النشرة الداخلية لوزارة المالية

حديث المالية

العدد ٤٧ | شباط ٢٠١٣ | www.institutdesfinances.gov.lb

تحديات ٢٠١٣

مع طي صفحة العام ٢٠١٢، يأمل اللبنانيون، ونحن معهم، في أن تكون صفحة السنة الجديدة ٢٠١٣ أكثر إشراقاً على المستويين الإقتصادي والإجتماعي، وأن تحمل معها تنشيطاً للحركة الإقتصادية وارتفاعاً في معدلات النمو وحلولاً واقعية لكل المطالب الإجتماعية المشروعة، بما يؤمّن لجميع اللبنانيين مستوى معيشياً أفضل، من دون الإخلال بالتوازن المالي الذي يكفل الاستقرار.

لا شك في أن أمامنا تحديات بالغة الأهمية في السنة الجديدة، وأهمها العمل على إقرار مشروع الموازنة العامة، لكي ينتظم وضع المالية العامة، ولكي تعود إلى السكة الدستورية والقانونية الصحيحة، في موازاة ورشة إنجاز الحسابات العامة للسنوات المنصرمة.

ولا شك في أن الإقرار المأمول للموازنة العامة، سيفتح الباب أمام الشروع في الانفاق على المشاريع الاستثمارية المقررة، وخصوصاً في قطاعات الطاقة والمياه والطرق، وهذه مشاريع حيوية يحتاج إليها لبنان. كذلك ثمة حاجة ملحّة للإفادة مما يلحظه مشروع الموازنة من انفاق اجتماعي على الصحة والتعليم.

لكننا، مجدداً وتكراراً، سنحرص على أن يبقى سقف العجز مضبوطاً، لأن العكس يرتّب نتائج وخيمة على المالية العامة وعلى الاقتصاد اللبناني وعلى الأوضاع الإجتماعية، ويفاقم حجم الدين العام والعبء الذي يمثّله على لبنان واقتصاده.

وفي الوقت نفسه، نشدد على ضرورة توافر الاستقرار الأمني والسياسي لأنه وحده يضمن الثقة بلبنان، ويعيد تحريك العجلة الاقتصادية، فيكبر حجم الاقتصاد، ونعود إلى المسار التصاعدي لمعدلات النمو، مما يكفل خفض حجم الدين العام إلى الناتج المحلي.

محمد الصفدي

وزير المالية

الصفدي: وزارة المال حرصت على توازن الشراكة من خلال حوافز لجذب الشركات العالمية مع حفظ حق الدولة وحصتها

النفط في لبنان "بئر" إيرادات ولكن: حذارِ التضخّم والإنفاق العشوائي... و"المرض الهولندي"!

في هذا العدد أيضاً

الفساد في لبنان في الميزان الدولي: مؤشرات غير مطمئنة ٦
الشراء الحكومي: محطات تعلّم وتبادل غنيّة ٨
الجمارك تمنع التهريب... والتخريب ايضاً! ١٠
"السادسة": ضرورة التحوّل إلى موازنة البرامج والأداء ١٢

تصدر عن:
المعهد معهد باسل فليحان المالي
INSTITUT DES FINANCES INSTITUT BASIL FULEIHAN
الجمهورية اللبنانية وزارة المالية

وزارة المال كانت شريكاً أساسياً في الإعداد تشريعياً وتنظيمياً لإطلاق الأنشطة البترولية

قبل أن ينهي الزمن "دورته" لسنة ٢٠١٢، ويعطي "الترخيص" بانطلاق سنة ٢٠١٣، قرر مجلس الوزراء برئاسة رئيس الجمهورية ميشال سليمان، إطلاق دورة التراخيص الأولى للتنقيب عن النفط في المياه البحرية اللبنانية وفقا للقانون ١٣٢/ ٢٠١٠ مع الموافقة على اعتماد البرنامج الزمني وخطة العمل المقدمة من وزارة الطاقة والمياه. وتبدأ هذه الخطة بفتح دورة التأهيل المسبق للشركات في الأول من شباط ٢٠١٣، على أن يتم في ٢١ آذار ٢٠١٣ اصدار لائحة الشركات المؤهلة، وفي الثاني من ايار ٢٠١٣ استقبال طلبات التراخيص من الشركات المؤهلة واطلاق الدورة.

وقد كانت وزارة المال شريكاً أساسياً في الإعداد لإطلاق الأنشطة البترولية في المياه البحرية اللبنانية والمياه الاقتصادية الخالصة التابعة لها. وعملياً، كلفت وزارة المال فريقاً متخصصاً متابعة العمل الجاري منذ العام ٢٠٠٩ في هذا المجال، وشارك هذا الفريق بفاعلية، بدعم من الحكومة النروجية، في وضع مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية لضمان اتساقها مع القوانين المالية والضريبية اللبنانية. فقد شاركت الوزارة في وضع قانون الموارد البترولية في المياه البحرية ومسودات المراسيم التطبيقية، والاتفاقيات اللازمة لإطلاق دورة التراخيص الأولى للاستكشاف والتنقيب، كما شاركت في وضع مرسوم هيئة إدارة قطاع البترول ولاسيما المواد المتعلقة بالنظام المالي لهذه الهيئة.

كذلك اقترحت وزارة المال تعديلات على عدد من القوانين الضريبية لتطويرها بناء على التحدي الجديد، وأحال وزير المال محمد الصفدي على مجلس الوزراء التعديلات المقترحة.

> **اقتراحات لتعديلات ضريبية بينها إعفاءات للمعدات وإعفاء رخصة البترول من رسم الطابع المالي**

رؤية وزارة المال

رؤية وزارة المال في هذا المجال يلخّصها الوزير الصفدي بقوله، خلال مؤتمر "القمة الدولية للنفط والغاز في لبنان" الذي عقد في بيروت في تشرين الثاني ٢٠١٢، إن هذه الرؤية "كانت منذ بدء هذا العمل ترمي إلى انتهاج سياسة تعتمد على منح الحوافز للشركات العالمية المؤهَّلة Qualified للقيام بعمليات الاستكشاف والتنقيب من أجل جذبها الى الاستثمار في القطاع البترولي في لبنان، مع اعتماد المعايير الآيلة إلى حفظ حق الدولة في مواردها البترولية، وحصولها على حصتها الكاملة من البترول المنتج، مما يؤمن توازنًا في الشراكة القائمة على عقد الاستكشاف والإنتاج بين الدولة وأصحاب الحقوق البترولية".

الاتاوة وبترول الربح... والضرائب

السيدة حياة نادر

تتحدث مفوضة الحكومة لدى وزارة المال السيدة حياة نادر عن الجوانب المالية والاقتصادية للاستكشاف والانتاج، وحق الدولة في المشاركة في الأنشطة البترولية وذلك عبر الحصول على حصة في الرخصة البترولية و/أو اتفاقية الاستكشاف والانتاج وذلك قبل بدء انتاج البترول من المنطقة المشمولة باتفاقية استكشاف وانتاج. وتعلن الدولة عن إمكان مشاركتها في الأنشطة البترولية بنسبة معيّنة أو عدم مشاركتها فيها في مرسوم الاعلان عن دورة التراخيص.

وتوضح نادر ان حصة الدولة من البترول المنتج تتألف من: الاتاوة، وحصتها من بترول الربح، ومن الضرائب المتوجبة على الارباح. وفي التفاصيل:

- كل صاحب حق بترولي يتوجب عليه دفع الاتاوة أو تسليمها عيناً من البترول بالتناسب مع حصته من البترول المستخرج من كل المكامن الخاضعة لاتفاقية استكشاف وإنتاج. وتُحتسب الاتاوة بشكل يومي وبنسب تصاعدية بالنسبة للنفط الخام وبشكل نسبي للغاز.
- تمّ اعتماد قاعدة عامل توزيع الأرباح R-Factor بين الدولة والشركات أصحاب الحقوق لتقاسم الإنتاج، مع جدول واضح لهذا العامل، كونه يستند إلى مستوى الربحية Profitability level الذي يؤمن توزيعًا عادلاً لبترول الربح profit petroleum بين الدولة وأصحاب الحقوق. ويوزع بترول الربح بين الدولة واصحاب الحقوق استناداً إلى مقياس متدرّج يتغيّر بحسب تغيّر عامل توزيع الارباح (R-Factor)، ويتمّ احتساب عامل توزيع الأرباح (R-Factor) وفق ما يأتي:
عامل توزيع الارباح (R-Factor) = (التدفق النقدي التراكمي) الفصلي (ف)/التكاليف الرأسمالية التراكمية (ف).
- كذلك تخضع ارباح الشركات اصحاب الحقوق البترولية لضريبة دخل في لبنان. وبهدف تحفيز المستثمرين على المشاركة في هذا القطاع اقترحت وزارة المال بعض التعديلات والاعفاءات الضريبية الخاصّة بهذا القطاع.

ومن بين القواعد المتعارف عليها لاسترداد الأكلاف cost recovery التي يستردها أصحاب الحقوق، تمّ اعتماد قاعدة وضع سقف للأكلاف Cost Recovery Ceiling وذلك من أجل وضع نظام متكامل لاسترداد الأكلاف، يؤمن للدولة حصة من بترول الربح منذ السنوات الأولى للإنتاج، من دون أن يرتبّ ذلك عبئًا ماليًا جسيمًا على أصحاب الحقوق.

وعلى صاحب الحق وبحسب حصته في اتفاقية الاستكشاف والانتاج أن يتحمّل ويسدد جميع التكاليف الناتجة عن تنفيذ الانشطة البترولية التي يشارك فيها. ويسترد صاحب الحق التكاليف القابلة للاسترداد التي يتكبدها عند تنفيذ الانشطة البترولية. ويجب الا يتعدى بترول الكلفة العائد لكل فصل في منطقة تطوير وانتاج نسبة مئوية من البترول المتاح لهذا الفصل. يُحدد سقف هذه النسبة في مرسوم الاعلان عن دورة التراخيص.

لذلك، جاء النظام المالي والاقتصادي المتعلق بالأنشطة البترولية "متّسمًا بالشفافية"، بحسب ما يصفه الوزير الصفدي، و"مرتكِزًا على قاعدة استقرار التشريع، وفق أسلوب مبسّط وسهل التطبيق بالنسبة إلى كل من الإدارة وأصحاب الحقوق".

أما بالنسبة الى القواعد المالية والمحاسبية المتعلقة بالأنشطة البترولية، والتي تشكل جزءًا أساسيًا من اتفاقية الاستكشاف والإنتاج، فقد تبنت الوزارة، على ما يقول الوزير الصفدي، "قواعد ترتكز على الشفافية والوضوح بشكل غير قابل للتأويل، وتشكل ضمانة للدولة ولأصحاب الحقوق معًا".

كذلك اعتمدت الوزارة "سياسة ضريبية خاصة بهذا القطاع الضخم، تراعي خصوصيته". فبالإضافة إلى تطبيق القواعد الضريبية السارية المفعول على الأنشطة البترولية، تمّ، بحسب الصفدي، "تحضير اقتراحات للتعديلات الضريبية اللازمة، منها منح بعض الإعفاءات الضريبية والرسوم الجمركية على المعدات والآلات المخصصة للأنشطة البترولية خارج الأراضي والمياه الإقليمية اللبنانية، وإعفاء رخصة البترول من رسم الطابع المالي، وكذلك بعض التعديلات على قوانين ضريبية شتى لاسيما قانون ضريبة الدخل، مما يجعل هذه القوانين أكثر ملاءمة للأنشطة البترولية المنوي تنفيذها في المياه البحرية والمنطقة الاقتصادية الخالصة التابعة لها".

بُعد استراتيجي

ويرى مدير المالية العام ألان بيفاني أن أهمية القطاع النفطي "لا تكمن فقط في الإيرادات التي ستتأتى منه للخزينة، من الضرائب والرسوم والحصص، ولكن أيضاً في البعد الاستراتيجي الذي سيكون لهذا القطاع في تعزيز القدرات المالية للبنان وضمان استفادة جميع المواطنين بشكل متساوٍ من القطاع، سواء اقتصادياً أو مالياً".

ويؤكد بيفاني على أن "وزارة المال، نظراً إلى كونها طرفاً أساسياً في تحفيز النمو والإستقرار الإقتصاديين، ستؤدي دوراً رئيسياً في الحد من اي آثار سلبية جانبية قد تكون لتدفقات هذا القطاع على الإقتصاد ككل".

ويشير بيفاني تحديداً في هذا الإطار إلى ظاهرة "المرض الهولندي" (Dutch disease)، التي تعني تراجع النشاط الإنتاجي نتيجة اكتشاف النفط والغاز الطبيعي. فهذا الإكتشاف يؤدي إلى ارتفاع القدرة الاستهلاكية المحلية وبالتالي الاستيرادية في البلد الذي اكتشف فيه النفط، مما قد يجعل هذا البلد عاجزاً عن المنافسة في أسواق التصدير، ويتسبب تبعاً لذلك بتراجع النشاط الإنتاجي–الصناعي، وبنتيجة ذلك تتراجع فرص العمل وتشتد البطالة.

ويرى بيفاني أن "الثروة النفطية يجب ألا تستعمل لخفض المديونية مباشرة أو لتمويل إنفاق غير مخطط له، ومن دون توزيع صحيح للمنفعة". ويشدد على أن هذه الثروة يجب، في المقابل، "أن يتم تحويلها بحكمة إلى أصول مالية، وأن يتم استثمارها لضمان تدفق الايرادات مما يعود بالنفع على الأجيال اللبنانية المقبلة لأنها تشكل أصولاً للدولة لا مدخولاً".

ويعتبر بيفاني أن "مساهمة الأموال النفطية في إيرادات الموازنة يجب أن يكون لها سقف محدد بالحاجات المتعلقة بالإنفاق الاستثماري، قبل أي شيء آخر".

ويتوقع ضغطاً لاستعمال الأموال النفطية من أجل إحداث خفض كبير في عبء المديونية، لكنه يشدد على أن "المطلوب إدارة حكيمة تعمل على المدى البعيد لتجنب ارتفاع معدلات التضخم والانعكاس السلبي على إدارة المالية العامة".

ويقّر بيفاني بأن "نعمة النفط يمكن ان تتحول بسهولة إلى نقمة إذا لم يتم التخطيط لها وإدارتها بالشكل المناسب". ويقول إن "الحكومة تتطلع إلى أن تحصل من النفط على إيرادات إضافية، ولكن عليها في الوقت نفسه أن تحرص على أن تدير بحذر أية اتجاهات تضخمية قد تظهر، وأن تلجم أي ارتفاع في الأسعار قد يجعل الفقراء يصيرون أكثر فقراً، ويحصر منافع الثروة النفطية الوطنية في أيدي أقلية".

ويقترح بيفاني في هذا الإطار "تأسيس صندوق سيادي للمداخيل النفطية يخطط لاستثمارات مالية حكيمة بعيدة المدى، يمكن التحكم بمخاطرها وتحقيق أفضل الإيرادات منها".

باختصار، يقول الوزير الصفدي، "لقد تمّ تأمين المتطلبات التشريعية والإدارية من أجل إطلاق الأنشطة البترولية في المياه البحرية اللبنانية والمياه الاقتصادية التابعة لها، على أمل أن يكون لبنان من الدول البترولية الناجحة، بعد أن دلت المسوحات الزلزالية على مستقبل بترولي واعد للدولة اللبنانية وللشعب اللبناني".

> **الثروة النفطية يجب ألا تستعمل لخفض المديونية مباشرة أو لتمويل إنفاق غير مخطط له ومن دون توزيع صحيح للمنفعة**

قدرات بشرية... بدعم نروجي

المشاركون في الدورة النروجية

على صعيد تنمية القدرات البشرية لموظفي الوزارة من أجل تأهيلهم لمواكبة عمل القطاع النفطي وتطوره، أوفدت الوزارة موظفين للمشاركة في دورات تأهيل وتدريب خارج لبنان، ولاسيّما من خلال برنامج Oil for Development المنفذ بموجب الاتفاقية الموقعة بين الدولتين اللبنانية والنرويجية.

وستعمل الوزارة أيضًا على تأهيل بعض موظفي الإدارة الضريبية، لتصبح على كامل جهوزيتها للتعامل مع هذا القطاع.

السيدة فادية صقر

وفي هذا الإطار، شاركت وزارة المال ممثلة بالمراقب الرئيسي فاديا صقر، من ١٧ أيلول إلى ٨ تشرين الثاني ٢٠١٢ في مدينة ستافنغر - Stavanger النروجية، في دورة تدريبية أقامتها منظمة بترد - Petrad النروجية، بعنوان "ثمانية أسابيع لبرنامج مكثف حول سياسة البترول وإدارة الموارد البترولية".

وتناولت الدورة السياسات البترولية ونطاقها، والدراسات ما قبل دورة التراخيص، والإكتشاف، وأنشطة التراخيص، وخطة التطوير والإنتاج، إدارة المشاريع، والإنتاج والتخلي عن المساحات، والموارد البشرية، والتحديات التي تواجه قطاع البترول.

تدشين مشروع التحوّل الإلكتروني للأرشيف

"خزائن" ذاكرة الريجي أصبحت رقمية وأرقام إيراداتها القياسية تدخل... الخزينة!

شتلة التبغ تدرّ إيرادات على الخزينة

مشروع التحوّل الرقمي لذاكرة الادارة، "تحوّل" تطويري مهم في إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية، وافتتاحه في مقر "الريجي" في الحدث، كان "حدثاً" تقدّمه وزير المال محمد الصفدي، في حضور رئيس مجلس الادارة – المدير العام المهندس ناصيف سقلاوي وأعضاء المجلس وعدد من المسؤولين.

تسمية المشروع تشير إلى فحواه: الحفظ الالكتروني لأرشيف الإدارة. إنه، بحسب مديرة المشروع مريم حريري مشيمش، "برنامج لإدارة والوثائق وتأهيل مخزن الأرشيف وفق المواصفات الدولية لمراكز الأرشفة".

المشروع نتاج مبادرة فردية من مشيمش، بدعم من سقلاوي، وقد نفذته مع فريق عمل مؤلف من ٨ أشخاص من "الريجي"، واستغرق انجازه نحو عام واحد، بين تأهيل المخزن ومركز الارشفة واعداد المناقصات.

وتشرح مشيمش أن هذا الارشيف "يضم المحفوظات الادارية والمالية والتجارية والفنية الاساسية التي تعود الى الأعوام العشرة السابقة، وكذلك القرارات والمذكرات والهيكلية الادارية التي تعود الى ٥٠ عاما".

أما تكاليف المشروع، فهي، وفق ما تقول مشيمش، بلغت نحو ٥٠٠ الف دولار، منها ٣٠٠ الف دولار كلفة البرنامج.

الوزير الصفدي يرى في هذا المشروع النموذجي "انجازا ممتازا يجب تعميمه على كل الدوائر الرسمية".

ويبدي الوزير الصفدي افتخاره "بالأشياء التي تحققها إدارة الريجي والمسؤولون فيها على جميع الأصعدة لا سيما الإنتاج وزيادة الدخل الى خزينة الدولة"، مشيداً بـ"أفكارها المبدعة"، أما سقلاوي فشكر لوزير المال رعايته ودعمه لإنجاز هذا المشروع، وقال: "ان المساحة بين الإلتزام والإلزام هي نفسها بين المسؤولية، مسؤولية الحرية وقيود الرقابة. لقد توافرت لنا مساحة الحرية ولن نخرج عن حدود الرقابة، لذا تأتي الإنجازات".

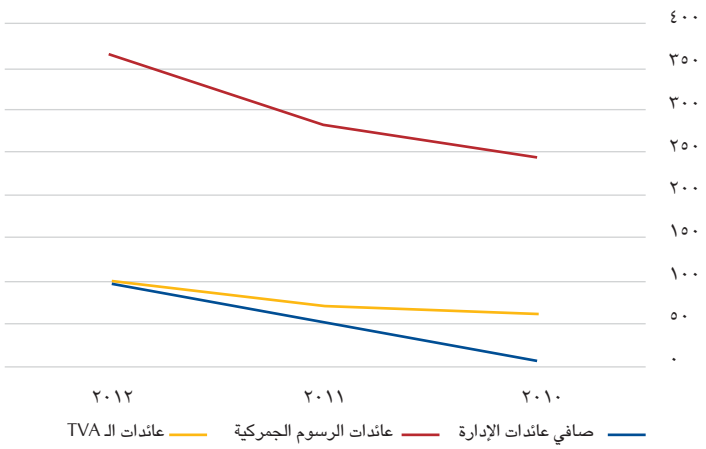
أرقام

وإذا كانت "خزائن" ذاكرة "الريجي" اصبحت رقمية، فإن خزينة الدولة بدورها "احتفلت" بارقام "الريجي" من المبيعات وما توفّره من إيرادات للدولة. فقد سجلت عائدات قطاع التبغ عام ٢٠١٢ رقماً قياسياً، إذ بلغت قيمة مبيعات الادارة رقما تجاوز المليار و٤ ملايين دولار لتبلغ عائدات القطاع رقماً ناهز الـ٦٧٥ مليون دولار. في حين بلغت قيمة مبيعات الادارة عام ٢٠١١ نحو ٧٣٣ مليون دولار أي أن الزيادة عام ٢٠١٢ وصلت الى حدود الـ٣٧٪.

مع الاشارة الى أن انتاج "سيدرز" زادت مبيعاته، بدليل أنه بلغ عام ٢٠١١ نحو ٩٤٧٤٤ صندوقا، فيما بلغ عام ٢٠١٢ نحو ١٣٩٦٥٨. وكانت عائدات الادارة بلغت عام ٢٠١٠ نحو ٩٦ مليون دولار، وفي ٢٠١١ نحو ١٢٥ مليونا، فيما بلغت عام ٢٠١٢ نحو ٢١٥ مليونا. وفي تطور صافي عائدات الادارة (ارباح)، بلغت سقلاوي الى انها بلغت عام ٢٠١٠ نحو ٨,٦ ملايين دولار (بعدما تم شراء محصول ٢٠٠٩/٢٠١٠ عام ٢٠١٠)، وفي ٢٠١١ بلغت ١،٥٥ مليون دولار، وفي ٢٠١٢ يتوقع ان تبلغ ١٠٠ مليون دولار. أما بالنسبة الى تطور عائدات الرسوم الجمركية، فقد بلغت عام ٢٠١٠ نحو ٢٤٤ مليون دولار، وفي ٢٠١١ بلغت ٢٨٢ مليون دولار، وفي ٢٠١٢ بلغت ٣٦١ مليونا. وبما أن مبيعات "الريجي" في ارتفاع مطرد، إذ بلغت في ٢٠١٠ نحو ٦٢٥ مليون دولار، وفي ٢٠١١ نحو ٧٣٣ مليونا، ووصلت في ٢٠١٢ الى مليارات و٤ ملايين، فإنه من البديهي أن ترتفع عائدات الـTVA، إذ بلغت في ٢٠١٠ نحو ٦١ مليون دولار، وفي ٢٠١١ زهاء ٧١ مليونا، وفي ٢٠١٢ نحو ٩٧ مليون.

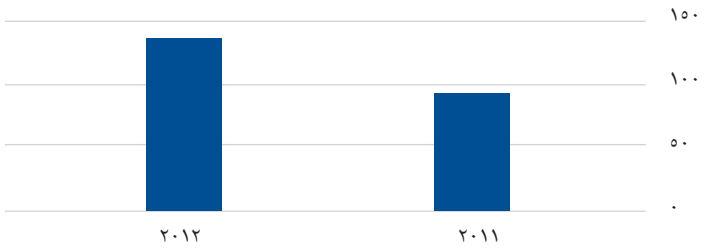
تطور صافي عائدات الإدارة والرسوم الجمركية والضريبة على القيمة المضافة

بملايين الدولارات الاميركية

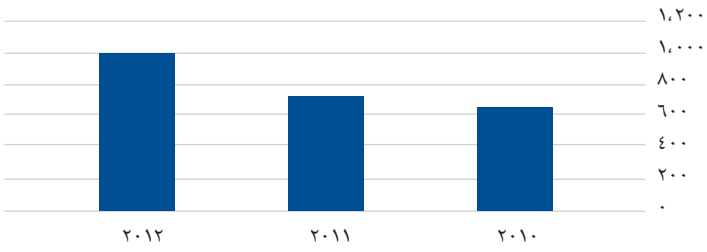


الصفدي وسقلاوي وبيفاني يدشنون المشروع

مبيعات إنتاج "سيدرز" بآلاف الصناديق



قيمة مبيعات الإدارة بملايين الدولارات الاميركية



تكريم ٥٦ موظفاً لبلوغهم نهاية الخدمة

كرّمت إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية، خلال عشائها السنوي، ٥٦ موظفاً لمناسبة بلوغهم نهاية الخدمة في فندق "الكورال بيتش" – الجناح، حضره الرئيس المدير العام المهندس ناصيف سقلاوي واعضاء لجنة الادارة وممثلو وزارة المال ومديرو ورؤساء المصالح.

بداية، النشيد الوطني، ثم ألقت مسؤولة العلاقات العامة في الادارة نهلة سليم كلمة ترحيب، ثم القى رئيس نقابة موظفي وعمال الادارة كمال يتيم كلمة اكد فيها على "الاستمرار والتواصل والتعاون بادارة الحصر من خلال رابطة القدامى والقيمين على الادارة بحقوق العمال والموظفين".

وكانت لسقلاوي كلمة، قال فيها: "نجتمع اليوم لتكريم زملاء اعزاء خدموا المؤسسة لسنوات طويلة، فوهبوا المؤسسة عصارة جهدهم وانتاجهم، وهذا ما اوصل المؤسسة، بكل فرد فيها، الى ما هي عليه اليوم من مثال يُحتذى بين الاقتصاد الوطني". واضاف سقلاوي: "في موازاة هذا المستوى من الاداء، ارتكزت النجاحات التي حققتها المؤسسة في السنوات الاخيرة الى عزمنا وارادتنا والرعاية الخاصة التي اولاها وزير المال للريجي، وعلى دعمه غير المنقطع لكل خطوة او مشروع او رؤية عقدنا العزم على السير بها، ومع تكامل هذين العنصرين، باتت الريجي ذات جدوى اقتصادية لا غنى عنها، حاضرا ومستقبلا".

الفساد في لبنان في الميزان الدولي: مؤشرات غير مطمئنة

لا يعتبر موضوع الفساد ظاهرة جديدة، فهو موجود منذ ألاَف السنين، وليس التطرّق إليه بأمرٍ مستجد، فقد بادر الفيلسوف الهندي شنايكا Chanayka منذ ٢٠٠٠ سنة إلى دراسة وتحليل هذه الظاهرة في كتابه (Arthashastra). وقد زاد الوعي حول هذا الموضوع في منتصف القرن الماضي ليبلغ أوجه سنة ١٩٩٥ التي اعتُبرت سنة الفساد بامتياز.

ويتمثّل الفساد المالي بانحرافات مالية تساهم في مخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظّم سير العمل الإداري في الدولة: فالرشوة والاختلاس والتهرّب الضريبي والجمركي واستغلال امتيازات المنصب والإسراف في استخدام المال العام، هي من أكثر الأنواع رواجاً.

وقد طالت هذه الظاهرة كل البلدان حول العالم ومن بينها لبنان حيث تفشّت في معظم مكوّنات حكمه ومؤسساته، كما أخذت منحى تصاعدياً. وتُظهر المؤشرات الصادرة عن المنظّمات العالمية، كمنظّمة الشفافية الدولية والبنك الدولي، موقع لبنان في ما يخصّ هذا الموضوع.

أما بالنسبة لمؤشر الفساد السنوي الصادر عن منظمة الشفافية الدولية، فيبيّن مستوى إدراك الفساد بالنسبة للإداريين والسياسيين في الدولة المعنيّة، حيث أنه يقيس مستوى الإدراك لا الفساد عينه.

واحتلّ لبنان في عام ٢٠١٢ المركز ١٢٨ من أصل ١٧٦، فقد سجّل ٣٠ نقطة من أصل ١٠٠، علماً بأنّ زيادة النقاط تعني أن البلد المعني يشهد مستوىً متدنّياً من الفساد. أما بالنسبة للمؤشر الخاص بلبنان، فهو يدلّ على وجود نسبة عالية من الفساد المتفشي في الدولة ومؤسساتها، الأمر الذي يجعله أكثر فساداً من مصر والكويت والأردن والبحرين والإمارات العربية المتحدة وقطر، وأقل فساداً من إيران وسوريا واليمن وليبيا والعراق، كما هو مبيّن في الجدول الآتي:

جدول ١

مؤشر الفساد في البلدان العربية لعام ٢٠١٢

البلد	نقاط البلد
الإمارات العربية المتحدة	٦٨
قطر	٦٨
البحرين	٥١
الأردن	٤٨
الكويت	٤٤
مصر	٣٢
لبنان	٣٠
إيران	٢٨
سوريا	٢٦
اليمن	٢٣
ليبيا	٢١
العراق	١٨

المصدر: منظّمة الشفافية الدولية، http://cpi.transparency.org/cpi2012/results

بالإضافة إلى مؤشر الفساد، تصدر منظمّة الشفافية الدولية مقياس الفساد العالمي الذي يبيّن مدى تأثّر المؤسسات والجهات المعنيّة بالفساد، علماً بأن درجة التأثر هذه تزداد كلما اقتربت النقاط المسجّلة من الرقم ٥ وتنخفض كلما ابتعدت عنه. أمّا بالنسبة إلى لبنان، فيظهر مقياس الفساد العالمي النتائج الآتية:

جدول ٢

مقياس الفساد العالمي في لبنان لعام ٢٠١٢

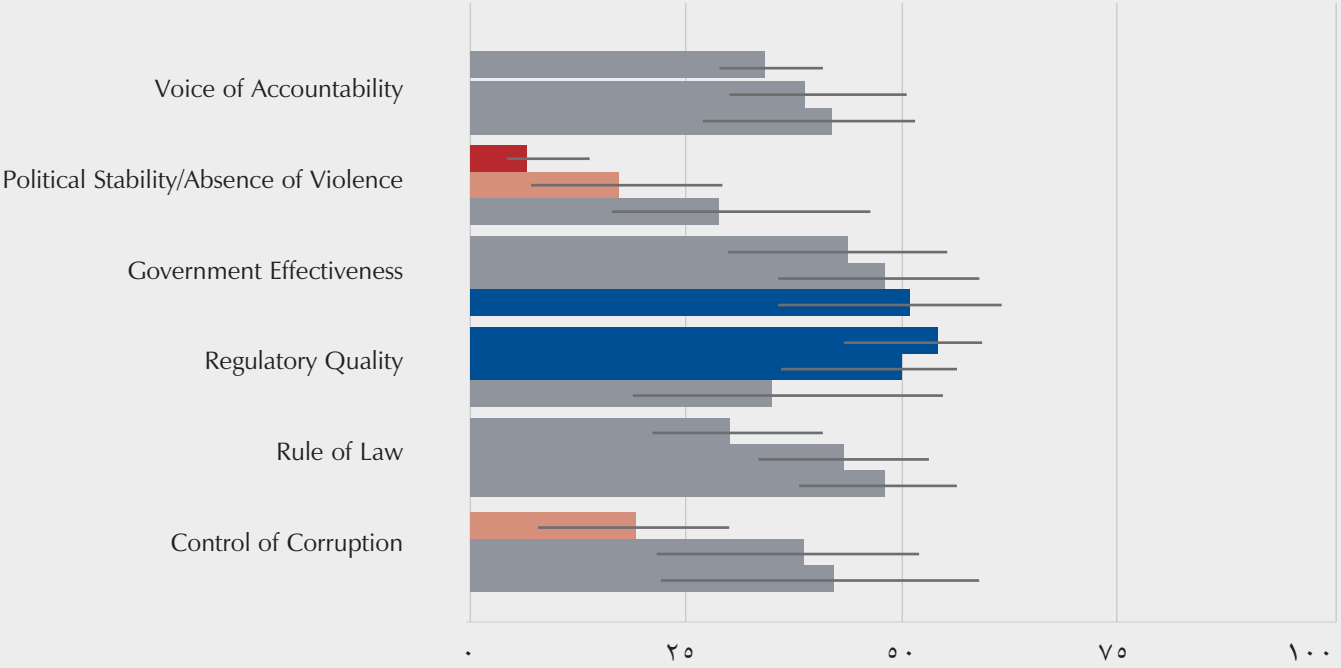
الجهات المعنية	الأحزاب السياسية	مجلس النواب	الشرطة	التجارة	وسائل الإعلام	موظفو القطاع العام	السلطة القضائية	المنظمات غير الحكومية	الهيئات الدينية	الجهات العسكرية	التعليم
النقاط	٤.١	٣.٨	٣.٧	٣.٤	٣.٥	٣.٩	٣.٥	٣.٠	٣.٠	٢.٤	٣.٠

المصدر: منظّمة الشفافية الدولية، http://gcb.transparency.org/gcb201011/results

يُظهر الجدول أعلاه أن الجهات الأكثر تأثراً بالفساد هي الأحزاب السياسية (٤.١)، وموظفو القطاع العام (٣.٩)، ومجلس النواب (٣.٨)، وتليها الشرطة (٣.٧) ووسائل الإعلام (٣.٥) والسلطة القضائية (٣.٥). والجدير بالذكر أن في ظلّ هذه الظروف، تبقى الإجراءات التي تتخذها الحكومة اللّبنانية لمواجهة هذه الظاهرة غير كافية، إذ أن مقياس الفساد العالمي يظهر أن مؤشر مكافحة الفساد يسجّل نسبة ٥٦٪ فقط. أما بالنسبة إلى مؤشرات الحَوْكمة الصادرة عن البنك الدولي، فتعكس نوعيّة الحكم، وذلك من خلال احتساب ستة مؤشّرات؛ ويبيّن الجدول أدناه مؤشّر التعبير والمساءلة، ومؤشر الاستقرار السياسي، ومؤشر فاعلية الحَوْكمة، ومؤشر نوعية الأنظمة والقوانين، ومؤشر حكم القانون ومؤشر ضبط الفساد للأعوام ٢٠٠٠ و٢٠٠٥ و٢٠١١.

جدول ٣

مؤشرات الحَوْكمة في لبنان للأعوام ٢٠٠٠ و٢٠٠٥ و٢٠١١



المصدر: البنك الدولي، http://info.worldbank.org/governance/wgi/sc_chart.asp

ويظهر الجدول أنّ مؤشّر التعبير والمساءلة انخفض تدريجياً من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠١١. أمّا في ما يخص مؤشر الاستقرار السياسي، فيظهر أن لبنان سجّل تراجعاً كبيراً. بالإضافة إلى ذلك، تبقى فاعلية الحكومات غير كافية وتتخذ منحى متدنياً على مرّ السنين. أما بالنسبة إلى تطبيق الأنظمة والقوانين، فيسجّل لبنان نسبة متدنيّة، هذا عوضاً عن التراجع المستمر لمستوى ضبط الفساد.

أخيراً، وعلى الرغم من تسجيل لبنان مستويات عالية من الفساد تستدعي تحرّك المعنيّين والمجتمع المدني، يبقى تضافر الجهود غير كافٍ وتبقى الإجراءات الواجب اتخاذها، والتي من شأنها وضع الوطن على السكة الصحيحة، غائبة، الأمر الذي يجعل من مسألة مكافحة الفساد بعيدة من أن تحتلّ أولويات الدولة والمواطن.

الشراء الحكومي: محطات تعلّم وتبادل غنيّة

تحظى مواضيع الشراء الحكومي باهتمام متزايد على المستوى الوطني اللبناني من خلال مشاريع ومبادرات عدّة تتعلّق بالتشريعات والدراسات وبناء القدرات والتدريب وغيرها. وشهد الفصل الأخير من العام ٢٠١٢، ثلاثة نشاطات محلية وإقليمية ودولية مميّزة.

من ورشة العمل التي أقيمت في بيروت في تشرين الأول ٢٠١٢

التجربة الأوروبية... و"البعد البيئي"

بلغ حجم الشراء الحكومي الأخضر نحو ١٦ في المئة من الناتج المحلي في الدول الأوروبية وهو ما يدلّ على التوجه الاستراتيجي للحكومات الأوروبية نحو تحسين أدائها البيئي وتحقيق القيمة الفضلى من إنفاق المال العام. عن هذه الأرقام وعن الأبعاد القانونية والعملية وأفضل التجارب الأوروبية، تحدّث الخبير الايطالي روبيرتو كارنتا من جامعة تورينو الإيطالية في ورشة عمل عُقدت في بيروت خلال شهر تشرين الأول ٢٠١٢ وجمعت ٣٠ مشاركاً من القطاعين العام والخاص ومن المنظمات الدولية. وتأتي هذه الورشة تماشياً مع انضمام لبنان منذ العام ٢٠٠٩ إلى مسار مراكش حول الشراء الحكومي المستدام وضمن سلسلة المبادرات التي أطلقها معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي لدراسة الإطار القانوني للشراء الحكومي في لبنان والإمكانات المتاحة أمام إعتماد معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية واقتراح مبادئ الاستدامة كإحدى الأولويات في خطة عمل الحكومة.

التجربة الفرنسية: مشاريع تحديث... ودروس

في الإتجاه المقابل، زار وفد من المسؤولين الكبار في إدارة المناقصات وديوان المحاسبة ومجلس شورى الدولة ومعهد باسل فليحان العاصمة الفرنسية في تشرين الثاني ٢٠١٢ للاطلاع على أبرز مشاريع التحديث في مجال الشراء الحكومي. تناولت الزيارة مختلف المبادرات والمشاريع الفرنسية في هذا المجال كالإطار القانوني والحاجات التدريبية والدروس المستقاة من تجارب التحديث الفرنسية. وكان بارزاً النقاش الذي دار بين الوفد اللبناني والخبراء الفرنسيين حول الجهود الوطنية الفرنسية في مجال تعزيز التواصل والتكامل بين الجهات المعنية كافة في مواضيع الشراء الحكومي بغية تأمين بيئة مؤاتية لتطبيق الإصلاحات. وقد عاد الوفد إلى لبنان مع أفكار غنية في مجال تفعيل إدارة المناقصات وتطوير المناهج التدريبية التي يقدّمها المعهد.

والزيارة التي نظّمت بالتعاون مع المعهد الوطني للإدارة في فرنسا، تخللتها اجتماعات ولقاءات عمل مع ممثلين عن وحدة الشراء الحكومي في وزارة المال، واتحاد تجميع المشتريات العامة، ووحدة دعم الشراكة مع

الخبير الإيطالي يشرح للمشاركين في الورشة

القطاع الخاص التابعة لوزارة المال والاقتصاد الفرنسية، والمرصد الاقتصادي للشراء الحكومي التابع لإدارة الشؤون القانونية في وزارة الاقتصاد. واندرجت هذه الزيارة في إطار مواكبة الجهود اللبنانية لبناء القدرات في الشراء الحكومي وضمن "مشروع تعزيز القدرات في الشراء الحكومي" الذي يتولّى إدارته وتنفيذه معهد باسل فليحان بدعم من الحكومة الايطالية.

البنك الدولي: الشفافية وبناء القدرات لتحسين النتائج

وشارك لبنان في المؤتمر الإقليمي حول ""تحسين نتائج الشراء الحكومي من خلال الشفافية وتمكين الجهات المعنية وبناء القدرات"، الذي نظمّه البنك الدولي بين ١٠ و١٢ كانون الأول ٢٠١٢ في العاصمة التونسية.

شارك في المؤتمر أكثر من ٦٠ مسؤولاً في إدارة المالية العامة والمشتريات الحكومية من اليمن والمغرب وتونس والأردن والإمارات وفلسطين والسودان وجيبوتي ومصر ولبنان إضافة إلى مجموعة من الخبراء الدوليين. وضمّ الوفد اللبناني ممثلين عن ديوان المحاسبة ومجلس شورى الدولة ومكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية ومجلس الإنماء والإعمار ومعهد باسل فليحان المالي والإقتصادي.

وشكّل المؤتمر فرصة لعرض التوجهات الدولية وتجارب بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في دعم جهود الإصلاح في مجال الشراء الحكومي، بالإضافة إلى التحديات والتطلعات المرافقة. وتخلل المؤتمر نقاش بين مختلف مجموعات العمل في شأن مواضيع الشراء الالكتروني وإشراك القطاع الخاص وبناء القدرات. كذلك تطرّق المشاركون إلى المنهجيات والأدوات التدريبية المختلفة التي من شأنها إيجاد بيئة مؤاتية لتطوير العاملين في مجال الشراء الحكومي. وشكّل المؤتمر مساحة لمناقشة خطط عمل وطنية تعرض للوضع القائم في كل من البلدان المشاركة وتوضح التحديات والأدوار والرؤى المستقبلية التي تضمن تحقيق أفضل النتائج من عمليات الشراء، مع احترام مبادئ الشفافية والمشاركة والتنافسية.

جانب من الوفد اللبناني في مؤتمر تونس

جهود لإدماج مفاهيم النوع الاجتماعي في خطط الإدارات العامة اللبنانية

الوزيرة وفاء حمزة في افتتاح ورشة العمل

إنطلاقاً من أن إدماج النوع الاجتماعي في خطط القطاع العام في لبنان هو حاجة أساسية لضمان تحقيق العدالة والمساواة بين الجنسين ولإفساح المجال أمام المرأة لأداء دور فاعل في الإدارات والمؤسسات العامة وفي الحياة الاقتصادية والاجتماعية، بادرت الهيئة الوطنية لشؤون المرأة اللبنانية إلى التعاون مع معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في تنظيم ورشة عمل حول "التخطيط الاستراتيجي في الإدارات العامة من منظور النوع الاجتماعي" خلال شهر كانون الأول ٢٠١٢.

وتوجّهت الورشة إلى مجموعة من ١٨ ضابطة ارتكاز في الإدارات والمؤسسات الرسمية، وهدفت إلى تعزيز قدراتهن لجهة "توحيد المفاهيم ومنهجيات التخطيط الاستراتيجي وإيجاد الوسائل الآيلة لإدماج مفاهيم النوع الاجتماعي في خطط إدارتهن".

وقد تولّى إعداد محتوى البرنامج وإدارة الجلسات شركة "تنمية المعرفة". ومن المتوقع أن تستكمل هذه المبادرة بنشاطات أخرى بين الهيئة والمعهد خلال عام ٢٠١٣.

مشاركتان في الورشة

دورها الأمني تطور في السنوات الأخيرة

الجمارك تمنع التهريب... والتخريب ايضاً!

كتبت ميرنا عاصي

أدت التطورات الحاصلة على المستوى الدولي، لا سيما بعد أحداث ١١ أيلول وحادثة مدريد، بالإضافة إلى عولمة التجارة، إلى تفعيل الدور الأمني لإدارة الجمارك، وذلك بهدف حماية المواطنين وتأمين سلامتهم بمنع دخول كل ما من شأنه تهديد الأمن والإستقرار، كالأسلحة والمتفجرات والذخائر والمواد المشعة ...

وقد تطور دور إدارة الجمارك على مر السنين، من مجرد جهاز يقتصر عمله على الجباية وتحصيل مختلف الرسوم والضرائب المنوط به أمر تحصيلها، إلى جهاز يؤديدوراً إقتصادياً مهماً، وذلك بالحؤول، بمؤازرة الوزارات والإدارات المعنية، دون إدخال البضائع والمنتجات التي يمكن أن تؤدي إلى الإضرار بالإنتاج الوطني. كذلك تحوّلت الجمارك جهازاً فاعلاً من الناحية الأمنية نظراً إلى كونها المساهمة الأولى في حماية الحدود. فما هو الدور الأمني لإدارة الجمارك وكيف تقوم بممارسة هذا الدور؟

إن الأمن بمعناه الواسع، هو مجموعة الإجراءات الوقائية المتخذة من قبل السلطات للمحافظة على كيان المجتمع والنظام بمختلف أشكاله وصوره. وقد تطوّر مفهومه ولا سيما بعد تطور التهديدات والتحديات لكيان الدولة المعاصرة، نوعاً وحجماً، في ظل علاقات دولية يسودها منطق القوة، فلم يعد تهديد الأمن محصوراً بالغزو والعدوان المباشر، بل اتخذ أشكالاً أكثر دقّة لاستهداف الأنشطة السياسية والاقتصادية والأمنية، ولم تعد الأسلحة المهددة للأمن مقتصرة على الأسلحة بالمفهوم السائد، بل شهدنا في أواخر القرن الفائت، ظهور الأسلحة البيولوجية كالجمرة الخبيثة (Anthrax) وغيرها من الجراثيم والفيروسات المعدة مخبرياً، بالاضافة الى الأسلحة الكيماوية مثل "السارين"، وهو عامل مؤثر على الأعصاب.

من هنا يتبيّن أن دور إدارة الجمارك قد تطوّر وأصبحت تمارس مهام أمنية بالاضافة الى مهامها التقليدية والاقتصادية.

وفي هذا الإطار، تطبق إدارة الجمارك النصوص القانونية القاضية بمنع دخول بعض أنواع البضائع منعاً مطلقاً كالاسلحة والذخائر والمتفجرات، والنصوص التي تقضي بفرض قيود على استيراد بعض أنواع السلع والمواد كأجهزة الاتصالات.

أجهزة حديثة تعزز فاعلية الدور الأمني للجمارك

كذلك قامت ادارة الجمارك أخيراً بتجهيز المراكز الحدودية بأجهزة ومعدات متطورة كأجهزة الفحص بالأشعة السينية وأجهزة الكشف على المواد المشعة، وبادرت الى تأهيل الموظفين وتدريبهم على أحدث طرق التفتيش والكشف واستخدام المعدات، وأقامت دورات تدريبية في تكنولوجيا البضائع لا سيما بالنسبة للبضاعة التي يمكن أن تكون لها استعمالات متعددة، كالمواد الكيماوية.

ولا يخفى الدور الفاعل للرقابة اللاحقة التي تقوم بها المكاتب الجمركية بالإضافة إلى عملية إدارة المخاطر التي ترمي الى تحديد المخاطر والى تحليلها ومتابعتها إلتزاماً بالتوصيات الصادرة عن المنظمات العالمية.

في ظل التحديات الأمنية المتمثلة بتطوّر وسائل الجريمة والإرهاب، يعد عمل إدارة الجمارك من الأعمال الأساسية والبالغة الأهمية على المنافذ الحدودية البرّية والبحرية والجوية كافةً، وذلك بالتعاون والتنسيق مع الأجهزة الأمنية والادارات المعنية، كي تكون العلاقة تكاملية، الأمر الذي يؤدي إلى تضافر الجهود في سبيل الحد من أعمال العنف، إنطلاقاً من مبدأ أن الأمن مسؤولية الجميع ولا يقع على عاتق جهة دون أخرى، بدءاً بالمواطن نفسه.

من خلال مشروع التوأمة بين الإدارتين المختصتين في البلدين

الإجراءات الجمركية اللبنانية نحو التطوير... والفضل للطليان!

بعد أن أتمت إدارة الجمارك اللبنانية في النصف الثاني من العام ٢٠١٢ كل المراحل التحضيرية لمشروع التوأمة بالتعاون مع وكالة الجمارك الايطالية والإتحاد الأوروبي، وضع هذا المشروع حيّز التنفيذ بدءاً من السابع كانون الثاني ٢٠١٣. يمتدّ مشروع التوأمة سنتين وهو ممول من الاتحاد الأوروبي بقيمة ٣,٣ ملايين يورو، ويأتي ليستكمل الجهود التحديثية التي كانت إدارة الجمارك اللبنانية قد بدأت بها منذ التسعينات، علماً أن التمويل ينقسم الى جزأين، إذ يخصص الجزء الأول منه لدرس الوضع الحالي لإدارة الجمارك في سبيل إعادة هندسة الإجراءات الجمركية بهدف مقاربتها بالجمارك الأوروبية ، في حين يستخدم الجزء الثاني لشراء المعدات والتجهيزات اللازمة لوضع التوصيات حيز التنفيذ.

عدد من أعضاء الفريق المشرف على المشروع

من المتوقع أن يساهم هذا المشروع في توفير ظروف أفضل لتحقيق النمو الاقتصادي من خلال تسهيل التجارة وتعزيز الرقابة وتطبيق المعايير والإجراءات الجمركية العالمية وخصوصاً الأوروبية منها.

عن خلفية هذا المشروع، يوضح الأستاذ وسيم الخوند، مدير مشروع نجم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، أنه "يصبّ في خطة الإصلاح الضريبي والاقتصادي المنبثقة من مؤتمر باريس III ويشكل امتداداً لمختلف مشاريع التحديث الجمركي التي من شأنها أن تساهم في تسهيل التجارة الدولية وتيسيرها"، ويضيف الخوند أن "أهداف المشروع هي تطوير معاملات التخليص الجمركية لجهة تبسيطها وتسريعها وتخفيض تكلفتها وتفعيل الرقابة عليها وبالتالي زيادة قدرة لبنان التنافسية وتعزيز تكامله مع أنظمة التجارة العالمية".

يتولّى الخوند تنسيق المشروع، إلى جانب المراقب اول غسّان حمزة، وذلك بالتعاون الوثيق مع مكتب إدارة المشاريع في رئاسة مجلس الوزراء ومع الخبراء الايطاليين وجميع المعنيين في إدارة الجمارك اللبنانية.

مراحل المشروع

يتسم المشروع بارتكازه إلى منهجية تشاركية، لا إلى اسلوب التلقين من جانب واحد لأن المطلوب تبادل الخبرات بين الخبراء اللبنانيين والأوروبيين، وفي ضوء درس الحاجات مع الجانب اللبناني ومقارنة النتائج بالمقاربات الدولية في ايطاليا والبلدان الاوروبية، سيبادر الخبراء الأوروبيون الى تقديم التوصيات.

يتضمّن مشروع التوأمة، ستة مكوّنات. المكوّن الأول هو إعادة هندسة الإجراءات الجمركية، إذ سيتم في هذا الإطار إجراء مراجعة تفصيلية للإجراءات الجمركية الحالية المتعلقة بالاستيراد والتصدير، والمنطقة الحرّة، والمستودعات، والمانيفست، والترانزيت، وقاعة المسافرين، والسيارات، والمعاينة، والرقابة اللاحقة، والمحاسبة، والدفع الإلكتروني، والحكومة الإلكترونية، والشباك الموحّد، والأنظمة الإلكترونية، وعلى ضوء هذه الدراسات، سيتم اعتماد الحلول والخيارات الفضلى لتحديثها.

يشكّل تحديث الإطار التشريعي المتعلّق بالتجارة الدولية المكوّنَ الثاني للمشروع، وفي هذا الإطار، ستجري مراجعة تفصيلية للاطار التشريعي واقتراح التعديلات المناسبة التي تسمح بتطبيق الخطوات التحديثية المقترحة بما يتلاءم مع المعايير العالمية لمواكبة افضل الممارسات الدولية.

أما ثالث مكوّن للمشروع، فهو وضع مؤشرات لمتابعة تنفيذ الإجراءات التحديثية، حيث سيتم إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية Key Performance Indicators واقتراح آلية متابعة.

مؤشرات متوقعة بعد انتهاء مشروع التوأمة

تخفيض تكلفة تخليص البضائع (استيراد / تصدير) لأقل من ٣٠٪
انجاز عمليات المنطقة الحرة في أقلّ من يوم واحد
انجاز عمليات التخزين في ساعات قليلة
انجاز عمليات الترانزيت في أقل من يوم واحد
زيادة ١٥ ٪ من العائدات بسبب تحسين الرقابة
أقل من ٥٪ لعمليات عدم المطابقة
زيادة ١٥٪ في نسبة صادرات الشركات الصغيرة والمتوسطة يشمل المشروع أيضاً مكوّناً رابعاً هو تطوير القدرات حيث يتم لهذا الغرض تنظيم زيارات دراسية في الخارج لمختلف محاور المشروع، بالإضافة إلى إعداد دورات تدريب المدرّب والمناهج التدريبية وتنفيذ الدورات في ١٥ وحدة تدريبية. أما على صعيد الإعلام والتواصل، فسوف يتم تحسين الموقع الالكتروني لإدارة الجمارك اللبنانية، واستحداث مركز خدمات هاتفي Call center، إضافة إلى إعداد مطبوعات ومنشورات، وتنظيم مؤتمرات ولقاءات وورش عمل.
يتعلق المكوّن الأخير بالتجهيزات، إذ يلحظ المشروع المساعدة في تقديم دفتر شروط لشراء التجهيزات المطلوبة لتطبيق المشروع.

"السادسة": ضرورة التحوّل إلى موازنة البرامج والأداء

من خلال تسع أوراق بحثية شارك في إعدادها عدد من صانعي القرار السياسي والإداري في لبنان فضلاً عن عددٍ من الخبراء من لبنان وفرنسا ومنظمات دولية، تناول العدد الثالث من مجلّة "السادسة" التي يصدرها "معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي"، موضوع "الموازنة العامة: اساس بناء الدولة ومدخلها إلى الحداثة". وارتأت المجلة أن تخصص المحور الرئيسي من عددها الصادر في كانون الأول ٢٠١٢، "لمعالجة موضوع الموازنة بشكل عام، والموازنة المبنية على البرامج والأداء بشكل خاص، إدراكًا منها لأهمية وضرورة التحوّل من موازنة تركز على الوسائل إلى موازنة:

- تمكّن المواطن والمراقب من التأكد من تحقيق الأهداف وتقييم أداء الحكومة على أسس واضحة قابلة للقياس
- تسهّل عملية المساءلة والمحاسبة
- تضمن الاستخدام الأمثل للأموال العامة واحترام معايير الفعالية والنزاهة والانتظام.

إصلاح الموازنة العامة: إتجاه دولي

واختارت "السادسة" باقة من المساهمات من شأنها أن تسلط الضوء على هذه المواضيع، وحاولت أن تبيّن "كيف يختلف تطوير وتنفيذ هذا المفهوم بحسب البلدان ومع الأخذ في الإعتبار خصوصية كل بلد". ولاحظت "السادسة" في افتتاحيتها أن "التوجه العالمي في العقد الأخير من هذا القرن يركّز على ضرورة التسريع في عملية إصلاح المالية العامة وخصوصاً في الدول التي تعاني من عدم استقرار أو في تلك الخارجة من النزاعات. وقد بادر العديد من هذه الدول إلى اتخاذ مبادرات لافتة ومتفاوتة في هذا المجال كي تمكّنها من اللحاق بتوجهات الاقتصاد العالمي الحديث".

وأضافت "السادسة" أن "معظم هذه المبادرات انطلق من تحديث الموازنة العامة كونها الأداة الأساسية في بناء الدولة وفي ترجمة الرؤى الاقتصادية لأي حكومة بما يسمح لها بمواجهة الأزمات والقيام بتلبية المتطلبات المتزايدة لشعوبها. كما أنها جاءت في سياق عالمي يتطلب من الحكومات مزيداً من الشفافية والوضوح والقدرة على التوفيق بين محدودية الموارد ومستوجبات تحسين الأداء الإداري منه والمالي".

وأشارت "السادسة" إلى أن "الإصلاحات التي تطال المالية العامة توجّهت إلى تفعيل دور الموازنة كأداة حكومية استراتيجية من شأنها أن تساهم في تحقيق القيمة الفضلى من إنفاق المال العام وتحديد أفضل الأولويات، وتحسين الأداء المؤسساتي العام والتطبيق الفعلي لمبادئ الحكم الصالح، وبالتالي تهيّئ بيئة مؤاتية للنمو الاقتصادي".

تجارب المنطقة

بحسب "السادسة"، على الرغم من الجهود التي قامت بها دول المنطقة، يبقى الكثير من العمل في مجال إصلاح الموازنات العامة، وخصوصاً في لبنان، إذ أن الوضع الحالي للموازنة بعيد من التوجّه العالمي وعن المعايير التي أرستها التجربة الدولية وعمّا حققته الدول التي بادرت إلى إصلاحات بنيوية عبر إتباع مبادئ عامة في الإدارة المالية الصالحة من شمولية وانضباط إلى مشروعية ومرونة وتنبّؤ. يضاف إلى ذلك إصلاح النظام الضريبي واعتماد آليات مراقبة في إطار موازنة برامج وأداء، ممّا يجعل من إدارة المال العام عملية أكثر شفافية تساهم في تعزيز الديمقراطية".

المحور

وأفردت "السادسة" القسم الأكبر من صفحاتها لمحور الموازنة، فكتب وزير المال السابق جورج قرم عن "الموازنة العامة: أداة لتحديث الدولة"، في حين حمل مقال مدير المالية العام ألان بيفاني عنوان "تصحيح الأوضاع الماليّة موازنة مقرّة وفق الأصول ومحاسبة ممسوكة بدقّة". أما مديرة مشروع إصلاح إدارة الموارد المالية في وزارة المالية اللبنانية كوثر دارا فكتبت دراسة بعنوان "نحو قانون جديد لتحضير الموازنة العامة في لبنان". وتناول مستشار شؤون الموازنة في وزارة المال اللبنانية دومينيك بوليه في ورقته البحثية موضوع "عملية قطع الحساب في لبنان"، بينما كتب القاضي في ديوان المحاسبة إيلي معلوف عن "الموازنة وواقع الرقابة على قطع الحساب في لبنان". وشدد المدعي العام لدى ديوان المحاسبة بالإنابة القاضي بسّام وهبه على "أهمية التحوُّل إلى موازنة البرامج والأداء"، فيما نقلت الخبيرة الاقتصادية لدى صندوق النقد الدولي في بيروت نجلاء نخلة "تجربة موازنة البرامج والأداء في وزارة التربية والتعليم العالي". وتطرق رئيس مشروع التوأمة الأوروبي فرانك موردك إلى "إصلاح الموازنة العامة: تجربة تونس"، فيما كتبت مديرة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي لمياء المبيّض بساط ومنسّقة البرامج المساعدة في المعهد مايا بصيبص عن موضوع "الجندر كحافز للانتقال إلى موازنة البرامج والأداء: تجربة النمسا".

غلاف العدد الثالث من "السادسة"

الدراسات

من جهة أخرى، تضمن العدد أيضاً دراستين منفصلتين، عالجت الأولى موضوع "البرمجة المتعددة السنوات ومساهمتها في تحديث موازنة الدولة" (الكاتبة الباحثة المتخصصة في المالية العامة في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD أمل لرهلد)، في حين تناولت الثانية، وهي لرئيسة القسم الحقوقي في مركز المعلوماتية القانونية في الجامعة اللبنانية جنان الخوري، موضوع "موقع الجريمة الجمركية من الجريمة العادية في لبنان". وفي العدد مراجعة لكتاب "الجريمة المالية: الوقاية، الحوكمة والتأثيرات الثقافية" (بإدارة ميشال ديون) ولكتاب آخر هو "المالية العامة الجديدة المستجيبة للتحديات العالمية المعاصرة" (تحرير إنغي كول وبيدرو كونسيكاو).

مؤشرات ومراجعات قوانين وكتب

وضمّت "السادسة" عدداً من الأبواب الرصدية، أبرزها باب "مؤشرات لبنانية"، الذي تناول "الفقر الحضري في مدينة طرابلس ومؤشرات التفاوت المكاني"، مسلطاً الضوء على إشكالية معاصرة لها تبعات سياسية كبيرة على لبنان، وباب "اتجاهات اقتصادية عالمية" الذي تضمّن دراسة حول "أزمة الديون السيادية".

وتحت باب "التشريعات"، تضمّن العدد تعريفاً لمفهوم تحليل الأثر القانوني، فضلاً عن إدراج أهم القوانين والتشريعات الصادرة ومشاريع القوانين المطروحة في لبنان خلال الأشهر الستة الأخيرة من العام ٢٠١٢.

إدّخر أو... "خبّي قرشك الأبيض ليومك الأسود"!

لو لم يكن للادخار أهميّة جوهريّة على المستويين الشخصي والعام، لما تداولنا أباً عن جدالمثل الشعبي"خبّي قرشك الأبيض ليومك الأسود".فهذه المقولة تفسّر نفسها بنفسها، وتبيّن مدى إدراك الناس لفاعلية ادخار المال في حياتهم، فالادخار هو الحجر الأساس للرفاه المالي والاقتصاد السليم، فلننظر معاً في أهدافه وآلياته.

لماذا تدّخر؟

بحسب الشبكة الدوليّة لتعزيز الثقافة الماليّة التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (٢٠١١)، بيّنت الممارسات العالمية أنللادخار أسباباً وأهدافاً عدّة:

- التحوّط للأمور غير المتوقعة أو الحالات الطارئة أي الأيام السود (كالمرض، وخسارة الوظيفة، والأضرار العرضية...).
- تحسين نمط الحياة ومستواها تدريجياً، لجهة تعليم الأولاد، والتمتع بالعطل، وشراء بعض السلع الاستهلاكيّةالمعمّرة، وابتياع الكماليات،وشراء عقارات الخ...
- جمع ما يكفي من المال لتنفيذ استثمار مربح وقابل للنمو كالاستثمار في الأسواق المالية أو في قطاع منتج.
- تغطية النفقات المستقبلية المتوقّعة لمرحلة ما بعد التقاعد حين تتقلّص المداخيل العائلية.
- تأمين مبالغ من المال للأجيال المقبلة، فبعض الأشخاص يدّخرون من دون نية صرف الأموال بلبغية توريث أفراد العائلة.

فكّرت للحظة في الأسباب التي تدفعك للادخار أو التي ستتبعها ابتداءً من اليوم، لذا يمكنك درس الخيارات المتاحة والمتعددة لتسهيل عملية الادخار:

على المدى القصير، ارسم خطة تكفل لك سيولة مادية في الحالات الطارئة، وانظر في إمكان:

- فتح حساب توفير لدى أحد المصار فتُقتطع لصالحه دورياً نسبة معيّنة من مدخولك الشهري.
- إيداع مبلغ من المال ليكون في الحساب كوديعة مالية تكتسب فائدة.

يستحسن أن يكون هذا النوع من الادخار منخفض المخاطر.

من الدورات التدريبية لتعزيز الثقافة الإقتصادية والمالية

على المدين المتوسط والطويل، طوّر خطتك لتشمل حوافز لتحسين مستواك المعيشي وتغطية نفقاتك في مرحلة ما بعد التقاعد،وادرس فرص:

- استثمارمعرفتك في الأسواق المالية أو في قطاع منتج قابل للنمو.
- كسب أصول جديدة مثل العقارات.
- التحق ببرامج التوفير تحضيراً لمرحلة التقاعد:
  - تعويض نهاية الخدمة في الضمان الاجتماعي (للمنتسبين في صندوق نهاية الخدمة).
  - صناديق التعاضد المتخصصة.
  - أنظمة التقاعد أو تعويض نهاية الخدمة لموظفي القطاع العام.
  - أنظمة التقاعد أو تعويض نهاية الخدمة لأعضاء نقابات المهن الحرّة.
  - بوالص التأمين على الحياة.
- اشترك في إحدى دورات الادّخار مع زملائك في العمل.
- شارك في خطط المعاشات التقاعدية التي توفرها بعض الجهات المصرفية.
- ادّخر كل مبلغ لاتحتاج إليه، فبعد تأمين احتياجاتك الشهرية، والترفيه عن نفسك من دون إفراط، ضع المال المتبقي بعيدا من متناول يدك.

المخاطر المترتّبة على هذا الخيار تصاعديّة. فادرس ظروف الاستثمار وفرصه، وقارن ما بين الأرباح والمخاطر، لتحديد ما إذا كان هذا الاستثمار يعود بالفائدة المتوخّاة ويحقّق أهدافه.

انتبه: الخطوة الأولى هي التفكير وزيادة المعرفة، لذا ترجم الآن هذه المعارف عبر التصرفات المناسبة وبادر!

فجوة بين المعارف والتصرفات

في لبنان، بيّنت النتائج الأولية للمسح الوطني حول "الالمام بالمسائل المالية" الذي أجراه معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بالتعاون مع البنك الدولي ومؤسسة البحوث والاستشارات أن ثمة فجوة بين المعارف والتصرفات، كما في معظم البلدان النامية.

ففي ما يخصّ الادخار على سبيل المثال:

على صعيد المعرفة: يدّعي ٥٠ ٪ من اللبنانيين أنهم يدّخرون مبلغاً من المال (مهما كانت قيمة المبلغ المدّخر)

على صعيد التصّرف: ٧١٪ من اللبنانيين لايتخّذون أي تدابير لتغطية النفقات غيرالمتوقعة (ادخارأواستدانة)

"لعبة الجزيرة"

يخصّ المعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، منذ عام ٢٠٠٩، أساتذة مادة الاقتصاد في الثانويات الرسمية ببرامج تدريبية سنوية تساهم في تعزيز الثقافة الاقتصادية والمالية في لبنان، وخصوصاً لدى الشباب.

وتضمّن برنامج العام ٢٠١٢ سلسلة دورات تدريبية في الموضوع الاقتصادي تحت عنوان"لعبة الجزيرة"،شارك فيها ١٦٣ أستاذاً في مختلف المناطق اللبنانية. و"لعبة الجزيرة" هي لعبة محاكاة اقتصادية تتضمّن أبرز المفاهيم الاقتصادية، من ضمنها الادخار على المستويين الشخصي والعام، ويلعب المشاركون خلالها أدوار المنتجين والمستهلكين وأصحاب الشركات والخبراء الماليين. وسبق أن أعدّ المعهد هذا البرنامج بالتعاون مع خبراء فرنسيين وتمّ تعريبه ومراجعته في لبنان كي يتلاءم مع حاجات الفئات المستهدفة.

منشورات وزارة المال في معرضي الكتاب الفرنسي والعربي

جرياً على عادته السنوية، شارك معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في معرض الكتاب الفرنسي "إقرأ بالفرنسية" الذي أقيم في مركز البيال للمعارض ما بين ٢٦ تشرين الأول و٤ تشرين الثاني ٢٠١٢.

كذلك كان المعهد حاضرا في معرض بيروت العربي الدولي الـ٥٦ للكتاب الذي أقيم في مركز البيال للمعارض أيضاً ما بين ٣ و١٦ كانون الأول ٢٠١٢.

وقد عرضت في جناحي المعهد في المعرضين كل المنشورات الصادرة عن وحدات الوزارة، من دراسات وإحصاءات وأدلّة المواطن بالإضافة إلى سلسلة أدلّة التدريب الصادرة عن معهد باسل فليحان. وساهم المعرضان في توطيد علاقة المعهد والوزارة بالمواطنين الذين زاروا جناحي المعهد فيهما، وأبدى كثر منهم اهتماماً بالمنشورات التي كانت متوافرة فيهما مجاناً.

جناح معهد باسل فليحان

مسؤولو الموازنة في الشرق الأوسط ناقشوا في تونس دور البرلمانات وأفضل الممارسات لتحقيق الشفافية

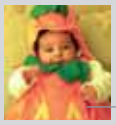
استضافت تونس في ١٥ و١٦ تشرين الثاني ٢٠١٢ المؤتمر الخامس لكبار مسؤولي الموازنة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وقد ضم مشاركين من دول عدة من المنطقة (مصر والأردن والكويت ولبنان والمغرب وقطر وتونس وتركيا واليمن) ومن دول أجنبية (النمسا وكندا وألمانيا والسويد)، إضافة إلى ممثلين عن الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي. ومثّلت وزارة المال اللبنانية في هذا المؤتمر رئيسة دائرة التحليل الاقتصادي الكلي بالتكليف في مديرية الموازنة ومراقبة النفقات ميراي معوض. وتناول المؤتمر مجموعة من المواضيع تمحورت على كيفية وضع أسس سليمة لبناء الموازنة، وتم شرح أفضل الممارسات لتحقيق الشفافية في هذا المجال، لا سيما من ممثلي منظمة الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون والتنمية، إضافة إلى تفصيل لدور البرلمانات في إطار الموازنة.

السيدة ميراي معوض

من ناحية أخرى، تم استعراض بعض التجارب العملية لعدد من الدول المشاركة في ما يتعلق بالإصلاحات المطبقة في مجال الموازنة، وفي طليعتها الدولة المضيفة تونس، إضافة إلى دول أخرى منها تركيا والمغرب والكويت وقطر. كذلك تم طرح للخطة المستقبلية المعدة من قبل منظمة التعاون والتنمية، وخصوصاً في إطار تحضير الموازنة وتوقع النفقات العامة. وتم الاتفاق في ختام المؤتمر، على انعقاد الدورة المقبلة سنة ٢٠١٣ في الدوحة، عاصمة دولة قطر.

حياة الوزارة

بنون وبنات


- امين الصندوق المركزي فيليب الحاج رزق مولوداً ذكراً سمّاه جود.

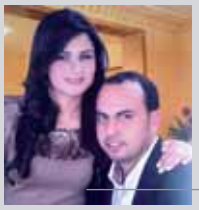
- الزميلة الين انطون المتزوجة من بشارة سالم رزقت مولوداً ذكراً سمّته شربل.

- المراقب الرئيسي منال صونجي المتزوجة من نادر حطب رزقت بنتين توأمين سمتهما منى ولونا.
- المراقب الرئيسي شادي عبدالله رزق مولوداً ذكراً سمّاه مجد.
- المراقب الرئيسي طارق برازي رزق مولوداً ذكراً سمّاه جود.
- رئيس فرع متابعة العمليات في دائرة ضريبة الدخل في بيروت ربيع علم الدين رزق مولوداً ذكراً سمّاه عبدالله.

- رزقت المراقب جان دارك عون مولوداً ذكراً سمته تيو.

- رزق الزميل دياب محمد من فريق المعلوماتية، مولودة أنثى سمّاها دانا.

زواج


الزميل ابراهيم محرز عقد قرانه على الآنسة رانيا محمد أبو همين بتاريخ ٠٩ كانون الثاني ٢٠١٣.

نشرة صادرة عن معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

الإشراف العام: لمياء المبيّض بساط
رئيس التحرير: باسم الحاج
شارك في هذا العدد: جنان الدويهي، سابين حاتم، جوزيان شبلي، كارل ريحان، مايا بصيبص، بسمة عبد الخالق، سوزان أبو شقرا، ثريّا سراج وفيرجينيا اسكندر
تصميم وتنفيذ: دوللي الهاروني
طباعة: مطبعة رعيدي

يُمكن إرسال مقالاتكم بواسطة البريد الالكتروني على العنوان التالي:
contact@if.org.lb
هاتف: ٠١/ ٤٢٥١٤٧ – ٠١/ ٤٢٥١٤٩
فاكس: ٠١/ ٤٢٦٨٦٠

La Lettre Interne du ministère des Finances

HadithelMalia

Numéro 47 | Février 2013 | www.institutdesfinances.gov.lb

Les défis de 2013

En ce début d'année 2013, nous voudrions souhaiter aux libanais une nouvelle année prospère aux plans économique et social. Nous souhaiterions que 2013 soit marquée par la relance de l'activité économique et la reprise du taux de croissance. Nous espérons qu'elle sera porteuse de solutions réalistes à toutes les revendications sociales légitimes et permettra d'améliorer le niveau de vie des citoyens libanais, sans pour autant porter atteinte à l'équilibre financier qui garantit la stabilité économique de notre pays.

Nous réalisons l'ampleur des défis à relever, notamment l'adoption du projet de loi de budget et la régularisation des finances publiques. Cette année sera aussi l'occasion de réaliser une évaluation complète des comptes publics et de clôturer les exercices précédents.

Nous sommes confiants que l'adoption de la loi de Budget, tant espérée, encouragera les investissements, notamment dans les secteurs de l'énergie, de l'eau et de l'infra-structure routière, qui sont tous prioritaires pour le Liban. Le besoin est aussi pressant afin d'adopter les lois du budget concernant les dépenses sociales, telles la santé et d'éducation.

Tout en poussant vers la réalisation de ces objectifs, nous veillerons à ce que le déficit public ne dépasse pas le seuil critique et à éviter des répercussions négatives sur l'économie libanaise, l'aggravation de la situation sociale et de la dette publique.

De même, nous soulignons l'importance de la stabilité sécuritaire et politique et la nécessité de rétablir la confiance en l'économie libanaise afin de relancer le taux de croissance et réduire le volume de la dette publique par rapport au PIB.

Mohammad Safadi
Ministre des Finances

"Tendances et enjeux de la gestion financière publique" thème des Rencontres des Cadres Dirigeants de la Fonction Publique 2013

Photo souvenir de la promotion 2012

Placées sous le thème "Tendances et enjeux de la gestion financière publique", les Rencontres des Cadres Dirigeants de la Fonction Publique seront lancées pour la quatrième année consécutive, en 2013.

Abordant des thèmes d'actualité, notamment les finances publiques comme outil de modernisation de l'Etat, l'évaluation des ressources fiscales et douanières, la conduite du changement dans l'administration et les réalités économiques de la corruption, ce Cycle est composé d'un séminaire d'ouverture, de 4 séminaires-débat, animés par des experts de renommée internationale, et enrichi par des visites de terrains à un nombre d'institutions et d'administration publiques clé.

A raison de deux jours par mois, étalées entre Mars et Juin 2013, ces Rencontres adressées aux cadres dirigeants, promouvoient le partage d'expériences, le renouvellement des atouts personnels et le développementdes capacités managériales.

Editée par:

INSTITUT DES FINANCES INSTITUT BASIL FULEIHAN
REPUBLIQUE LIBANAISE MINISTÈRE DES FINANCES

Sommaire

Le projet TEMPUS PACOME 4
Lebanon contributes to the OECD Policy and Action Plan debates 5
IOF Goes Online 6
Le CHEDE MED 2013 discute de la "sortie de crise pour la Méditerranée" 6

Rencontre avec Serge Michailof

Réforme des institutions de l'Etat: "Avec la volonté politique, des progrès rapides et spectaculaires sont possibles!"

La 3e édition des Rencontres des Cadres Dirigeants de la Fonction Publique Libanaise s'est clôturée en présence d'un grand nombre de cadres libanais et d'experts français dont Serge Michailof, ancien directeur exécutif de l'Agence Française de Développement, ancien directeur à la Banque Mondiale, auteur et professeur à Sciences Po. Fort d'une longue expérience dans le domaine de la modernisation des institutions de l'Etat dans les pays en crise, M. Michailof a partagé avec Hadith Al Malia le résultat de ses expériences tout en prodiguant quelques conseils aux institutions libanaises en cours de modernisation.

Serge Michailof

Pouvons-nous espérer pouvoir moderniser l'appareil de l'Etat au Liban, sachant que nous sommes en présence d'une répartition très complexe entre les différentes communautés religieuses et partis politiques présents?

La situation de fragmentation de la société n'est pas propre au Liban, on trouve cela dans beaucoup de pays. Je travaille ainsi régulièrement au Congo Kinshasa où la répartition ne se fait pas entre 17 ou 18 communautés mais entre plusieurs centaines… Donc, techniquement c'est difficile, mais c'est toujours faisable. C'est surtout un problème de volonté et de contexte politiques. Je travaille beaucoup sur des pays qui sortent de crise ou qui sont encore dans des crises graves, les tensions venant très souvent de tentatives d'accaparement par un groupe particulier ou une coalition particulière, de l'ensemble du pouvoir politique mais aussi économique (les deux pouvoirs étant souvent très liés dans ce type de pays).

Dans ces situations, la tentation est de distribuer des postes et des institutions entre l'ensemble des factions présentes au sein de la coalition au pouvoir. Mais il faut ici faire attention car en faisant cela, si on ne prend garde, on risque fort de rentrer dans des systèmes de pillage des institutions par les factions qui les contrôlent au lieu d'être dans un système de fonctionnement dont l'objectif est d'assurer une efficacité collective. C'est la contradiction fondamentale qu'il faut surmonter dans ce type de contexte. Je ne connais pas suffisamment le Liban pour dire ce qu'il faut faire ici mais je pense qu'il y a de grandes similitudes entre tous les pays socialement fragmentés et qu'il faut s'inspirer de modèles qui ont réussi. J'ai en tête l'exemple de la Géorgie qui n'est pas sans analogie avec le Liban; c'et un pays avec beaucoup de problèmes claniques et tribaux. Il y a 10 ans, ils tiraient encore au mortier lourd au cœur de Tbilissi... C'est un pays qui a une histoire compliquée, violente et avec des antagonismes très profonds. Aujourd'hui, on y voit une volonté très nette de construire un Etat moderne…

Vous avez parlé de modernisme. Moderniser l'administration est-il une condition de la croissance économique et de la stabilité politique sur le long terme?

Oui, parce que, encore une fois, dans les sociétés qui sont très fragmentées, la tentation est que, lorsqu'on octroie une institution à l'une des factions, à l'un des groupes ethniques ou religieux, les responsables se servent de cette institution non pas pour la faire fonctionner pour la bonne satisfaction de la collectivité, mais pour la piller et enrichir sa propre faction. C'est humain, ce n'est pas un problème de corruption; il ne faut pas un jugement éthique là-dessus. Il faut simplement sortir de cette logique de factions pour faire en sorte que l'institution fonctionne de façon moderne, dans un souci d'efficacité et avec des règles de gestion modernes. Il faut pour cela sortir délibérément du clientélisme, se fonder sur les règles de sélection des dirigeants et cadres sur la base du mérite et commencer par mettre à la tête de l'institution qu'on veut moderniser une personne avec un certain charisme, une nette volonté d'introduire des méthodes modernes de gestion des ressources humaines fondées sur le mérite et les résultats et non sur des relations clientélistes. Or ce faisant ce responsable va se heurter aux poids des clans et du népotisme ambiant d'où la nécessité de fortes personnalités disposant d'un soutien politique au plus haut niveau.

Vous parlez souvent de la nécessité de cibler les fonctions essentielles de l'appareil d'Etat. Comment procéder pour ce faire, à votre avis?

Vous avez en gros deux approches pour essayer de moderniser un appareil d'Etat: travailler soit sur un noyau d'institutions clé telles que les principales institutions régaliennes en traitant chaque institution globalement, approche qui a ma préférence, soit sur des fonctions critiques comme la fonction financière à travers tout l'appareil d'Etat ou au sein de quelques institutions clé. Il faut en effet savoir que vous n'allez pas pouvoir moderniser la totalité de l'appareil d'Etat, parce que si vous essayez de le faire vous vous rendrez compte que c'est extrêmement compliqué techniquement et politiquement. Mieux vaut par conséquent travailler sur 5 ou 6 institutions pour commencer et tenter de les transformer en institutions modernes c'est-à-dire en premier lieu gérées par des responsables choisis sur la base de leur mérite et non de leur appartenance à tel ou tel réseau te capable d'introduire rapidement des méthodes modernes de gestion par objectifs fondées sur les résultats. Si c'est trop ambitieux il faut alors se limiter à tenter de moderniser les nœuds critiques de ces institutions où les dysfonctionnements sont les plus graves, sachant que cette approche ne donnera que des résultats limités et fragiles.

Vous dites qu'il faut construire quelques institutions d'excellence pour étendre ensuite progressivement l'expérience. Comment pourrait-on étendre cette expérience?

Il faut construire à partir des succès obtenus avec le premier noyau d'institutions modernisées. Contrairement à ce que racontent beaucoup de spécialistes de la réforme de la fonction publique, on peut avoir des résultats rapides et spectaculaires en travaillant sur un noyau restreint d'institutions, ceci même dans un pays tout à fait déliquescent. Même en Afghanistan où la situation a toujours été chaotique, quelques équipes de qualité autour de quelques leaders remarquables ont su construire des institutions modernes efficaces en 3 ans et y obtenir des résultats spectaculaires. Le malheur est que ces expériences sont restées isolées et n'ont pas été soutenues au plan politique car elles contrariaient le système politique maffieux au pouvoir. Avec un leader auquel vous donnez des moyens et un cadre de travail, vous pouvez avoir des résultats spectaculaires rapidement. Mais bien sur ces expériences ont besoin d'un fort soutien politique pour pouvoir se généraliser. Il y a en effet tant de mauvaises habitudes à réformer…

Quel est le rôle du leadership dans ce contexte?

Il faut que le patron de l'institution qui est en cours de modernisation ait un sacré courage et une forte autorité pour oser dire non à tous les systèmes qui pèsent sur lui. Il sera nécessairement confronté à un moment ou à un autre à une personnalité de son propre groupe ethnique, religieux ou politique qui va par exemple venir lui demander d'embaucher un de ses proches qui est dans le malheur...

Or il ne faudra faire aucune concession!

Max Brunner, directeur des Relations internationales de l'ENA

"Les Rencontres de l'Institut des Finances: une formule gagnante"

Max Brunner, directeur des Relations internationales de l'ENA était présent à la Conférence de Clôture de la 3e édition des Rencontres des Cadres Dirigeants de la Fonction Publique Libanaise organisée à l'Institut des Finances Basil Fuleihan. Lors d'une rencontre avec Hadith Al Malia, il a tenu à aborder les différents projets de l'ENA au Liban.

Max Brunner

L'ambassadeur de France, S.E. M. Patrice Paoli, a parlé lors de la Conférence de Clôture d'une édition de rencontres d'un nouveau type. Pouvez-vous nous en dire plus?

C'est la première fois que je viens au Liban et à l'Institut des Finances et j'ai pu constater le succès de ces rencontres que vous organisez avec l'ENA. A mon avis, on ne change pas quelque chose qui marche, on peut l'enrichir mais il ne faut pas drastiquement le modifier. Il y a un cycle de rencontres prévues pour 2013 à l'Institut des Finances. Maintenant, il faut voir comment on peut enrichir ces rencontres. J'ai proposé l'éventualité d'une visite d'études. On pourrait peut-être envisager qu'un groupe de personnes ayant participé aux Rencontres des Cadres Dirigeants puisse se rendre en France pour rencontrer ses homologues…

Quelles problématiques faudra-t-il aborder dans les futures rencontres à votre avis?

Je pense que la thématique de l'éthique et de la déontologie est essentielle et fait partie des principales problématiques que l'on pourrait aborder. Je crois également qu'il faudrait développer tout ce qui est lié à la vision et à la mise en œuvre des projets et des actions. On peut avoir une idée très précise de ce que l'on veut faire mais ce qui est difficile, c'est la mise en œuvre et il y a des méthodes de travail que l'on pourrait exposer lors des rencontres. Je pense que les aspects de la démarche de performance, de la façon de mettre en œuvre des projets qui peuvent fonctionner, sont à développer.

Quels sont les nouveaux horizons de coopération avec l'ENA et comment le Liban peut-il profiter plus de ce partenariat?

L'ENA est avant tout une école de formation de fonctionnaires français mais également étrangers. Nous avons la possibilité d'accueillir, chaque année, 60 fonctionnaires ou étudiants étrangers en provenance de 126 pays différents. Etant donné la qualité et la richesse des relations que nous avons avec le Liban, généralement, nous accueillons dans nos cycles un à deux élèves libanais par an. Donc, le premier défi est de continuer à sélectionner des candidats brillants qui pourront œuvrer ensuite pour la qualité des relations entre nos deux pays. Nous allons, avec l'Institut français du Liban, lancer la campagne de sélection des fonctionnaires libanais. Nous allons faire une promotion de nos cycles dans les différents milieux libanais tout au long du dernier trimestre de 2012 mais il faudra aussi préparer les candidats. L'idéal serait qu'ils fassent des stages dans préfectures ou des institutions européennes… Nous essayons d'instaurer, avec l'Institut français du Liban, un cycle de préparation à l'intégration de l'ENA.

Le projet TEMPUS PACOME

Vers une amélioration de l'adéquation entre l'offre et la demande en compétences au Maroc et au Liban

Le projet Partenariat pour les Compétences et l'Emploi (PACOME) vise à prévoir, à anticiper et à faire coïncider les compétences requises avec les besoins du monde de l'entreprise en dotant les pays partenaires, notamment le Maroc et le Liban, de structures, de méthodologie, d'outils et d'instruments de travail et en formant leurs ressources humaines de manière à réduire l'écart entre l'offre et la demande en compétences.

Les participants à la réunion de démarrage à Strasbourg, le 6-7/12/2012

TEMPUS-PACOME est un projet d'une durée de 3 ans. Il a été lancé à Strasbourg-France audébut du mois de Décembre 2012. Ce partenariat, dirigé par l'Université de Starsbourg, réunit 7 pays et 16 universités et institutions autour d'un même objectif: Améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande en compétences à court et moyen terme (unhorizon de 3-5 ans), afin de renforcer l'employabilité des jeunes et des adultes et d'améliorerla compétitivité économique.

Les résultats de ce projet innovant contribueront à rendre le système d'enseignement supérieur, au Maroc et au Liban, plus proche du Cadre Européen des Certifications (CEC) et de l'Espace Européen d'Enseignement Supérieur (EEES) en fournissant des instruments d'assurance qualité "externe".

Un projet en 4 phases

Ce projet est structuré en quatre phases:

1) La mise en place d'observatoires des métiers et compétences au Maroc et au Liban et la formation des personnels techniques;
2) Le développement de méthodes et approches qualitatives et quantitatives pour suivre et anticiper les besoins en compétences à court et moyen terme (à un horizon de 3-5 ans);
3) La constitution et formation de groupes d'experts nationaux pérennes qui aideront à l'identification et au développement de la compréhension des enjeux de l'enseignement et de la formation dans les pays partenaires;
4) Des études pilotes qui serviront d'exemples de bonnes pratiques à mutualiser. Les activités 2013 seront consacrées à la recherche documentaire, à l'élaboration d'un glossaire, à l'exploration des méthodologies existantes, au recueil d'expériences et à la préparation du cahier des charges de l'observatoire.

Les Partenaires PACOME

1. France: Université de Strasbourg: Faculté des Sciences de l'Education (Bénéficiaire)
2. Allemagne: University of Koblenz-Landau: Institut de gestion économique et d'informatique
3. Grèce: Athens University of Business and Economics, Centre de recherche
4. Pays-Bas: Limburg Institute for Business and Economic Research LIBER/ROA (Maastricht)
5. Autriche: Institute for Advanced Studies (Vienne): Centre de recherche Emploi - Qualification - Innovation
6. Maroc: Ministère de l'enseignement supérieur, Université Chouaib Doukkali, Université Ibn Tofail, Université Mohamed Premier, Confédération Générale des Entreprises du Maroc, Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi et des Compétences.
7. Liban: Direction Générale de l'Enseignement Supérieur, Université Libanaise- Faculté de pédagogie, Université Saint Joseph-Faculté des sciences de l'Education, Institut des Finances Basil Fuleihan, Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture.

Lebanon contributes to the OECD Policy and Action Plan debates

Lebanon has participated to three high level international meetings organized by the OECD in the Fall of 2012. These meetings were the occasion to share experiences, discuss shared challenges, and network with peers from the region and beyond.

The participants in the Steering Group Meeting of the MENA-OECD Initiative on Governance and Investment for Development, on November 22, 2012, in Paris

- The **meeting "From Policy Recommendations to Practice and Results: towards a Strategic Partnership"** was held on **September 19, 2012,** in **Caserta, Italy.** It brought together key stakeholders from national schools of public administration and other relevant institutions to explore options for a strategic partnership with the OECD that would help reinforce national capacity building efforts. The meeting also marked the inauguration of the MENA-OECD Governance Programme Training Centre in Caserta.
- The **Global Forum on Public Governance organized in Paris on the 21st of November, 2012**, under the theme "Better Governance for Inclusive Growth". The Forum provided a platform for dialogue among high-level policy-makers and leading experts from OECD and non-OECD countries. It debated new directions emerging from public sector reforms worldwide and tried to identify priorities as well as lessons learned, good practices and innovative solutions in advancing governance reforms.
- The **Steering Group Meeting** of the **MENA-OECD Initiative on Governance** and Investment for Development, on **November 22, 2012:** The meeting brought together representatives of governments, business and civil society from 18 MENA and 34 OECD economies as well as international partner organizations.

On this occasion, Ms. Lamia Moubayed Bissat intervened in the context of a panel focusing on **"Capacity building: levering the effectiveness of public policies",** and discussed the role of training for successful public policy reforms. She used the case of Lebanon and the work conducted by the Institut des Finances Basil Fuleihan to illustrate where the key challenges may lie for countries in transition who are striving to effectively develop the capacities of their Civil Service in the years to come. Her conclusions highlighted three main pillars of action:

- The need to link training to other components of capacity development such as career path development and the overall civil service law and to modernize the regulatory framework to ensure coherence between policy and actions.
- The role to be played by the donor community in encouraging their local project beneficiaries to act in synergy and to sustain national efforts to move towards the emergence of a structured demand for training.
- The need for national training providers to help their governments create islands of excellence across the civil service, to support the modernization of recruitment mechanisms and talent retention and to empower leaders who are expected to drive the reforms.

IOF Goes Online

The Institute des Finances Basil Fuleihan's long awaited website is **finally online!**

Our new website provides our users with an overview of the Institute, its trainings and services, resources, and various media tools. More importantly, it enables you to stay up to date with upcoming workshops, conferences and events. Through interactive tools, it also provides you with the possibility to directly register or request courses.
The website is conceived as a **portal,** a platform for sharing and exchanging of knowledge and good practices related to public financial management, customs, economic and financial literacy and capacity development.

Experts and practitioners, we hope our website will become your **"one-stop shop"** very soon.
Enjoy!
www.institutdesfinances.gov.lb

Le CHEDE MED 2013 discute De la "sortie de crise pour la Méditerranée"

Suite au succès rencontré lors des deux premières éditions du **Cycle de Hautes Etudes pour le Développement Economique en Méditerranée - CHEDE MED,** 5 Instituts de formation des Ministères des Finances des pays du pourtour de la Méditerranée, voire l'Institut d'études fiscales en Espagne, l'Institut de la gestion publique du développement économique en France, l'Ecole supérieure de l'économie et des finances en Italie et l'Institut des finances au Maroc, lancent l'Edition 2013 sous le thème **"Quelle sortie de crise pour la Méditerranée?"** Consacré aux questions économiques de la région méditerranéenne, ce Cycle de quatre séminaires de trois jours, répartis entre avril et octobre, la session 2013, constitue pour les participants une expérience particulièrement enrichissante et permet de développer et de renforcer le réseau des acteurs économiques, entreprises et administrations notamment sur les deux rives de la Méditerranée.

La promotion 2013 comptera une quarantaine d'auditeurs des secteurs public et privé des cinq pays partenaires.

Les candidats intéressés et désireux de participer aux deux Cycles sont priés de prendre contact avec l'Institut des Finances Basil Fuleihan, afin d'obtenir la plaquette et le dossier de candidature.

Bibliothèque des Finances

Doing Business 2013: smarter regulations for small and medium-size enterprises/The World Bank. - Washington: The World Bank, 2012

Tenth in a series of annual reports comparing business regulation in 185 economies, Doing Business 2013 measures regulations affecting 11 areas of everyday business activity:

- Starting a business
- Getting electricity
- Getting credit
- Paying taxes
- Enforcing contracts
- Employing workers
- Dealing with construction permits
- Registering property
- Protecting investors
- Trading across borders
- Closing a business

The report updates all indicators as of June 1, 2012, ranks economies on their overall "ease of doing business", and analyzes reforms to business regulation - identifying which economies are strengthening their business environment the most.

Doing Business illustrates how reforms in business regulations are being used to analyze economic outcomes for domestic entrepreneurs and for the wider economy. This year marks the tenth anniversary of the report. It is a flagship product produced in partnership by the World Bank and IFC that garners worldwide attention on regulatory barriers to entrepreneurship. More than 60 economies have used the Doing Business indicators to shape reform agendas and monitor improvements on the ground. In addition, the Doing Business data has generated over 870 articles in peer-reviewed academic journals since its inception. This year's report includes two new economies: Barbados and Malta.