchandises. Certains processus de transformation ou de production peuvent également être décrétés par les autorités pertinentes.
- **Transit:** Situation qui suspend l'imposition en plaçant les marchandises d'origine étrangère sous surveillance douanière dans un bureau de douanes, un entrepôt, ou une zone franche au Liban ou en les exportant à l'étranger à travers un bureau de douanes libanais.
- **Admission temporaire:** Situation qui suspend l'imposition et permet une importation temporaire de certaines marchandises étrangères soumises à imposition et exceptionnellement de marchandises exemptes de taxes dans l'objectif de leur faire subir un acte de production, de finition ou d'artisanat. A cette fin, un engagement avec cautionnement est signé. Il permet de garantir que les produits seront réimporter ou placés dans des entrepôts publics ou dans des zones franches pendant une durée déterminée après la fin des travaux auxquels ils étaient destinés.
- **Marchandises prohibées ou défendues:** Marchandise dont l'importation ou l'exportation est interdite par la loi, les règlements et les décisions en vigueur décrétées par les autorités compétentes ou selon des accords internationaux dont le Liban est signataire ou auxquels il adhère officiellement.
- **Marchandises sous restrictions:** Marchandise dont l'importation ou l'exportation est uniquement autorisée sur base de permis, licence, certificat, ou cautionnement spécial.

- **Marchandises monopolisées:** Marchandise dont la production, la commercialisation, l'exportation ou l'importation est limitée à une seule entreprise du secteur public ou privé.
- **Manifeste:** Liste des marchandises constituant la cargaison. Il présente l'état global et intégral de la cargaison. Il est en somme la déclaration que le pilote ou l'agent doivent soumettre aux Douanes.
- **Système "NAJM":** Acronyme du système informatique des douanes. Il s'agit d'un système inspiré d'ASYCUDA, établi par la CNUCED et adopté par plus de 80 pays dans le monde. La Direction des Douanes a transposé le système vers l'arabe et l'a adapté aux législations libanaises en vigueur tout en intégrant les symboles et critères internationaux.
- **Système "NOOR":** Système d'information par télécommunication. Il permet au commerçant d'accéder au system "NAJM", d'introduire en ligne les données relatives à sa cargaison, d'en suivre l'évolution (NOOR-1), de liquider les marchadises (NOOR-2) et de payer les taxes douanières (NOOR-3) en utilisant un ordinateur, un modem et une ligne téléphonique connectée au bureau des douanes.
- **Système "CHOUAA":** Système moderne de certification relatif aux équipements et véhicules.
- **Système "MANAR":** Système permettant d'automatiser le manifeste.

Les systèmes informatiques utilisés pour le contrôle a posteriori sont:

- **Le Système "NAR"** relatif aux statistiques du commerce extérieur et au contrôle douanier.
- **Le système "ABJAD"** pour archiver les déclarations.
- **Le système "RASSED"** employé par le département du contrôle à posteriori.
- **Le système "BAHES"** utilisé par le département de la lutte contre la fraude.

D'autres systèmes informatiques:

- **Le système "LITE"** pour traiter les informations publiées sur le site Internet de la Direction des Douanes.
- **Le système "KAFALAT"** mis à disposition du département de comptabilité au port de Beyrouth.
- **Le système "droits de service"** destiné à répartir les rentrées financières issues des droits de services et autres fonds supplémentaires aux salaires, entre les douaniers et en contrepartie des services rendus aux contribuables pendant ou après les heures officielles de travail. ■

Maya Mehlem
Contrôleur adjoint

CITIZEN SATISFACTION: A FIRST!

The Ministry of Finance, in collaboration with the InfoPro Center for Economic Information, has undertaken the first citizen satisfaction study in the history of the public sector in this country. The objective of the study was to assess the public's satisfaction with its dealings with the various ministry directorates and bureaus. The study entailed collaboration between the InfoPro team, heads of various Ministry of Finance directorates, as well as Institute of Finance staff. One-on-one interviews paved the way for better understanding of the workings of the Ministry and its various constituents. Heads of directorates were key in providing the structure of the Ministry, staff distribution, types of services offered by the various directorates and bureaus, common public complaints, variables defining various procedures, and solutions that can assist in improving the services provided by the Ministry. Through this collaboration, InfoPro was able to formulate the second step of the study, which entailed conducting 2,000 interviews with citizens in order to assess their satisfaction with the Ministry of Finance staff and various locales, as well as to provide feedback on the number of documents, staff members, visits, and days required to carry out their procedures. The interviews were conducted across the following directorates and bureaus: Built Property Tax Bureau, Income Tax Bureau, VAT Bureau, Inheritance Bureau, Cadastre and Real Estate Bureau, Large Taxpayers Office, DASS Bureau, Retirees Bureau.

In order to attain the required information, InfoPro placed trained staff members in the various bureaus and directorates listed above. After being briefed by their direct supervisors on the aim of the study and the changes that would subsequently take place, the staff of the Ministry more than welcomed our presence and valued the work that was being done.

The results of the study revealed that citizens dealing with the Ministry of Finance had both positive and negative experiences with it. Citizens rated the recent upgrades carried out by the Ministry, such as mechanization, computerization, and collaboration with postal services and the banking sector, as positive changes. Citizens also indicated that the various directorates provided them with clear answers regarding the documents required for each procedure as well as processing requirements.

On the other hand, citizens complained mostly about the laws, which they felt were too complicated, lacked clarity, and were time-consuming. Citizens also indicated that some employees lacked knowledge of laws and provided them with unclear explanations, which led them to distrust not only the employees but also the Ministry as a whole.

Parking facilities were also mentioned as being a major hindrance, not only by citizens but by staff members as well.

Through the findings mentioned above and in order to assist the various directorates with their reform plans, InfoPro, in collaboration with various ministry directors and managers, carried out presentations and open discussion sessions during which results and recommendations were presented. The heads of directorates shed light on current reforms that were being carried out as well as future reforms that were to be formulated as a result of the recommendations put forth. They also provided the InfoPro team with feedback regarding additional issues that should be tackled in future studies.

His Excellency the Minister of Finance Jihad Azour and the heads of various directorates and bureaus pointed out that the Ministry of Finance Citizen Satisfaction Study would be of great benefit as a benchmark for subsequent studies to be carried out and would help in assessing the impact on citizens of the reforms that are being undertaken by the Ministry. The study would also gauge the improvements or declines in the levels of service relating to procedures that are performed at the Ministry. In addition, it would assist the Ministry in formulating future objectives and in isolating weaknesses that need to be addressed.

The study, which was funded through a grant by a USAID/AMIDEAST program, has contributed to improving transparency and good governance, and it will lead to a better mutual understanding between citizens and the ministry. This, in turn, will lead to increased public trust in the public sector. ■

Ramzi El Hafez

INFOPRO

Citizen's Perception of VAT's Employees

	Disatisfied	Neither Satisfied nor Disatisfied	Satisfied
Friendliness	5%	15%	80%
Helpfulness	4%	18%	78%
Clarity of explanation	8%	37%	55%
Knowledge	21%	42%	37%
Accuracy	13%	36%	51%
Trustworthiness	2%	25%	73%
Appearance	2%	9%	89%
Dress code	1%	10%	89%

INFOPRO

Locales

	Income Tax	
	Beirut	Baabda
Clealiness	3.38	3.33
Order of Service	3.33	3.31
Organization	3.29	3.21
Feel of the Place	3.23	3.27
Getting there	3.03	3.05
Parking Facility	1.27	1.58
Signage	2.36	1.77
Finding specific Bureaus	2.76	2.71
Tracking your Transactions	2.81	2.85
Front desk	3.35	2.97

Projets Nouveaux

Projet du budget de l'État et des budgets complémentaires pour l'année 2008: Entretien exclusif avec M. Elias Charbel

Comment le projet du budget 2008 a-t-il été préparé?

Le ministre des Finances, Jihad Azour, a publié une circulaire pour inciter les administrations publiques à préparer leur budget selon les bases légales stipulées par la loi sur la comptabilité publique. Ensuite, le ministre a convoqué toutes les administrations à une réunion préparatoire au Grand Sérail sur l'élaboration du projet de budget 2008. Il a expliqué la circulaire et les prérequis à la préparation du budget et détaillé le mécanisme de préparation.

C'est la première fois qu'on demande aux administrations de prévoir leurs dépenses sur trois ans, pour permettre au ministère des Finances de déterminer les besoins de l'État à l'avance.

M. Elias Charbel Directeur du Budget et du Contrôle des Dépenses

Dans un second temps, les administrations ont envoyé leur projet de budget à la Direction du Budget et du Contrôle des Dépenses. Il s'est avéré que la plupart des administrations n'ont pas envoyé les estimations requises à l'exception de la Direction Générale de la Sûreté de l'Etat dont le budget était conforme à la circulaire.

Ceci n'est pas étonnant dans la mesure où la plupart des administrations ne disposent pas d'experts capables d'effectuer ces prévisions.

La circulaire a reflété la nouvelle approche du ministre qui a adopté de nouveaux mécanismes pour la préparation du budget. Elle ne se contente pas de notifier les administrations des plafonds de crédits mais leur demande de déterminer les attentes financières à moyen terme prévues pour 2008.

Ne préférez vous pas appliquer des normes nouvelles notamment celles du budget de programme et de performance?

Nous espérons que le budget 2009 sera différent et permettra de mettre en œuvre un budget de programme et de performance. Mais au Liban, pour passer d'un budget de titres à un budget de programmes, il faut promulguer une loi.

D'ailleurs, pour préparer le projet du budget 2009, 10 à 15 nouvelles recrues ayant réussi le concours d'entrée et suivi des stages de formation à l'Institut des Finances ont été sélectionnées sur la base de leurs qualifications et

de l'évaluation de l'Institut. Cinq travailleront à la direction du Budget et les autres seront chargés d'assister les administrations publiques dans la préparation des projets de budget selon les normes des budgets de programme.
Un projet pilote a été lancé avec le ministère de l'Education et de l'Enseignement Supérieur, actuellement assisté par une équipe de la Banque Mondiale. Une commission a été fondée à cette fin pour établir les bases du budget de performance.

Quelles sont les principales caractéristiques du projet de budget 2008?
Les dépenses prévues pour le projet du budget 2008 ont atteint 11.457 milliards L.L contre 11.840 milliards en 2007, soit une diminution de 365 milliards de Livres Libanaises.
De plus, les revenus ordinaires du projet ont été évalués à 8.368 milliards contre 7.675 pour l'année 2007 soit une augmentation de 693 milliards de Livres Libanaises..
Cette augmentation repose sur les textes de lois du projet 2007, sur une augmentation de la TVA de 10 à 12%, de la taxe sur les intérêts de 5 à 7% à partir du second trimestre de 2008 et à supposer que le projet de budget 2007 serait adopté par le parlement.
Quant au déficit prévu pour 2008, il a atteint 3107 milliards, soit 27.07% du total des dépenses contre 4165 milliards pour 2007, soit 35.17% du total des dépenses. Ceci conduit à une diminution du déficit à raison de 1058 milliards, soit une diminution de 8 points.
Ce déficit sera financé par les bonds du trésor.
Dans le projet de budget 2008, l'excédent initial prévu, soit la différence entre les revenus et les dépenses, hors service de la dette, va augmenter pour atteindre 1543 milliards en 2008, à comparer avec un excédent initial de 735 milliards en 2007.

Une mention a été adressée à la Direction Générale de la Sûreté Générale pour son projet de budget 2008.

Quelles sont les principales augmentations dans le projet du budget pour l'année 2008?
Parmi les augmentations: l'augmentation des crédits des pensions de retraite et des indemnisations de dépenses à raison de 40 milliards; augmentation de 90 milliards des dépenses militaires et sécuritaires suite à la guerre de juillet et des évènements de Nahr el Bared; augmentation des dépenses sociales au ministère des Affaires Sociales; augmentation de la contribution de l'Etat au budget de l'Université Libanaise; augmentation de la contribution de l'Etat à la mutuelle des fonctionnaires; augmentation du crédit dispensé au Conseil Supérieur de Privatisation à raison de 11 milliards pour achever la privatisation du secteur des télécommunications et de l'électricité;
81 milliards de livres libanaises repartis sur trois ans et se rapportant à la contribution du gouvernement libanais aux dépenses tribunal international:

2008	2009	2010
22 Milliards	29.5 Milliards	29.5 Milliards

Les dépenses d'investissement ont maintenu leur niveau en 2007, le financement des projets d'investissement devant se faire par les crédits étrangers.
Sur le plan des textes de loi:
- Amendement de certains articles du code sur la comptabilité publique;
- Diminution des pénalités de contravention pour une durée de trois ans à partir de la date de publication de la loi;
- Exemption proportionnelle aux contribuables n'ayant pas régler les frais de municipalité pour une durée de trois mois à partir de la date de publication du code;
- Exemption des frais de transfert pour la succession des martyrs militaires et civils libanais victimes des attentats de Fath al Islam.

Pour la première fois également, les grandes institutions publiques (Electricité du Liban, Sécurité Sociale, Conseil du Sud) ont dû fournir au ministère des Finances leurs projets de budget pour 2008 afin de clarifier les dépenses du budget lors de leur discussion au Parlement, et ce, afin d'accroître la transparence.
Quant aux dépenses extra budgétaires, le niveau de financement extérieur du CDR a atteint 445 milliards de L.L. Ces dépenses sont strictement financées par les crédits bonifiés. Elles ne peuvent être financées que par les revenus du budget.

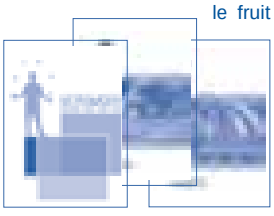
Quelles sont les principales sources de revenus? Ne proviennent-elles pas de la téléphonie mobile?
Les principaux revenus parviennent de la TVA, des douanes, des taxes foncières et de la taxe sur le revenu.

Quels sont les objectifs principaux de ce projet?
Ce projet vise à accroître le taux de croissance jusqu'à 4%, rationner et contrôler les dépenses afin de réduire le déficit, relancer la croissance et rétablir l'équilibre graduel du budget. ■

Mécanisation des salaires en 2008
En collaboration avec le centre électronique, nous avons mis en place un système de mécanisation des salaires pour déterminer les salaires nominaux de chaque administration à partir de l'année prochaine.
Il s'agit d'un programme par catégories capables de calculer les salaires, les indemnisations familiales et les indemnisations de transport.
Il nous a permis de traquer les salaires et de remarquer que malgré l'augmentation du nombre de fonctionnaires en 2008, les crédits de salaires pour 2008 seraient inférieurs aux crédits de 2007.

Nouvelles parutions de guides

L'équipe de travail à l'Institut des Finances a le plaisir de vous annoncer la parution de trois nouveaux guides:
"Guide des procédures foncières": Il clarifie les procédures foncières et le registre mécanisé et définit le département de la topographie et des procédures, les projets de modernisations, et contient des annexes pratiques.
"Imposition et contribution entre les cotisations de la Sécurité Sociale et l'impôt sur le revenu": Il détaille la nature juridique des cotisations et de la taxe et détermine les personnes assujetties aux cotisations de la sécurité sociale et dont le revenu est imposable, avec des annexes détaillants certains cas spéciaux.
"Comprendre le budget public": Il s'adresse aux institutions de la société civile expliquant les dispositions du budget public. Il retrace également les principes généraux auxquels le budget est soumis et les dispositions légales et règlementaires qui organisent les différentes étapes ainsi que le rôle de la société civile. Ce guide est le fruit d'un effort commun entre l'Institut des Sciences Politiques de l'USJ, l'IMTI, et l'Institut des Finances. ■



La série des nouveaux guides est disponible à la Bibliothèque des Finances - Institut Basil Fuleihan

Exploits marocains dans l'application des budgets de performance par Fatima Fakih

En ma qualité de participante au programme de Formation de Formateurs aux Budgets de Performance organisé au Maroc du 27 au 30 juin, je tiens à présenter brièvement quelques-uns des exploits réalisés au Maroc dans le cadre de la réforme budgétaire.
Le Maroc a tablé sur la transparence et l'information comme conditions sine qua non au passage à la gestion par la performance.
Dans ce contexte, le ministère marocain des Finances et de la Privatisation a entrepris plusieurs démarches. Il a axé ses efforts sur:
1. La réduction du contrôle antérieur au profit du contrôle interne des administrations, soit le passage du contrôle des moyens au contrôle des résultats, afin de mesurer l'efficacité et non la régularité des opérations budgétaires, avec pour objectif ultime, la performance budgétaire;
2. Le renforcement de l'audit exercé par les services d'inspection;
3. L'accroissement de la décentralisation administrative en accordant au préfet (responsable de programme) un rôle primordial, en lui confiant la coordination entre les différentes administrations régionales et en encourageant le partenariat entre les administrations locales, la société civile et le secteur privé;
4. L'adoption d'un système informatique de pointe présentant toutes les fonctionnalités de la gouvernance électronique;
5. La définition d'indicateurs de performance afin de pouvoir comparer les objectifs aux résultats. Des modèles de référence ont été établis pour mesurer la performance. Les résultats sont ensuite soumis au Parlement sous forme de rapports pour évaluer la portée des programmes convenus;
6. Une plus grande transparence dans les procédures: Un système d'appel d'offres public a été développé. Il permet d'annoncer les transactions uniquement sur les sites électroniques de l'Etat, les mettant à disposition de toutes les parties intéressées et permettant à un plus grand nombre de particpants d'entrer en compétition. Les résultats sont également annoncés sur les sites afin d'éviter l'intervention des comités d'adjudication.

Mais la mise en place de la réforme budgétaire doit, avant tout, être approuvée par le public et non seulement par les instances administratives. ■

Mme Fatima Fakih lors de sa participation au séminaire "Formation des Formateurs aux Budgets de Performance" au Maroc

Fatima Fakih
Chef du département de contrôle des dépenses

Dossier

Le jumelage: les réponses de M. Marc Mouawad, responsable de projet dans l'unité PAO pour l'assistance à la mise en place de l'Accord d'Association UE-Liban

Qu'est-ce qu'un jumelage?
Le jumelage est un instrument de renforcement des capacités institutionnelles par une coopération entre institutions publiques, européennes et libanaises. Il permet ainsi le transfert d'un savoir-faire pratique et opérationnel concernant des systèmes de gestion modernes dans des domaines spécifiques à l'administration publique. En tant qu'instrument de renforcement des institutions, le jumelage se fonde sur certaines caractéristiques générales bien que des adaptations s'imposent en fonction de la situation et des procédures spécifiques à chaque région géographique.

Quels sont les principes fondamentaux qui caractérisent un projet de jumelage et en quoi est il différent d'un projet classique?

Les projets de jumelage reposent spécifiquement sur un nombre limité de principes fondamentaux:

- Les pays bénéficiaires choisissent leurs partenaires parmi les États membres, sur la base d'un appel d'offre soumis à tous les états membres;
- Les projets de jumelage doivent produire un résultat opérationnel concret;
- Le jumelage ne consiste pas simplement en la prestation unilatérale d'assistance technique d'un État membre à un pays bénéficiaire, mais bien d'un projet conjoint qui encadre un processus dans lequel chaque partenaire a des responsabilités à assumer. Le pays bénéficiaire s'engage à entreprendre des réformes, tandis que l'État membre accompagne le processus pendant toute la durée du projet;
- Les projets de jumelage sont réalisés de façon à atteindre un résultat obligatoire par le transfert d'expertise et d'expérience pratique au secteur public. La propriété unique et finale de ce résultat obligatoire revient au pays bénéficiaire.

Quelles caractéristiques doivent présenter les projets éligibles au jumelage, quelle est leur durée moyenne et de quoi dépend leur succès?

Les activités de jumelage conviennent particulièrement bien aux projets qui présentent les caractéristiques suivantes:

- Un objectif clair: autrement dit, le pays bénéficiaire doit avoir bonne connaissance du domaine de coopération et avoir choisi le type de système qu'il compte adopter;
- Une volonté politique suffisante dans le pays bénéficiaire, pour créer les meilleures conditions possibles à l'élaboration et l'adoption de la législation souhaitée;
- Un engagement suffisant du pays bénéficiaire pour assurer la mobilisation des ressources nécessaires à la réalisation d'un projet de jumelage.

Le succès de la mise en œuvre d'un projet de jumelage nécessite l'engagement de deux chefs de projet, l'un nommé par l'administration de l'État membre et l'autre, par l'administration du pays bénéficiaire.

Ils sont toujours secondés par un expert à plein temps, dénommé "conseiller résident de jumelage" (CRJ). Originaire d'un État membre, ce dernier sera chargé de travailler quotidiennement avec l'administration partenaire dans le pays bénéficiaire et d'accompagner la mise en œuvre du projet de jumelage.

Un jumelage léger suit les mêmes règles qu'un jumelage normal, à la différence qu'il ne comporte pas de détachement d'experts à long terme (Conseillers Résidents de Jumelage), pour un budget maximal de 250,000 € et une durée maximale de 6 mois.

Concernant la durée, un projet de jumelage a une durée minimale de douze mois consécutifs et maximale de trois ans au total. Alors qu'un projet de jumelage léger a une durée maximale de six mois.

Qui en sont les facilitateurs?

Les différents acteurs impliqués dans le processus d'un projet de jumelage sont:

- **L'institution dans le pays bénéficiaire:** le jumelage ne peut fonctionner que si le pays bénéficiaire est totalement déterminé à procéder aux réformes et réorganisations requises. Les activités de jumelage conviennent surtout aux projets qui poursuivent un objectif relativement clair et ont impérativement besoin d'un apport d'expertise administrative. Chaque pays bénéficiaire dispose d'un point national de contact pour le jumelage, qui est, dans le cas du Liban, le PAO (Project Administration Office) basé à la Présidence du Conseil des Ministres. Il est chargé de canaliser les informations vers les ministères et autres organismes compétents du pays et de coordonner le suivi de toutes les activités de jumelage dans le pays bénéficiaire.
- **L'unité de gestion dans le pays bénéficiaire (PAO):** le "Project Administration Office" (PAO) est une unité de gestion mise en place au sein de l'administration du pays bénéficiaire, en l'occurrence la Présidence du Conseil des Ministres (l'Autorité Contractante) dans le cas du Liban. Elle est chargée de la mise en œuvre des AAA en général et des projets de jumelage en particulier en assurant la gestion des aspects réglementaires, financiers et contractuels de ces derniers.

M. Marc Mouawad responsable dans l'unité de gestion au Liban (PAO)

La Commission Européenne et la Délégation de la Commission Européenne: Il leur revient de fixer le cadre juridique, financier et réglementaire des projets de jumelage, de fixer avec les autorités Libanaises les priorités, d'allouer des fonds aux projets de jumelage lors de la programmation des plans de travail annuels, et de fournir l'assistance nécessaire aux différentes parties.

Qui est impliqué dans les jumelages?

Comme précisé, les acteurs directs qui constituent les partenaires dans la mise en place du projet de Jumelage sont d'un côté les administrations publiques et semi-publiques libanaises (les bénéficiaires), et de l'autre les administrations publiques et organismes mandatés par les pays membres de l'UE.

D'autre part, la Commission Européenne, la Délégation de la Commission Européenne et le PAO jouent un rôle de gestion, de coordination, d'ajustement et d'assistance tout au long du processus de préparation, de conception, de mise en œuvre, de suivi et de contrôle du projet de Jumelage.

Comment peut-on en profiter?

Il suffit aux bénéficiaires intéressés de présenter une proposition au "Projet Administration Office" à travers leurs points de contacts (points focaux) dans les différentes administrations. Le PAO assiste les points focaux des institutions bénéficiaires/ministères dans la préparation de leurs demandes, en particulier en leur donnant des conseils sur les conditions et procédures d'éligibilité.Si la proposition correspond aux conditions d'éligibilité et aux priorités fixées dans le cadre des négociations entre les autorités Libanaises et la Commission Européenne, elle sera incluse dans le plan de travail annuel qui contient une synthèse des fiches de projet basée sur les demandes soumises par les points focaux des administrations et institutions bénéficiaires.

Combien de jumelages sont actuellement en cours au Liban?

Il y a actuellement au Liban un projet de jumelage lourd et un projet de jumelage léger en cours ainsi qu'un autre projet de jumelage léger qui s'est achevé en mai 2007.

- Le projet de jumelage léger terminé en mai 2007, intitulé "Capacity Building/ Modernization of the Petroleum Warehousing" établissait un partenariat entre l'agence des douanes italiennes et les douanes libanaises. Le principal objectif de ce projet de jumelage léger était d'étendre le programme de réforme des douanes libanaises, qui vise à la modernisation et la facilitation du commerce, aux opérations de contrôle des entrepôts de stockage des produits pétroliers, à travers une évaluation des besoins, des formations, des visites d'études...
- Le projet de jumelage lourd dont la période de mise en œuvre s'étend d'avril 2006 à mai 2008, intitulé "Institutional Strengthening of the Consumer Protection Directorate" est en cours au ministère de l'Economie et du Commerce, en partenariat avec Northern Ireland Public Sector Enterprises (NI-CO) qui est un organisme mandaté du Royaume-Uni. Il vise à établir une coopération dans le secteur de la consommation, orientée vers la mise en place de schémas de protection du consommateur, à travers une législation et des procédures appropriées, des échanges de compétences et d'expertise, des formations et des visites d'étude dans les administrations européennes.
- Enfin, le projet de jumelage léger en cours, dont la période de mise en œuvre s'étend de septembre 2007 à février 2008, intitulé "Accroissement des qualifications des ressources humaines de la direction de la TVA" est en cours à la Direction de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (ministère des Finances) en partenariat avec la Direction Générale des Impôts Française. Le but de ce jumelage léger est l'accroissement de la capacité administrative et opérationnelle de la direction de la TVA, à travers la réactualisation et l'amélioration des compétences managériales, techniques et professionnelles ainsi que le savoir-faire en matière de TVA de ses personnels et plus particulièrement dans les domaines du management des ressources humaines et du contrôle. ■

Le jumelage léger MEDA, "Accroissement des qualifications et compétences des personnels de la direction de la TVA"

La DGI française (Direction générale des impôts) a remporté le projet de jumelage léger MEDA, "Accroissement des qualifications et compétences des ressources humaines de la direction de la TVA".

Près de 16 programmes de formation auront lieu au Liban à l'Institut des Finances en plus de 7 visites d'étude en France.

Le projet constitue un vrai défi étant donné sa courte durée: du 17 septembre 2007 et le 22 février 2008. L'Antenne ADETEF à Beyrouth et en Romanie coopèrent étroitement avec la Mission de Coopération Internationale de la DGI française pour la gestion de ce projet.

Jusque date, 2 visites d'étude en France impliquant six cadres supérieurs du MdF libanais ont eu lieu. Quatre formations ont aussi été animées par six experts français à l'IdF à Beyrouth, soit 128 heures de formation, impliquant 77 fonctionnaires de la direction de la TVA et celle du Revenu.

Le jumelage animé par des experts français à l'Institut des Finances

Politique de voisinage et jumelage

La politique européenne de voisinage a pour objectif de renforcer la coopération politique, sécuritaire, économique et culturelle entre l'Union Européenne et ses nouveaux voisins immédiats ou proches. Elle repose sur un ensemble d'accords conclus entre l'Union européenne et ses Etats membres, d'une part, et les pays voisins, d'autre part.

La politique européenne de voisinage concerne aujourd'hui seize pays européens et méditerranéens et elle complète le processus de Barcelone, qui continue d'être un élément clé des relations de l'UE avec les pays méditerranéens.

La politique européenne de voisinage offre la possibilité aux pays concernés de bénéficier d'une assistance technique à court terme dans le cadre du programme Taiex et de la mise en place de jumelages pour des actions à plus long terme.