

حديث المالية

العدد ٥٢ | تموز ٢٠١٤ | www.institutdesfinances.gov.lb



ترجمة الأولويات

قامت وزارة المال بدورها وأرسلت مشروع الموازنة العامة لسنة ٢٠١٤ إلى مجلس الوزراء وفقاً للأصول. صحيح أننا أصبحنا في منتصف السنة المالية التي يعود إليها هذا المشروع، غير أن ثمة أهمية كبرى لتصديق الموازنة في سبيل شرعنة عملية الإنفاق وقوتنته.

وصحيح أيضاً أن الظرف السياسي دقيق، وأن عمل المؤسسات الدستورية يشوبه الإرباك بسبب تأخر انتخاب رئيس جديد للجمهورية، لكننا أردنا ألا يحول هذا الواقع المؤسف دون إنجاز مشروع الموازنة ورفعها إلى مجلس الوزراء، نظراً إلى ما للموازنة العامة من دور أساسي في إدارة الاقتصاد وترجمة سياسة الحكومة وأولوياتها.

كذلك انطلقنا في إصرارنا هذا من حرصنا على ضرورة انتظام عمل المالية العامة والعودة إلى الأصول الدستورية والقانونية في الإنفاق.

وما زاد تمسكنا بإحالة مشروع الموازنة هو ضرورة تحسين صورة لبنان أمام المجتمع الدولي الذي لا ينفك يشدد على أهمية اعتماد موازنة مصدقة وفق الأصول تترجم سياسة الحكومة وأولوياتها، إننا نولي أهمية كبيرة لإقرار مشروع الموازنة العامة والموازنات الملحقة لعام ٢٠١٤ ووضع موضع التنفيذ، ونرى أن على

الكتل النيابية كافة التعاطي بدرجة كبيرة من المسؤولية مع هذا الاستحقاق الدستوري والقانوني الضروري،

إذ حان الوقت من أجل إخراج الدولة من دوامة الفراغ المؤسساتي الناتجة عن غياب الموازنة العامة، وإخراج لبنان تالياً من الحلقة المفرغة التي يتخبط بها والتي تؤثر سلباً على حُسن إدارة المالية العامة.

كما وأنا نعمل بجد من أجل إنجاز الحسابات عن السنوات السابقة بالشكل الذي ينظم ويوضح عمليات الإنفاق التي حصلت مطابقتها مع القوانين والأنظمة تمهيداً لحسم كل الإشكالات السابقة التي أعاققت معالجة وضع المالية العام.

علي حسن خليل
وزير المال

رئيس هيئة إدارة قطاع البترول
شارك في الورشة الثالثة من "برنامج لقاءات الكوادر العليا"

ناصر حطيط لـ "حديث المالية": انهينا مسح البحر وبدأنا بالبر



شارك رئيس هيئة إدارة قطاع البترول في لبنان الدكتور ناصر حطيط في حزيران الفائت في الورشة الثالثة من برنامج اللقاءات العلمية المخصصة للكوادر العليا في الإدارة اللبنانية الذي ينظمه معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي للسنة الخامسة تالياً، بالتعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا (ENA) وسفارة فرنسا في لبنان وبدعم من المعهد الفرنسي (l'Institut Français) ومصرف "فرنسبنك"، ويشارك فيه ٢٣ من الكوادر العليا في القطاع العام يمثلون ١٨ إدارة ومؤسسة. وتناولت الورشة التي استمرت يومين موضوع "أزمة الطاقة العالمية".

نحن بحاجة إلى ما بين خمس أو ست سنوات للإنتاج للسوق المحليّة

القيمة ص ٢

في هذا العدد
أيضاً
إدارة المال العام... بلدياً: تنمية قدرات لتعزيز الشفافية والحكم الرشيد
حسابات الضريبة على القيمة المضافة على التصميم المحاسبي أصبحت... مضافة!
في الإدارة العامة: أول الغيث رابطة... والنقابة تأتي
بعلبك-الهرمل: من العدم ولدت... "مالية"



تصدر عن:
المعهد
باصل فليحان
الجمهورية اللبنانية
الجمهورية الفرنسية
INSTITUT DES FINANCES
INSTITUT BASIL FLEIHAN

Spectrum ASAK للبحث عن احتياطي من

النفط والغاز على الشاطئ اللبناني؟

الهيئة تعمل على موضوع التنقيب على النفط في البر وقد وضعنا مسودة قانون للاستكشاف وحفر الآبار ومن أجل الإنتاج. وبعد أن أرسلناه إلى مجلس الوزراء أعيد إلينا مع بعض التعليقات التي أخذنا بعضها في الاعتبار وسنعيده مجدداً إلى مجلس الوزراء.

بالنسبة إلى العقود الموقعة مع شركتي Spectrum و PGS فهي حصلت قبل إنشاء الهيئة ولكننا نتابع كل أعمالهما سواء في البر أو البحر، وثمة اجتماعات دورية وتقنية معهما وبشكل جدي. حالياً انتهينا معهما من مسح البحر (Reconnaissance أو Geological Survey) وبدأنا بمسح البر.

هل من أفق برأيكم لجهة البدء بالمناقصات والعمل

الفعلي لاستخراج الغاز والنفط؟

نحن بانتظار موافقة الحكومة على مرسوم خريطة البلوكات في البحر ومرسوم مسودة الاتفاقية بين الدولة والشركات، وفي حال لم تتم الموافقة عليهما سنضطر إلى تأجيل الزيادة من جديد.

كم من الوقت نحتاج بعد لاستخراج الغاز النفط

من اليوم أي الوقت اللازم لحصول المناقصات

وبدء التنقيب والاستخراج...

نحن بحاجة إلى ما بين خمس أو ست سنوات للإنتاج للسوق المحلية، ولكن إذا استخرجت زيوت فإن تلبية السوق الداخلية ستتم قبل هذه المدة. القبارصة في المقابل يضعون فترة سبع سنوات والسبب في الفرق بيننا وبينهم هو أننا سبق ووضعنا دراسة مسح جيولوجي بمعنى أن الشركة التي سيرسو عليها الاستثمار عندنا ستبدأ فوراً بالحفر في حين أن عليها وضع دراسة المسح قبلاً في قبرص.

ولو وافقت الحكومة في آذار ٢٠١٣ على المراسيم التي

أو "بلوكات" عذّة بناء على الدراسة الجيولوجية التي وُضعت. ونعمل يومياً بطريقة علمية وتقنية على السعي لتحديد الموجودات التي نملكها في لبنان وكيف يمكن أن تفيد البلد سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

إلى ذلك نتعاون مع وزارات أخرى بهدف إنشاء مكتب للنفط لدى كل واحدة منها بهدف مراقبة عملنا وعمل الشركات معنا.

ويتم العمل أيضاً مع القطاعين التعليمي والتقني بهدف تحضير البلد لكي يصبح لديه اختصاصيون في الصناعة النفطية والاستغناء إلى أكبر حد ممكن عن استقدام العمالة الأجنبية خصوصاً أننا تمكنا من فرض بنود على الشركات توجب عليها أن تكون نسبة ٨٠٪ من اليد العاملة لديها لبنانية، وهي نسبة كبيرة ولكن قبلت بها الشركات.

وتوازيًا نعمل مع برامج أجنبية تابعة للأمم المتحدة والنروج والاتحاد الأوروبي بهدف تطوير المهارات والكفاءات عندنا كي نتمكن من مراقبة عمل الشركات والمؤسسات التي ستعمل لدينا في المستقبل.

أيهما أهم أو يأتي قبلاً الغاز أو النفط وهل من

فصل بين نوعي الطاقة لجهة التنقيب عنهما؟

من الصعب أن نحدد حالياً أيهما الغاز أو النفط سيتقدم عندنا، ولكننا نعلم أن منطقتنا هي أساساً منطقة غاز، ولكن طبعاً إذا حصلنا على النفط فإن ذلك سيكون ممتازاً علماً أن في بعض المناطق ثمة سوائل ولكننا علينا أن نبقى هذا الأمر لمرحلة الاستكشاف، إذ عندما نحفر أول بئر سيكون ممكناً لنا معرفة ما نملك تحت الأرض فعلياً.

هل من مجال لعمل الهيئة على مسألة التنقيب عن

النفط والغاز في البر وعلى الشاطئ في ظل عدم

وجود قانون إلا للتنقيب في البحر؟ وما دوركم

بشأن العقد الموقع بين وزارة الطاقة وشركة



حطيط يشرح

"حديث المالية" أجرت مقابلة مع الدكتور حطيط، وهنا نص اللقاء:

ما هي المهام المنوطة بهيئة قطاع النفط ومدّة

تعيين أعضائها والتجديد لهم؟

الهيئة تعمل على إدارة قطاع النفط وتنظيمه ولاسيما تسويق الهيدروكربون الخاص بنا وإطلاق المزادات وتزويد وزير الطاقة والمياه والحكومة توصيات بشأن الفائزين في المزادات ومراقبة عمل الشركات، سواء على صعيد إنتاجها للطاقة أو العائدات والمداخل الواجب عليها تأمينها للدولة. أعضاء الهيئة عددهم ستة وهم معيّنون لمدة ست سنوات ويمكن أن يجدد لهم مرةً واحدة.

في كانون الأوّل من العام ٢٠١٣ تمّ تعيين أعضاء

هيئة إدارة قطاع النفط، ماذا حققت الهيئة من

أعمال حتى اليوم؟

قامت الهيئة بإنجازات مهمّة حتى اليوم، فقد أطلقت دورة تأهيل أولى للشركات وأهلنا بموجبها ٦ شركة ١٢ منها مشغلة من الفئة الأولى عالمياً. كذلك أطلقنا دورة التراخيص ووضعنا المراسيم التطبيقية لهذا الأمر، وأنجزنا اتفاقية مع الشركات. وقسمنا البحر إلى مرقع

منذ ١٩٣٣

بدأ التفتيش جدياً عن البترول في لبنان أيام الانتداب الفرنسي عندما وضع قانون العام ١٩٣٣ للتنقيب عن البترول والمناجم. وحُفرت وقتها سبع آبار من ١٩٤٧ حتى ١٩٦٥، من بينها واحد عام ١٩٤٧ عمقه نحو ٣١٠٠ متر.

بعدها كانت تأتي بعثات إلى لبنان ولكنها لم تكن تحفر آباراً إنما تضع دراسات جيولوجية للصخور الجوفية التي يصعد منها البترول إلى طبقات أعلى وخرجت باستنتاجات واحتمالات كبيرة بشأن وجود مثل هذه الصخور.

تطوير حقل بحري يوقر

ما بين ١٠٠٠ و ٢٠٠٠ وظيفة

قال الدكتور ناصر حطيط أن الفرص التي يتوقع أن تخلقها الصناعة النفطية في لبنان كبيرة، فالشركات تستثمر أموالاً ضخمة. وأضاف: "لتطوير حقل بحري، ستستثمر الشركات من مليارين إلى ٤ مليارات دولار لفترة ثلاث سنوات تقريباً. وذلك سيخلق خلال هذه الفترة من ١٠٠٠ إلى ٢٠٠٠ وظيفة ونصف المبلغ هذا سيذهب مباشرة إلى شركات لبنانية متوسطة وصغيرة".

وأوضح أن على الشركات الأجنبية أن تتعاقد من الباطن مع الشركات اللبنانية حتى ولو كانت أعلى بنسبة ١٠٪ شرط أن تتمتع بالشروط التقنية عينها التي تتمتع بها الشركات الأوروبية".

"نسعى إلى أن تكون لدى كل دول المنطقة هيئات منظمة لقطاع الطاقة تتمتع باستقلالية وبصلاحيات واضحة"

تيوليار: نحو اتحاد متوسطي للطاقة



تيوليار مع المشاركين في الحلقة الثالثة من اللقاءات العلمية

الأوروبي بحسب إحصاءات العام ٢٠٠٨، وإن "العدد الإجمالي للعاملين في قطاع الطاقة في أوروبا يناهز ١,٦ مليون عامل، وفق الأرقام العائدة إلى العام ٢٠٠٧". وأوضح تيوليار أن "سياسة الإتحاد في مجال الطاقة تهدف إلى ضمان سير السوق الداخلية والتمويل الآمن، وتعزيز الكفاءة الطاقوية وتطوير مصادر الطاقة المتجددة، وترابط الشبكات وشفافية الأسواق، إضافة إلى توفير هيكليات التعاون بين الهيئات المنظمة الأوروبية". وشدد على "الحاجة إلى تنظيم قطاع الطاقة في المنطقة المتوسطية وتعزيز التعاون بين دولها"، مشيراً إلى أن تجمع الهيئات المنظمة للطاقة في دول البحر الأبيض المتوسط MedReg، "يعمل لمساعدة الهيئات الأعضاء فيه على تعزيز قدراتها المؤسسية واستقلاليتها، وتمكينها من تبادل المهارات والخبرات والمعلومات في شأن الممارسات التنظيمية الجيدة". وأضاف أن التجمع "يركز جهوده على أن تكون لدى كل دول المنطقة هيئات منظمة قوية ومستقلة وتتمتع بصلاحيات واضحة وبموارد مالية وبشرية كافية، بحيث يمكنها أن تؤدي دوراً فاعلاً في مراقبة أسواق الطاقة لجهة فتح المنافسة وحل النزاعات وضمان حقوق المستهلكين". وأعلن أن الإتحاد الأوروبي يسعى إلى إقامة اتحاد متوسطي للطاقة "يكون أداة لتعزيز التبادل والتعاون"، وأن MedReg يعتبر شريكاً مهماً للإتحاد في هذا المجال. وعرض تيوليار لأهم أهداف استراتيجية MedReg للسنوات ٢٠٢٠-٢٠٣٠.

أعلن نائب رئيس المجلس الأوروبي للهيئات المنظمة لقطاع الطاقة، الفرنسي ميشال تيوليار، أن الإتحاد الأوروبي يسعى إلى إقامة "إتحاد متوسطي للطاقة".

وأدار تيوليار في حيزان الفائت الورشة الثالثة من برنامج اللقاءات العلمية المخصصة للكوادر العليا في الإدارة اللبنانية الذي ينظمه معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي للسنة الخامسة تالياً، بالتعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا (ENA) وسفارة فرنسا في لبنان وبدعم من المعهد الفرنسي (l'Institut Français) ومصرف "فرنسبنك".

وقدم تيوليار نظرة شاملة عن موضوع الطاقة في العالم، وشرح أبرز أركان الاستراتيجية الأوروبية لقطاع الطاقة وانعكاسها على الجانبين التنظيمي والتشريعي، متطرقاً إلى تنظيم قطاع الطاقة في فرنسا. كذلك تناول آفاق التعاون في مجال الطاقة في المنطقة المتوسطية، ودور الهيئات المنظمة في هذا المجال. وقال تيوليار إن "أوروبا تستورد أكثر من نصف كمية الطاقة التي تستهلكها"، متوقفاً "أن يزداد اتكال الإتحاد الأوروبي على استيراد المحروقات الأحفورية في حال استمر غياب الإجراءات المناسبة". وأشار إلى أن "القطاع الصناعي يستهلك أكثر من ربع حجم الطاقة النهائية التي تنتج في دول الإتحاد". وقال إن "قطاع الطاقة يشكل ٥ في المئة من الناتج المحلي في الإتحاد

رفعناها إليها، لكننا اليوم على عمق ١٠٠٠ متر. وفي حال وُقعت مراسيم تقسيم البحر اللبناني إلى رقع ومسودة الاتفاقية التي تدير العلاقة بين الدولة اللبنانية والشركات اليوم، فإنه بإمكاننا منح التلزم في كانون الأول من العام ٢٠١٤ وأن نبدأ الحفر قبل خريف العام ٢٠١٥ وعندها يتوقع أن يمتد الاستكشاف إلى سنتي ٢٠٢٠ أو ٢٠٢١، وكلما تأخرنا في التوقيع على هذه المراسيم فإن الوقت يفوتنا.

إلى أي مدى سبقتنا إسرائيل وهل من تداعيات سلبية علينا في حال بدأت هي أو قبرص أو سوريا باستخراج الغاز والنفط قبلنا (نظرية أن النفط موجود تحت الأرض في بئر واحد ومن يسبق يستخرج أكثر)؟

إسرائيل سبقتنا إذ بدأت في الإنتاج، وثمة تداعيات سلبية لذلك خصوصاً بالنسبة إلى أسواقنا الإقليمية الطبيعية أي مصر والأردن وسوريا وتركيا وفلسطين والتي على ما يبدو ستتعاقد مع بعضها قبلنا، وبالتالي بدأ سوقنا الطبيعي الإقليمي يفلت من يدنا. أما قبرص فلم تبدأ بعد بعملية الإنتاج، ولكن ستبدأ على ما يبدو بعد أكثر من سنة. أما في شمال قبرص فإنهم سيبدأون بعملية حفر الآبار في الخريف المقبل.

ولجهة نظرية وجود آبار مشتركة، فهي ممكنة جداً سواء بين لبنان وقبرص أو بيننا وبين فلسطين المحتلة، فالجيولوجيا لا تعرف حدوداً. ولهذا السبب يجب أن نتنبه إلى أن يبدأ قبل غيره في عملية الإنتاج هو من سيسبق الآخرين إلى الغلة.

هل يمكن أن تقام شراكة ما مع قبرص مثلاً بمسألة الغاز والنفط؟

يمكن أن تقام شراكة ولكنها مشروطة بشروط موضوعية ألا وهي تحقيق مصالح الدولة اللبنانية والمواطن اللبناني والمؤسسات اللبنانية.

حصّة لبنان وفق التقديرات

بيّنت الدراسات الجيولوجية وجود طبقة ملح في البحر تبلغ سماكتها نحو ١٥٠٠ متر تدل على احتمالات عالية لوجود كميات وافرة من الهيدروكربون تحتها. كذلك أظهرت الدراسات احتمال وجود ١٢٢ ألف مليار قدم مكعب في منطقة الأوف شور التابعة لقبرص وفلسطين ولبنان ووفق التقديرات الأميركية أن ثمة ما بين ٤٠ و٥٠ ألف مليار قدم مكعب في الأوف شور الفلسطيني وبين ٣٠ إلى ٤٠ في الأوف شور القبرصي، ما يستنتج معه أن البقعة موجودة في الأوف شور اللبناني.

المشاركون في الدورات التدريبية دعوا إلى تكثيفها وجعلها إلزامية

إدارة المال العام... بلدياً: تنمية قدرات لتعزيز الشفافية والحكم الرشيد

يشارك ممثلون لاتحادي بلديات و ١٣ بلدية منذ أيار الفائت في دورات تدريبية تندرج ضمن "مشروع تنمية قدرات السلطات المحلية في إدارة المال العام"، الذي أطلقه برنامج "بلدي بلاس" (BALADI Plus) الممول من الوكالة الأميركية للتنمية الدولية USAID وتتولى تنفيذه شركة Management Systems International بالتعاون مع شركة تنمية المعرفة ومعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي.



تنمية قدرات البلديات في الإدارة المالية والشراء العام والأرشفة والتوثيق

ولكن من دون الدخول في التفاصيل التي تطرقت إليها الدورات التدريبية. وأشار إلى أن "الشرح كان مسهباً في الدورات، عن الموازنة وأبوابها وكيفية إعدادها والجهة التي تعدها وإحالتها إلى المجلس البلدي لإقرارها". وأضاف "كذلك تحدّثنا عن قطع الحساب وتدوير الاعتمادات وغيرها من الأمور المفيدة جداً في وضع الموازنة، وناقشنا أيضاً كيفية تدوير البنود من سنة إلى سنة ومعدّله والاحتياط الواجب وضعه وكيفية تغذية البنود". ولاحظ رئيس بلدية دير عمار خالد الدهيبي أن الاستفادة من الدورات كانت كبيرة. وقال "بلدية نشأت منذ العام ١٩٦٤ ولدينا فريق عمل جيد يعمل وفق الطرق المطبقة وبشكل جيد وموازنتنا مدروسة ومنظمة وندرك كيفية إعدادها، لكننا أفدنا كثيراً من الدورات، كذلك من اطلاعنا على المشاكل التي تعترض بقية البلديات أو عند شرح آليات تطبيقها بنجاح عندها".

لجنة بلدية للمال والموازنة

ورأى رئيس بلدية الخنشارة الجوار أنيس سماحة أن "من أهم ما طرح ضرورة خلق لجنة تكون متخصصة بالموازنة تضم مقرري اللجان لوضع خطة للموازنة ومشروعها". وأضاف "في هذا الإطار، طُرح موضوع برنامج الـ GIS الذي يؤمّن عند تطبيقه كل المعطيات التي نحتاجها، كالمكلفين وعدد المنازل ووضعها والبنى التحتية في البلدية ويسهل التعرف على أماكن الأعطال فيها وكيفية مجابته، وله انعكاسات إيجابية شاملة على مختلف نواحي العمل البلدي وليس فقط على إعداد الموازنة، ونحن حالياً في طور تطبيقه ونقوم بالتدريب عليه". أما رئيس بلدية كوكبا كامل القلعاني فقال إن بلديته ستعمل على تشكيل لجنة مال وموازنة في البلدية، إذ أن "أمين الصندوق كان يتولّى وضع الموازنة نقلاً عن سابقتها تقريباً مع بعض التعديلات كالعائدة إلى الأشغال وغيرها،

ويقدّم برنامج BALADI Plus من خلال "مشروع تنمية قدرات السلطات المحلية في إدارة المال العام"، مساندة تقنية إلى إتحادي بلديات جزين والبحيرة و ١٣ بلدية هي بزينا ودير عمار وكوسبا واهمج والخنشارة-الجوار والكحالة وعيناتا الأرز والباروك-الفريديس وعبرا وصيدا وصور والقصبية وكوكبا، بغية تنمية قدراتها في الإدارة المالية والشراء العام والأرشفة والتوثيق، سعياً إلى تعزيز الشفافية والحكم الرشيد على مستوى السلطات المحلية. ومن المواضيع التي عالجتها الدورات التي يشملها المشروع التدريبي، "موازنة البلدية وتحسين الموارد" و"التقارير المالية" و"أرشفة الوثائق الإدارية" و"الشراء العام والرقابة". وفي لقاءات مع "حديث المالية"، أجمع المشاركون على أهمية هذه الدورات، وأكدوا استفادتهم منها في تحسين العمل البلدي وتطويره.



دورة تدريبية



تبادل خبرات

والقائمية، وهذه المؤسسات معفاة من دفع القيمة التأجيرية. والمشكلة أن الرسوم البلدية لا يدفعها المواطنون إلا عندما يحتاجون إلى خدمة من البلدية، فعندها فقط يحصل الدفع الفعلي. وهناك الصندوق البلدي المستقل الذي يغذي بشكل رئيسي خزينة البلدية علمًا أن لدينا مصاريف ضخمة، فتعداد سكان البلدية يناهز الـ ٢٠ ألف نسمة علينا تأمين الخدمات المختلفة لهم".

تكثيف الدورات... وإلزاميتها

وفيما رأى سماحة ضرورة امتداد البرنامج على مدة زمنية أطول يعطى خلالها كل موضوع حقه بشكل مستقل، ابدى القلعي إعجابها بالمواضيع والمحاور التي تناولتها هذه الدورات لنواحي عمقها وشموليتها وتغطيتها لعدد وافر من المحاور والمسائل التي تواجه أي مسؤول أو موظف في البلدية أثناء تنفيذه لمهامه المتعلقة بإدارة الشؤون المالية للبلدية. كما ثمن وقدر كفاءة المدربين وعمق وشمولية معرفتهم بالمواد التدريبية التي عالجوها، وتقنيات التدريب الحديثة التي اعتمدها. كذلك عبر عن رضاه التام على المستوى التنظيمي واللوجستي العالي الذي رافق هذه الدورات في جميع مراحلها. اقترح القلعي أن يتم تدريب أعضاء مجالس البلديات والموظفين المعنيين فيها على هذه المواضيع فور توليهم مسؤولياتهم البلدية، لما لهذا التدريب من أهمية بالغة في تمكين معرفة المعنيين في البلدية بكافة الأمور المالية العائدة لها وكيفية ادارتها وفق القوانين والتقنيات المالية والمحاسبية المتبعة. كذلك اقترح أن يتم تنظيم ورش عمل يكون موضوعها تطوير وتحديث قانون البلديات والمراسيم المتعلقة به وفقاً للحاجات والواجبات والدور المطلوب من البلديات والاتحادات، وذلك بمشاركة ممثلي البلديات للاستماع الى آرائهم واقتراحاتهم بناء على ما اختبروه في العمل البلدي. أما الدهيبي فدعا إلى تكرار هذه الدورات لمواكبة تطوّر القوانين والأنظمة ونوعية الخدمات وغيرها".

نستدرج عروضاً للشراء في مواضيع صغيرة لا تتعدى العشرين مليون ليرة لبنانية، ونضع الشروط التي لدينا ونستدرج العروض على أساسها ونأخذ بالسعر الأنسب وفقاً لهذه الشروط. أما بالنسبة للمشاريع الكبيرة، فدقاتر الشروط التي تم تزويدنا إياها خلال الدورات، مهمة كثيراً، وسنسعى إلى تطبيقها". أما القلعي فقال "بلديتنا صغيرة نسبياً تتألف من ١٢ عضواً وليس عندنا مشتريات بشكل دائم ودوري إنما بعض حاجات المكتب والسكرتاريا، وذلك على عكس البلديات الكبيرة التي تقوم كل يوم بعدد كبير من المشتريات واللوازم وبمبالغ تصل إلى الملايين شهرياً". من جهته، قال الدهيبي "نحن نعمل بطريقة شفافة وبسيطة وليس لدينا موازنة كبيرة، فالمدخل عندنا قليلة وخصوصاً أن البلدية صغيرة عقارياً و٥٠٪ منها تستغلّه الدولة ومؤسساتها وهي لا تدفع بدلاً عن ذلك".

جباية ومشاريع لتحسين الموارد

وعن كيفية تحسين الموارد البلدية، أجاب سماحة: "نسعى إلى تحسين الموارد من خلال القيام ببعض المشاريع، وخلق سياحة بيئية. أما الجباية فهي ممتازة عندنا ولكن المشكلة الوحيدة تكمن في المبالغ المكسورة التي يصعب على الناس دفعها. وعلى قدر الجباية، نتكل على الصندوق البلدي المستقل". أما القلعي فشدد على أن "تحسين الموارد البلدية يتم أولاً بتحسين الجباية وبالتعاوي مع الجهات المانحة ومعرفة طبيعتها. وتحسين الجباية يتطلب إقناع الناس بالثقة في العمل البلدي. وكذلك عبر العلاقات والإتيان بمشاريع من الخارج. وهذه الأفكار كانت مفيدة جداً وتمت مناقشتها خلال الدورات".

وإذ اشار الدهيبي إلى أن "الدورات التدريبية ركزت كثيراً على مسألة الموارد والجباية"، قال: "مثلاً، في خراج بلديتنا، عندنا أكبر مؤسسات، كمعمل الكهرباء الحالي والمعمل المزمع إنشاؤه ونادي الرتبة في الجيش

الأرشفة... نحو المكننة

وعن أهمية الأرشفة وتأثيرها في مجال الموازنة وإدارة المال العام، قال سماحة قال "نحن في بلدية الخنشارة نقوم بالأرشفة على طريقتنا، والآليات التي شرحت أثناء الدورات تخلق تحسينات على الأرشفة التي عندنا وسنسعى إلى تطبيقها قدر الإمكان". وأضاف "نحن نسعى إلى مكننة الأرشيف ووضعنا خطة في هذا الاطار". أما القلعي فقال إن "الأرشفة تؤثر على عمل البلدية كله وليس فقط على ماليتها، وهذا العمل ليس وليد اللحظة إنما فيه استمرارية. فعند الحاجة إلى خريطة أو معاملة تكون موجودة في الأرشيف ولكن يجب التفيتش فيه عنها، مما يشكل إضاعة للوقت واستفاداً للطاقات من دون طائل. الأمر نفسه إذا تقرر الدخول في مشروع معين حيث يجب تقدير كلفته المالية لرصدها في الموازنة وهنا تجب العودة إلى المشاريع المماثلة المنقذة سابقاً. فإذا لم يكن الأرشيف منظمًا يكون ثمة عائق سواء على مستوى مالية البلدية أو على مستوى الخطط والدراسات. فمن المهم جداً أن تكون ثمة سهولة في الوصول إلى المعلومات لأن ترمى كيفما كان في الخزائن". وتابع: "الأرشيف عندنا ليس منظمًا سوى بنسبة ٥٠٪ فقط. طبقاً ليس عندنا شيء ضائع، إنما ليس عندنا سهولة في العودة إلى المعلومات. لدينا حاسوب ولكنه ليس فاعلاً ولذلك طلبت من مدرب أن يأتي إلى البلدية لكي يضعنا على الخط الصحيح لهذه الجهة". بدوره، رأى الدهيبي أن "الأرشفة مهمة جداً، وتسهّل كثيراً، فما هو مدوّن ومؤرشف بشكل جيد يفيد". وقال: "الأرشيف عندنا منظم بشكل جيد جداً، ونحن نعمل بالتعاون مع منظمة التنمية الأميركية لمكنته وعندنا شخص متخصص في هذا المجال ينسق مع هذه المنظمة".

الشراء العام

وعن المشاكل التي تواجهها البلدية في ما يتعلق بالشراء العام والرقابة، وكيف ستطبق عملياً ما ركز عليه البرنامج التدريبي في هذا المجال، قال سماحة: "نحن

تم الإعتماد فيه على عمل دائرة التحليل الإقتصادي الكلي للمرة الأولى منذ إنشائها

مشروع موازنة ٢٠١٤: بدء تطبيق التصنيفات الجديدة

اعتباراً من مشروع موازنة العام ٢٠١٤، تمّ تعديل تصنيف نفقات الموازنة على المستوى الإداري والوظيفي والاقتصادي، بما يتلاءم مع المعايير الدولية المتبعة. فبالنسبة إلى التصنيف الإداري، تم إدراج المؤسسات العامة ضمن فصول الموازنة تحت باب الوزارة الوصية عليها.

الجاري خاصةً مع زيادة الاعتمادات المخصصة له نتيجة التوظيف الجديد في العديد من الإدارات العامة وانعكاسه المالي على مختلف التقديرات وتعويضات النقل واشتراقات الدولة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

وفي ما خص النفقات الاستثمارية، فقد بلغت اعتماداتها ٢١٤٧ مليار ل.ل. بحيث شكلت ٩,٨٪ من إجمالي الإنفاق و ٢,٩٩٪ إلى الناتج المحلي.

أما الإيرادات فتم تقديرها في مشروع موازنة العام ٢٠١٤ ب ١٤٢٥٧ مليار ل.ل. بعد أن كانت مقدرة بقيمة ١٥٩٨٤ مليار ل.ل. بما فيها إيرادات ناتجة عن سلة كبيرة من الإجراءات الضريبية المقترحة قدرت قيمتها ب ٣٦٧٨ مليار ل.ل.

ويعود التراجع في إيرادات الموازنة المقدرة إلى الفرق في الإجراءات المذكورة من جهة، بعد أن تمّ نقل معظم التعديلات المقترحة لتغطية الموازنة العامة إلى سلة الإجراءات المقترحة لتغطية كلفة تعديل سلسلة الرتب والرواتب، إضافة إلى تيويم المعلومات عبر الأخذ في الاعتبار المبالغ المحصلة فعلياً خلال العام ٢٠١٣ والتي بلغ مجموعها ١٣٣٨٥ مليار ل.ل.

والجدير ذكره ان الاجراءات الضريبية التي اقترتها الهيئة العامة لمجلس النواب سترفع الإيرادات بنحو ٥٣٠ مليار ل.ل. من اصل ١٧٤٠ مليار ل.ل. مقدرة لجمع الإجراءات، على ما أكد وزير المال علي حسن خليل خلال مؤتمره الصحفي في ٦ حزيران الفائت. وقدّر مشروع موازنة ٢٠١٤ الإيرادات الضريبية ب ١٠٨٢٥ مليار ل.ل. مقابل ١٢٢٨٧ مليار ل.ل. مقدرة في مشروع عام ٢٠١٣. علماً أن المبالغ المحصلة حتى نهاية عام ٢٠١٣ سجلت ١٠١١٦ مليار ل.ل.

أما لناحية الإيرادات غير الضريبية، فقد قُدرت بقيمة ٢٤٣٢ مليار ل.ل. مقابل ٣٦٩٨ مليار ل.ل. في مشروع عام ٢٠١٣ أي بتراجع ٧,٧٥٪، ومردّ ذلك بالدرجة الأولى إلى تراجع توقعات الإيرادات الناتجة من وفر موازنة الاتصالات بنسبة ٧,١٪ أي بقيمة ١٥١ مليار ل.ل. علماً أن الإيرادات غير الضريبية المحصلة فعلياً مع نهاية العام ٢٠١٣ كانت بحدود ٣٢٦٩ مليار ل.ل. وبالتالي، فمن المتوقع أن تسجل الموازنة عجزاً بقيمة ٧٦٦٩ مليار ل.ل. أي بنسبة ٣٤,٩٪ من إجمالي الإنفاق و ١٠,٧١٪ نسبة إلى الناتج المحلي المقدر ب ٧١٦٠٨ مليار ل.ل.

وإضافة إلى التصنيف المعدل والإستفادة من عمل دائرة التحليل الإقتصادي، يتم التنسيق مع جهات دولية تقوم بمشاريع ممولة من الخارج تهدف الى تطوير الموازنة العامة (ومنها مشروع FMR 2 الممول بقرض من البنك الدولي، مشروع توأمة مع الاتحاد الأوروبي بكلفة ٢,٨ مليار ليرة ولمدة ٢٨ شهراً).

كما تشمل الخطوات الإصلاحية مراجعة قانون المحاسبة العمومية بغية استبداله بقانون الموازنة (مبادئ عامة) ويتمّ العمل على دليل إعداد الموازنة .

ومن الإصلاحات أيضاً توسيع الرقابة على الوزارات وتعديل عدد مراقبي عدد النفقات ليصبح ١٨ رئيس دائرة بدلاً من ١٤ (المرسوم رقم ٩٩١٥ تاريخ ٢٠١٣/٢/١٨). وفي الإطار الإصلاحي نفسه، يندرج إخضاع موظفي المديرية لدورات تدريبية وتحفيزهم في سبيل زيادة الانتاجية.

بالأرقام

وبالدخول إلى أرقام الموازنة العامة، سجلت نفقات الموازنة العامة ٢١٩٢٧ مليار ل.ل. عام ٢٠١٤ مقابل ٢١٢٢٩ مليار ل.ل. في مشروع موازنة العام ٢٠١٣. وقد شمل الإنفاق اعتماداً بقيمة ٥٨٩٢ مليار ل.ل. لتسديد الفوائد على سندات الخزينة بعد أن كان المبلغ الملحوظ لهذه الغاية في مشروع موازنة العام ٢٠١٣ يبلغ ٥٧٠٠ مليار ل.ل. وكذلك حُصص اعتماد بقيمة ٣٠٥٦ مليار ل.ل. لصالح مؤسسة كهرباء لبنان وهو المبلغ الذي أتفق فعلياً خلال العام ٢٠١٣. بعد أن كان ملحوظاً ٢٨٦٩ مليار ل.ل. لهذه الغاية في مشروع موازنة العام ٢٠١٣. علماً أنه سيتم اعتبار هذا الاعتماد بمثابة السقف الأعلى للمبالغ الممكن تحويلها من الخزينة اللبنانية بموجب سلفات خزينة إلى المؤسسة والتي سيتم تسجيلها كدين عليها كما ورد في المادة ١٣ من مشروع موازنة العام ٢٠١٤. وقد بلغت النفقات الجارية ١٩٧٧٩ مليار ل.ل. بزيادة تقارب ٣٪ مقارنة مع الاعتمادات الملحوظة في مشروع موازنة العام ٢٠١٣ والتي بلغت ١٩١٩١ مليار ل.ل.، وشكّلت بالتالي نسبة ٩٠,٢٪ من إجمالي الإنفاق و ٢٧,٦٪ كنسبة من الناتج المحلي. مع العلم أن مجموع النفقات الجارية المحققة عام ٢٠١٣ قد بلغت ١٧٩٦٦ مليار ل.ل. وقد شكل بند الرواتب والأجور أحد أبرز بنود الإنفاق



الوزير علي حسن خليل خلال مؤتمره الصحفي لإعلان عن مشروع الموازنة

أما في ما يتعلق بالتصنيف الوظيفي، فتم تطبيق دليل إحصاءات مالية الحكومة ٢٠٠١ بحيث عدّلت كافة الوظائف لإبراز الوجهة الفعلية للإنفاق، بعد أن كانت تعتمد إحصاءات العام ١٩٨٦.

أما في ما خصّ التصنيف الاقتصادي، فتم فصل المنافع الاجتماعية (تقديرات للعاملين في القطاع العام - التعويضات العائلية ...) عن الرواتب وملحقاتها من خلال إضافة البند ١٥ "منافع اجتماعية"، بالإضافة إلى تعديل نبذات المساهمات داخل القطاع العام لفصل رواتب المؤسسات العامة وأجورها عن نفقاتها الجارية الأخرى من أجل تعزيز شفافية الإنفاق.

من جهة أخرى، تم استحداث دائرة التحليل الاقتصادي الكلي في مديرية الموازنة ومراقبة النفقات لتوفير رؤية اقتصادية شاملة للموازنة العامة السنوية للدولة وتضمينها مؤشرات اقتصادية بالتنسيق مع الإدارات والمؤسسات الاقتصادية والهيئات ذات الصلة وتحضير اطار متوسط الامد لنفقات الادارات العامة وايراداتها واعداد تقارير تحليلية تساهم في تحسين عملية اعداد الموازنة وتنفيذها بطريقة أكثر شفافية وفعالية ودقة، إضافة الى دراسة الانعكاسات والآثار الاقتصادية للسياسات المالية والضريبية المقترحة واقتراح عدد من الخيارات للإيرادات والنفقات تتلاءم مع الرؤية الاقتصادية الشاملة للموازنة للحد من السياسات الضريبية غير المدروسة. وقد استقادت وزارة المال من عمل هذه الدائرة اعتباراً من مشروع موازنة العام ٢٠١٤.

حسابات الضريبة على القيمة المضافة على التصميم المحاسبي أصبحت ... مضافة!

منافع القرار رقم ١/١٤٠: استعمال حسابات موحدة من قبل جميع المكلفين
وسهولة تعبئة خانات التصريح الدوري وإمكانية التدقيق والمطابقة

في ١١ شباط ٢٠١٤ أصدر وزير المالية علي حسن خليل القرار رقم ١/١٤٠ المتعلق بإضافة حسابات تتعلق بالضريبة على القيمة المضافة إلى الملحق رقم ٢ (التصميم المحاسبي العام للمؤسسات - لائحة الحسابات) لقرار وزير المالية رقم ١/١١١ تاريخ ١٩٨٢/٠٢/٢٢ وتعديلاته (أصول تطبيق التصميم المحاسبي العام).

ما هي منافع القرار؟

ينص القرار رقم ١/١٤٠ على تعديل التصميم المحاسبي اللبناني ليتضمن حسابات الضريبة على القيمة المضافة. ويساهم القرار في تنظيم استعمال حسابات موحدة من قبل جميع المكلفين، وتنتج عنه سهولة تعبئة خانات التصريح الدوري، ويتيح إمكانية التدقيق ومطابقة حسابات الضريبة على القيمة المضافة.

من هم الملزمون تطبيقه؟

إنّ الملزمين بتطبيق القرار رقم ١/١٤٠ هم الخاضعون للضريبة على القيمة المضافة والمستفيدون من أحكام المادة ٥٩ من القانون رقم ٢٠٠١/٣٧٩، وغير الخاضعين للضريبة على القيمة المضافة الملزمون بمسك سجل اليومية بالنسبة لضريبة الدخل (المكلفون بضريبة الدخل على اساس الربح الحقيقي وذلك بالنسبة لعمليات استلام الأموال والخدمات من أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للضريبة على القيمة المضافة).

• كما شرح القرار رقم ١/١٤٠ كيفية تسجيل العمليات بالنسبة إلى الملزمين بتطبيقه من الاشخاص الطبيعيين والمعنويين:

• يتوجب تسجيل العمليات بتاريخ حصولها ضمن الحسابات الفرعية للحسابين ٤٤٢١ و ٤٤٢٧ المذكورة في المادة الثانية من القرار مع استعمال تقسيمات جزئية إضافية لهذه الحسابات الفرعية لكل من الموردين ولكل من الزبائن.

• يتوجب استعمال الحسابات المساعدة والفرعية ٤٤٢٢-٤٤٢٦-٤٤٢٨ في نهاية الفترة الضريبية من أجل احتساب رصيد الضريبة على القيمة المضافة (رقم ٤٤٢٥) ومن أجل احتساب الضريبة على القيمة المضافة المطلوب استردادها (رقم ٤٤٢٩).

• أما بالنسبة إلى جميع الاشخاص الطبيعيين والمعنويين غير الخاضعين للضريبة على القيمة المضافة، فيتوجب عليهم استعمال الحسابات ٤٤٢١٢ و ٤٤٢١٥ و ٤٤٢١٨ المعدة في المادة الثانية من القرار وذلك بالنسبة لعمليات استلام الاموال والخدمات من اشخاص طبيعيين او معنويين خاضعين للضريبة على القيمة المضافة.

• كما أُلزم جميع الاشخاص الطبيعيين والمعنويين الخاضعين للضريبة على القيمة المضافة باستعمال تقسيمات إضافية لحسابات الفئة السادسة والفئة السابعة بما يتناسب مع الحسابات المعدة في المادة الثانية من القرار ومع طبيعة نشاطهم الاقتصادي.



شعار الـ TVA

إنّ هذا القرار وضع بناء على اقتراح سعادة مدير المالية العام بعد أن تم التنسيق مع نقابة خبراء المحاسبة المجازين في لبنان وشركات البرمجة كما تمّ أخذ موافقة مجلس شوري الدولة.

ولكن لماذا تم إصدار هذا القرار؟

لمّا كان التصميم المحاسبي العام الموضوع موضع التنفيذ بموجب المرسوم رقم ٤٦٦٥ تاريخ ٢٦-١٢-١٩٨١، والقرار رقم ١/١١١ الصادر بتاريخ ٢٢-٢-١٩٨٢ المتعلق بأصول تطبيق التصميم المحاسبي العام قد حدّد الحسابات المتوجّب اعتمادها من قبل المؤسسات ضمن الملحق رقم ٢،

ولمّا كانت لائحة الحسابات المذكورة أعلاه لم تتضمن الحسابات الخاصة بالضريبة على القيمة المضافة، وفي إطار سعي الإدارة الضريبية لتحديد الحسابات المتوجب استخدامها بالنسبة للقيود المحاسبية الخاصة بالضريبة على القيمة المضافة، تمّ إصدار هذا القرار.

بالأمتار والساعات... والبشر

"مساحة" التدريب تتسع في "الريجي"

لم يكن افتتاح قاعة التدريب المهني والتقني في مقر إدارة حصر التبغ والتنباك (الريجي) في الحدث، في حزيران الفائت، حدثاً منفصلاً، بل كان محطة في مسار تطويري مستمر، وفي استراتيجية متكاملة لتنمية الموارد البشرية وضعتها الإدارة للمرة الأولى في تاريخها "إيماناً منها بقوة العنصر البشري واثره في نجاح المؤسسة".



إزاحة الستارة عن اللوحة التذكارية لقاعة التدريب

واعتمدت "الريجي" مقارنة للتدريب تقوم على التوجه نحو ربط تقويم الأداء بسياسات التدريب، ونحو وضع آلية داخلية لتحديد الاحتياجات التدريبية، واعتماد التحليل الوظيفي لتحديد فجوة المهارات. كذلك اعتمدت "الريجي" مبدأ مجانية التدريب، وأدرجت التدريب في خططها وموازنتها السنوية، وخصصت اعتمادات لتوفير التجهيزات الخاصة بالتدريب. وحرصت "الريجي" على شمولية التدريب من حيث الفئات الوظيفية والعمرية والتوزيع الجغرافي، وأولت اهتماماً للإفادة من الخبرات العالمية عبر الزيارات الميدانية إلى الخارج، وعملت على تسهيل فرص الحصول على التدريب داخل الإدارة وخارجها، من دون أن تنسى تدريب المزارعين كمقاربة للتنمية المحلية.

وفعلت "الريجي" التواصل الداخلي في هذا المجال، من خلال ورش عمل داخلية، وتحفيز المديرين على المشاركة في تحديد الحاجات التدريبية والتعاون مع الموارد البشرية، إضافة إلى تعميم الاعلان عن التدريب. وبدأت تظهر بالفعل الثمار الأولى لهذه السياسة، إذ شمل التدريب خلال ستة أشهر ٣١٥ من العاملين في الإدارة، وعقدت ٣٥ دورة تدريبية امتدت ٦٤٥ ساعة تدريب. وكانت النسبة الأكبر من المتدربين في برنامج التدريب المستمر (٥٤ في المئة)، في حين شارك ٣٤ في المئة في التدريب على الأنظمة المعلوماتية و١٢ في المئة في برامج تعزيز اللغات.

وفي الجوانب الأخرى من جهود "الريجي" لتنمية الموارد البشرية، تم تحديث آليات التوظيف لاستقطاب الكفايات الشابة والمتخصصة، ووضعت برامج للتوصيف والتحليل الوظيفي. ويندرج في السياق نفسه التوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، وإدارة المواهب والمبادرات الإبداعية، وبناء ثقافة الاداء من خلال ربط التقييم بالمسار الوظيفي.

ومن أبرز الخطوات في هذا المجال استحداث مصلحة الموارد البشرية ومكتب خاص بتقويم الاداء وتحسينه. وباتت "الريجي"، بحسب سقلاوي، "أول مؤسسة عامة لديها مصلحة موارد بشرية وليس مصلحة شؤون اجراء".

منظومة الجودة الشاملة من خلال ترسيخ ثقافة التعلم المستمر في ادارة الحصر واعطاء التدريب بعداً زمنياً ومكانياً، مشدداً على أهمية "خلق بيئة مناسبة ومحفزة لتطوير العاملين لدينا".

وكانت "الريجي" على مدى الأشهر المنصرمة خطط الخطوات الأولى في مجال التدريب والتطوير الإداري، من خلال توقيع اتفاق تعاون مع معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي لوضع خطة تدريبية متكاملة على المدى المتوسط، وتسعى "الريجي" إلى نشر ثقافة القيادة والابتكار بين العاملين فيها، وإرساء ثقافة التدريب المستمر، وتعزيز نقل المعرفة والخبرات داخل الإدارة من خلال إعداد المدربين وتسهيل الوصول إلى المعلومات.

وجاءت الترجمة العملية لهذه الرؤية والتوجهات عبر وضع خطة تدريب متوسطة المدى (٢٠١٤-٢٠١٥) مرفقة برزنامة تدريب تفصيلية للعام ٢٠١٤ تتضمن ٢٧ برنامجاً تدريبياً موزعة على سبعة محاور هي: تعزيز ثقافة الجودة والتميز المؤسسي، وتعزيز المهارات القيادية والإدارية، وثقافة التدريب وهندسة برامج التدريب، والتدريب التقني المتخصص (مكافحة التهريب، والسلامة الصناعية)، والإدارة المالية العامة، والمعلوماتية، واللغات.

وترتكز هذه الاستراتيجية على أربعة مكونات لتنمية الموارد البشرية، هي حسن اختيار العاملين (التوظيف)، وتدريب العاملين وتنمية قدراتهم، وإدارة سلوكهم (التوجيه والتحفيز)، وتقويم أدائهم.

وفي إطار سعيها إلى الارتقاء بالتدريب مضموناً وشكلاً، استحدثت "الريجي" ثلاثة مراكز تدريب في مؤسسات الحدث والغازية وطرابلس، بسرعة قياسية لم تتجاوز الأشهر الثلاثة.

أكثر من ٤٠٠ متر مربع باتت مخصصة للتدريب، وأصبحت للإدارة خمس قاعات للتدريب المعلوماتي والمتخصص مجهزة بأحدث تقنيات تكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى قاعة للمحاضرات ولورش العمل تتسع لأكثر من ١٥٠ شخصاً.

وشكل افتتاح قاعة التدريب المهني والتقني "الترجمة العملية لرؤية ادارة الحصر وتوجهاتها الاستراتيجية الفريدة من نوعها على مستوى الادارات العامة في لبنان وتحديدًا في عملية التنمية الادارية والوظيفية المستدامة من خلال استثمارها في الموارد البشرية"، على قول المدير العام لـ "الريجي" ناصيف سقلاوي. واعتبر سقلاوي أن "افتتاح قاعة التدريب المهني والتقني هو بمثابة وضع الحجر الأساس لتحقيق

في الإدارة العامة: أول الغيث رابطة... والنقابة تأتي

لبنان بعيداً من المحاصصة السياسية والانقسامات الطائفية والحساسيات المناطقيّة، هي أهم بكثير من أي إنجازٍ مطلوبٍ. كذلك نجحت الرابطة في حيازة ثقة معظم شرائح المجتمع اللبناني وخصوصاً بعد أن أعلنت أن أهم أهدافها مكافحة الرشوة وبناء إدارة فاعلة ونشيطة ومتطورة هدفها وغايتها تأمين أفضل خدمة للمواطن اللبناني وتطبيق الأنظمة والقوانين المرعية الإجراء.

محاولات فاشلة

لقد تخلت هذه الحركة محاولات من البعض لإظهارها بمظهر العاجزة، من خلال التهديد والتهويل والقمع حيناً، ومن خلال إدخال مواد انتقامية كيدية إلى مشروع قانون سلسلة الرتب والرواتب أحياناً، لاسيما عندما تم التهويل بإلغاء الغرامات، وعندما تم التصويت على زيادة الدوام لغاية الساعة الخامسة، وعندما تم إعداد جداول رواتب زادت الهوة بين موظفي الإدارة العامة وبين غيرهم من القطاعات بدلاً من تقليصها، وعندما تم التفاوض على إعطاء ست درجات للمعلمين وحرمان الموظفين منها. إن هذه المحاولات المكشوفة التي سعت وتوسعت إلى إضعاف هذه الحركة المطالبة بالنقابة الشفافة والشرقية لن تعرف النجاح بفضل تكافل الموظفين والتفافهم حول رابطة.

مستقبل الحركة النقابية في الإدارة العامة

إن العمل النقابي في الإدارة العامة، وإن كان قد انطلق مع مشروع قانون سلسلة الرتب والرواتب، فإنه لن ينتهي مع إقرارها. فالإدارة اللبنانية لا تزال بحاجة إلى كثير من العمل والتطوير والتنظيم والشفافية والصدقية، ولا يزال الموظف بحاجة إلى كثير من التقديرات الصحية والتعليمية والاجتماعية إلى جانب ضرورة الحصول على رواتب عادلة ومحقة تكون مدخلاً أساسياً وضرورياً لإطلاق أي عملية إصلاح جديّة لا وهمية، حقيقية تقتل الرشوة والمحابة والاستغلال والفضول، لا كيدية تؤدي إلى إلحاق الضرر بالموظف والإدارة وإلى إفراغ الإدارة من الموظفين الأكفاء الشرفاء.

إن هذه الفترة هي فترة مشرقة في تاريخ الحركة النقابية في لبنان بشكل عام وفي الإدارة العامة اللبنانية بشكل خاص. وعلى الرغم من كل التعقيدات التنظيمية، ومن الضغوط التي مارسها البعض، ومن استغلال بعض ضعاف النفوس للإضرابات، إلا أن تلك العقبات لم تقلل من شأن الإنجاز التاريخي الذي تمثل بقيام رابطة للموظفين والعاملين في الإدارة العامة اللبنانية هي في طريق التنظيم والانتشار لتكون في المستقبل القريب الأساس المتين الذي ستبنى عليه نقابة موظفي الدولة، هذه النقابة التي ستكون الشريك الفعلي في تحديث وتطوير الإدارة اللبنانية.

نائب رئيس رابطة موظفي الإدارة العامة

عضو هيئة التنسيق النقابية

وليد وهيب الشعار



من تحركات الرابطة

عرفت الإدارة العامة في لبنان بعض النشاطات المطالبة في السابق لاسيما مع تأسيس رابطة خريجي ومدربي المعهد الوطني للإدارة والإنماء. وعلى الرغم من أهمية تلك النشاطات في وقتها، ومن العمل الكبير الذي قدمه بعض الزملاء في حينه وعلى مرّ السنوات، إلا أن طابع النشاط النقابي من إضرابات وإعتصامات وتظاهرات لم يدخل الإدارة العامة اللبنانية إلا مع تحويل رابطة الخريجين والمدربين إلى رابطة موظفين أخذت على عاتقها إطلاق العمل النقابي في الإدارات والوزارات والأقضية والمحافظات والمؤسسات العامة والبلديات. رابطة تضم كافة الموظفين والعاملين في الإدارة العامة.

من الإعتصامات... إلى الإضراب المفتوح

ثلاث سنوات مضت منذ أن انطلقت الحركة المطالبة النقابية لموظفي الإدارة العامة بوجهها الجديد. هذه الحركة التي ولدت فعلياً في بعض الإدارات والوزارات لاسيما في وزارة المال يوم وقف بضعة موظفين وقفه واحدة من أجل حقوقهم. وبعدها، شهدت الحركة النقابية في الوزارات تصاعداً مميّزاً منذ حزيران ٢٠١٢ حيث تم تنفيذ اعتصامات عدة أمام مدخل الوزارات كانت الأولى من نوعها في تاريخ الإدارة، وتقدم يومها عدد من الزملاء وأدلوها بخطابات علنية مطالبين بحقوق مهدورة وبعادلة غائبة، ثم ما لبثت أن تحولت الاعتصامات لساعة أو ساعتين إلى إضراب ليوم أو يومين وتظاهرة من هنا وتظاهرة من هناك إلى أن وصل الأمر إلى شباط ٢٠١٣ حين أعلن الإضراب المفتوح وأُقتلت معظم الإدارات والوزارات لثلاثة وثلاثين يوماً متتالياً.

معادلة جديدة من وزارة المال

كان لوزارة المال الأثر الأبرز في تلك التحركات إذ انطلقت منها شرارة الاعتصامات والإضرابات، وكان موظفوها المحرك الأساسي لها والقوة التي تحدث عنها كل الزملاء في الوزارات والإدارات، وجرعة الشجاعة التي ما لبثت أن انتقلت بسرعة كبيرة لتشمل مروحة واسعة من الوزارات والإدارات والمؤسسات العامة والبلديات من أقصى الشمال إلى أقصى الجنوب، ما جعل المشهد النقابي في لبنان يظهر بحلة جديدة حيث أُطلقت من وزارة المال المعادلة النقابية الجديدة: "المعادلة كانت

بالأسس ثقفل المداس تُأخذ الحقوق، أما المعادلة فقد أصبحت اليوم تُثقل الإدارات والوزارات تُأخذ الحقوق". إن معركة سلسلة الرتب والرواتب التي بدأت بتوصية صادرة عن لجنة الإدارة والعدل النيابية عام ٢٠١١، التي طلبت فيها إعطاء سلسلة رتب ورواتب لموظفين الإدارة العامة تهدف إلى ردم الهوة مع غيرهم من القطاعات، بعدها مرّت السلسلة بمراحل عدة حيث أُدخل إليها المعلمون والعسكريون، ثم شكلت لأجلها اللجان الوزارية، ثم اللجان النيابية من موسعة ومشتركة ومصغرة مروراً بالهيئة العامة، ما زالت بعد مرور ثلاث سنوات على إطلاقها مدار نقاش وخلاف ومراوحة وتسويق ومماطلة. هذا إلى جانب الظلم الذي ما زال لاحقاً بموظفي الإدارة العامة في كل النسخ التي تم إعدادها خلال هذه السنوات بما يخالف توصية لجنة الإدارة والعدل، وبما يتناقض مع الأسباب الموجبة للسلسلة، وبما يتنافى مع العلم والمنطق والعدالة.

إنجازات معنوية... حتى الآن

لقد فشلت رابطة موظفي الإدارة العامة ومعها هيئة التنسيق النقابية لغاية اللحظة في تحقيق إنجاز نقابي يتمثل في إقرار مشروع قانون سلسلة الرتب والرواتب، إلا أن ما حققته خلال هذه الفترة من إنجازات معنوية متمثلة بتسليط الضوء على مكامن الخلل في النظام المالي والضريبي في لبنان، وعلى مكامن الإهدار والتهرب، وقدرته على تجميع شريحة كبيرة وواسعة من الشعب اللبناني صفاً واحداً على الرغم من تعدد انتماءاتهم المذهبية والسياسية، وإعادة إطلاق العمل النقابي الحر، وإعطاء وجه حضاري

"الواسطة من سمات التوظيف في دولنا وتؤثر على أداء الإدارة"

الخبير في المعهد العربي للتخطيط د. أبو بكر إبراهيم: يجب وضع سياسة تدريب على مستوى الدولة

شدد الخبير في المعهد العربي للتخطيط الدكتور أبو بكر إبراهيم على أهمية وضع سياسة تدريب على مستوى الدولة، ورأى أن "على كل جهاز في القطاع العام أن تكون لديه رؤية لتنمية الموارد البشرية". ولاحظ إبراهيم في لقاء مع "حديث المالية" على هامش برنامجين تدريبيين نظمهما معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في حزيران الفائت، بالتعاون مع المعهد العربي للتخطيط في الكويت، عن "خدمات التوظيف، والتدريب، والمسار المهني"، أن "الواسطة من سمات التوظيف" في الدول العربية، مشيراً إلى أنها "تؤثر على أداء الإدارة".

أين نقف اليوم ما بين مفاهيم التعليم والتدريب؟ وأين يقع الارتباط بين المسارين التدريبي والوظيفي؟ ثمة أكثر من ٢٠ أسلوباً لكيفية التدريب. فنياً، قد يبدأ التدريب من القراءة ومن ثمّ يتحوّل إلى تداول حالات خاصة ومن ثمّ يتحوّل إلى مجموعات نقاش ومن ثمّ تتحدّث عن ورش عمل وبعدها مؤتمرات، وثمة أساليب البدائل الجاهزة وأساليب تدوير العمل، وكذلك التدريب بالريادة أثناء العمل. Coaching. إذاً ثمة أساليب عدة للعملية التدريبية ولا بد من التعامل مع كل منها بحسب التخصص وبحسب دراية الموظف.

لجهة المسار الوظيفي والمسار التدريبي، فإنّ الأول هو حتمية تاريخية بمعنى أنّه متى تعيّن موظفًا جديدًا في تخصص معيّن فهذا يعني أنّ الذي يخطط للجهة التي وظفت يتوقّع أنّ يترقى الموظف الجديد إلى درجة أعلى، إلى أن يصبح مديرًا مثلاً. وفي ذلك ثمة دورات تدريبية حتمية يجب أن يبني من خلالها الموظف مهاراته، وكذلك الموظف الذي يعيّن في مستوى أولي قابل للتنقل إلى مستوى وظيفي أعلى أو عمودي. وثمة أسلوب آخر هو التدريب التحولي، أي تمليك الموظف مهارات أخرى غير التي يمتلكها حالياً فتصبح لديه القدرة للانتقال إلى مجال آخر.

أما المسار التدريبي فيأتي مع المسار الوظيفي ويظهر مثلاً بشكل واضح في وزارة الدفاع حيث يخضع الضباط لدورات حتمية للسير في المسار الوظيفي. ثمة فرق بين التعليم والتدريب، فالأول هو تمليك معرفة أما الثاني فهو لتمليك مهارة في الأساس تصاحبها إشارات لأسس معرفية. وثمة أنواع من التدريب التي تقتضي أنواعاً من مراحل التعليم وكأنها تكرر للمراحل الدراسية أو الجامعية.

وماذا بالنسبة بتحديد الحاجات التدريبية؟

لتحديد الاحتياجات التدريبية، نحدّد الجهة المعنية وما هو دورها وكم عدد العاملين فيها ثمّ نحلّل هذه الجهة



الدكتور أبو بكر إبراهيم متحدثاً خلال الدورة التدريبية

على كل جهاز في القطاع العام أن تكون لديه رؤية لتنمية الموارد البشرية

وهنا نص الحديث:

قبل التدريب هناك مشكلة "من ندرب" أي الكفاءة في التوظيف؟ هي مشكلة تعاني منها الإدارات العامة والخاصة عبر التوظيف بـ"الواسطة" وليس بالكفاءة، هل لهذه المسألة أي اعتبار خلال التخطيط ببرنامج التدريب؟

أحد أهم أساليب التنمية البشرية هو التدريب. لكل الجهات في القطاع العام أو القطاع الخاص أنظمة ولوائح تحكم التوظيف فيها. فإذا كانت موصوفة بشكل من الجودة أو التميز المؤسسي فيجب عندها أن يكون ثمة التزام عند توظيف الموظفين الجدد أو تعيينهم عبر الالتزام بمعايير الكفاءة. ومعايير الكفاءة تتكوّن من المعرفة والمهارة والجدارة. لكن في معظم الدول العربية قد تكون المشكلة في أساس الهيكل الوظيفي وعدم وضوح المسارات الوظيفية التي تقتضي تعيين من يناسب ليؤدي دوره، وتؤدي الجهة المعنية دورها في القطاع الذي تنتمي إليه بشكل يواكب أهدافها ويحقّق مساهمة في الناتج المحلي

الإجمالي. لكن إحدى سمات التوظيف في العالم العربي هو موضوع الواسطة المبنية على أشكال مختلفة وهو ما يؤثر على الأداء في الجهة المعنية وفي خدمة أهدافها.

ما هي متطلبات نجاح التدريب في الدولة؟

يفترض أن يكون لدى الدولة خطة استراتيجية ورؤية متكاملة لسنوات عدّة أقلها خمس سنوات وقد تصل إلى ٣٠ سنة، ويجب أن يكون فيها عبر رعاية مجلس الوزراء لكل جهاز في القطاع العام رؤية لتنمية الموارد البشرية. ويجب وضع خطة متكاملة ضمن الاستراتيجية لتحديد الاحتياجات التدريبية ثم وضع سياسة تدريب على مستوى الدولة. هذه السياسة تكون مبنية زمنياً وبمخصصات مختلفة للموظفين الجدد وللتدريب أثناء الخدمة وللمستويات الإدارية المتوسطة والعليا وتدريب للتحديات التكنولوجية ومهارات التواصل والخصائص الاجتماعية. وكل هذا التدريب عندما يوضع بشكل خطة تدريبية حتمية يمكن للدولة أن تعمل بشكل جيد.

وفد من مركز التدريب المالي العراقي اطلع على تجربة معهد باسل فليحان

قام وفد من مركز التدريب المالي والمحاسبي العراقي في الأسبوع الأخير من حزيران الفائت بزيارة لمعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي استمرت يومين، اطلع خلالها على تجربة المعهد في مجال تنمية القدرات في إدارة المال العام وبناء الدولة.



الوفد العراقي خلال زيارته معهد باسل فليحان

وضم الوفد نائب رئيس مجلس إدارة المركز مديره العام صباح صالح القيسي، ومعاون المدير العام مثنى جواد، ومدير قسم شؤون التدريب والإحصاء سعد محسن. وتعرّف الوفد العراقي على أهداف معهد باسل فليحان وأبرز إنجازاته، واستمع إلى شرح عن مقاربة المعهد للتدريب في القطاع العام، ومنهجية تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد البرامج وتنفيذها وتقييمها على أساس معايير الجودة المحددة. كذلك تعرّف على خبراته في مجال التعاون وبناء الشراكات التي عززت موقع المعهد على المستوى الاقليمي وشجعت التبادل بين الدول العربية لا سيما من خلال شبكة معاهد التدريب الحكومية "غيفت-ميناء". واطلع الوفد على التنظيم الاداري والمالي للمعهد، وعلى إنتاجه المعرفي وأدوات التواصل المعتمدة في الترويج لأنشطته. أما رئيس الوفد العراقي فقدّم لمحة عن المركز الذي أنشئ في العام ١٩٨١، ويعنى بتدريب موظفي وزارة المالية العراقية والوزارات الأخرى بما فيها منظمات المجتمع المدني، على المواضيع المحاسبية والتشريعات المالية والتخطيط المالي والمصارف، بالإضافة إلى البحوث والتأمين. وكانت الزيارة مناسبة للبحث في آفاق التعاون المستقبلية.

ومن بعدها نحلل طبيعة العمل الذي يجب أن تقدّمه بموجب نظامها ومن ثمّ نحلل الأفراد الموجودين والعاملين فيها من الإدارة العليا إلى أدنى موظف. وبذلك نشخص حالتهم وماذا ينقصهم لأداء المهام، وفي ضوء ذلك تحدّد الاحتياجات التدريبية. ومن ثمّ نبداً بتحليل الاحتياجات هذه وننتقل إلى الواقع ونحدد ما يمكن أن يحدث فرقاً فيه.

هل من مؤشرات حول مدى التحسّن الذي يحقّقه التدريب في تقديم الخدمات؟

ثمة مؤشرات اليوم لقياس أثر التدريب من مختلف النواحي: على السلوك وعلى المعرفة وعلى المهارة وعلى الاقتصاد. فالموضوع هو زيادة الكفاءة. والسلوك هو أحد معايير الجدارة للتوظيف وينمى من خلال التدريب، إذ ثمة تدريب على ضبط الوقت أو على روح الفريق وأدائه بشكل عام أو على كيفية التفاعل مع الزملاء وما إلى ذلك. والجدارة مرتبطة بالجوانب الشخصية للإنسان مثل الدوافع الذاتية والمبادرات والتفاعل مع الآخرين والإلفة وغيرها، فهي عوامل شخصية تؤدي إلى إيجابية في جو العمل، فلا يكفي أن يكون الموظف على درجة علمية كبيرة ولكن لا يدرى كيفية التعامل مع الآخرين ويكوّن مصدر إزعاج لهم.

هل يمكننا تلخيص إيجابيات التدريب وهل من انعكاسات سلبية له؟ مثلاً هل يمكن أن يشكّل التدريب عائقاً أمام ترقية الموظف؟

طبعاً هناك آثار سلبية تتمثل في أننا، في العالم العربي، لدينا مشكلة في الأنظمة، منها عدم وجود موارد لدفع استحقاقات السلسلة. بعض الموظّفين يتدربون ويفترض أن يحصل ترقياً نتيجة هذا التدريب أو وضع الشخص في المكان المناسب ولكن لا تعطى له حوافز أو علاوة وهذه سمات ضعف مؤسسي ولكنها تقع ضمن حزمة كاملة من الاجراءات المدنية التي يفترض أن تحصل لتصحيح مسار الدولة ووضع الاقتصاد فيها وتقييم نظام الترقيات وتقييم المرتبات في السلسلة واعتبارها تحدياً. يبقى أن نوصي المديرين الذين يتولون سدة الإدارة في لبنان ولاسيماً في القطاع العام بأن لا بدّ لهم من اتباع منهج الإدارة في القيادة وهو المنهج الذي يعتمد الأسلوب الاستراتيجي في التفكير برؤية كبيرة رؤية طويلة المدى وبرؤية القدوة. والمنهج الإداري يكون هنا الإدارة بالنتائج (Results Based Management Approach) وهنا على المديرين اعتماد منهج التخطيط الاستراتيجي وإنجاز خطة تدريب واضحة المعالم مبنية على مدى زمني أقله ثلاث سنوات والإصرار على تنفيذه وتحفيز الموظّفين المتدربين، أقله بالتحفيز المعنوي ولكن المادي كذلك.

زيارة ميدانية إلى المجلس الوطني للبحوث العلمية

وتجدر الإشارة إلى أن المركز الوطني للبحوث العلمية مؤسسة عامة مستقلة تعمل تحت وصاية رئاسة مجلس الوزراء. وجاءت الزيارة ضمن برنامج "اللقاءات العلمية المتخصصة للكوادر العليا في الإدارة اللبنانية" الذي ينظمها معهد باسل فليحان، بالتعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا، وبدعم من المعهد الفرنسي في لبنان ومصرف فرانسبنك، حيث يلحظ البرنامج،



من الزيارة

بالإضافة إلى الندوات، تنظيم زيارات ميدانية ولقاءات حوار وتبادل تجارب بين الكوادر العليا المشاركة لالقاء الضوء على مبادرات التحديث في القطاع العام كما والتحديات على مستوى الإدارة وسبل معالجتها.

شارك ٢٠ من كبار الموظفين في الإدارات والمؤسسات العامة في لبنان في زيارة ميدانية إلى المجلس الوطني للبحوث العلمية بهدف الاطلاع على الدور الذي يقوم به المركز على الصعيد الوطني، والمشاريع الحديثة والمبادرات التي من شأنها تعزيز البحث العلمي في لبنان. وساهمت الزيارة في التعرّف من كتب على المقاربة التحديّة لهذا المرفق العام الذي يعنى بصوغ سياسة العلم والتكنولوجيا من خلال وضع برامج والمساهمة في تعزيز البحوث العلمية، والمشاريع ذات الأثر على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في لبنان. شملت الزيارة جولة على المركز الوطني للاستشعار عن بعد الذي أسس في العام ١٩٩٧ والذي يؤدي دوراً محورياً في تأمين البيانات وقواعد المعلومات الضرورية للمشاريع الانمائية والتخطيط العمراني وإدارة الموارد الطبيعية ودراسة تأثير الأنشطة البشرية على البيئة في لبنان. كذلك زار المشاركون المركز الوطني للجيوفيزياء للاطلاع على مهام هذا المركز المتخصص وتقنيات العمل التي يعتمدها.

بالصور: هكذا كانت وهكذا أصبحت

بعلمك-الهرمل: من العدم ولدت... "مالية"



يفخر رئيس المصلحة الإقليمية في محافظة بعلمك-الهرمل ابراهيم همدن بما حقّقه المصلحة في ثلاث سنوات من عمرها.

الإقليمية ان تنطلق بطريقة بارزة متحديّة هذه المعوقات. واليوم، وفي رحاب العام الرابع للإنطلاق، تعاني مالية بعلمك الهرمل من شواغر حادة تبلغ عتبة الـ ٨٧٪ من العدد المحدد في الملاك، ولكنها رغم هذا الشغور الحادّ، تسعى وبجهد لسد سلبياته بكل الوسائل المتاحة وذلك في سبيل إعطاء الخدمة المدنية حقّها لجهة كلّ من الإدارة والمكّف.

اليوم، تعمل "مالية بعلمك-الهرمل" باثني عشر موظفاً، هم رئيسها، ورئيسا دائرتين، وسبعة مراقبين، ومحرّران. ويقوم كل من رئيس المصلحة ورئيسا الدائرتين بمهام رؤساء الدوائر الست الأخرى بالتكليف، إلى جانب مهامهم الأصلية.

ويختم همدن قائلاً: "كنا في العدم، واليوم أصبح لدينا مصلحة مالية إقليمية نفتخر بها".

وبالفعل، المبنى الذي كان في وضع مزّر، بات في وضع لائق. المكاتب أصبحت نظيفة ومنظمة، تتوافر فيها الأدوات المكتبية والاثاث والتكليف، والمكننة على قدم وساق، والاتصال بشبكة الإنترنت متوافر. تحسينات كثيرة أدخلت، والبقية تأتي تبعاً، على قدر توافر الإمكانيات. والجدير ذكره أن الجهد التحسيني لم يقتصر على الجانب اللوجستي، بل شمل أيضاً الناحية الإدارية والتنظيمية، مع أن "المصلحة" قائمة ومتابعة بالحد الأدنى.

فالعامل في "مالية" بعلمك الهرمل انطلق مع نهاية العام ٢٠١٠ بعشرة موظفين من أصل ٨٨ موظفاً كما حدّد في ملاك المصلحة. هذه الإنطلاقة كانت صعبة للغاية من حيث الإمكانيات البشرية المتاحة، التي من شأنها أن تشكل من دون أدنى شك العصب الأساسي للإنطلاقة الناجحة، ولكن بفضل الإرادة الصلبة والمتابعة الدقيقة، استطاعت الإدارة

في مطلع العام ٢٠١١، استُحدثت "المصلحة"، واتخذت مما كان سابقاً مستشفى دار الأمل في بعلمك - دورس، مقراً لها. غير إن وضعها كان بحاجة إلى ... العلاج.

وفي دار الأمل، بدأ العمل.

يقول همدن: "كان الوضع في المصلحة أكثر من سيئ، وكان تحت الصفر على كل الصعيد، لوجستياً وإدارياً وتنظيماً. ويضيف: "صمّمنا منذ البداية على التحسين والتطوير رغم ضعف الإمكانيات البشرية والموارد المالية، وها نحن اليوم نقطف ثمرة هذا الجهد".

ويضيف همدن: "الفرق اليوم أصبح واضحاً، والمواطنون يلمسونه. رغم ما نعانيه من شغور حاد على مستوى الموظفين من جهة، و من ضعف في الامكانيات اللوجستية من جهة أخرى، ها نحن نقوم بواجباتنا كاملة في خدمتهم على أفضل نحو، وهدفنا الأساسي تلبية حاجاتهم".



حياة الوزارة

ولادات



- رزق المراقب فادي عبدالله (مالية جبل لبنان) في ٢٤ نيسان ٢٠١٤ مولوداً ذكرًا سفاهاً أنطوني.

شهادات



- أتمت الموظفة في وزارة المال بلال بنجاح دراستها في إدارة الشراء العام وحصلت على شهادة الماستر الدولية في هذا المجال من جامعة "روما تور فيرغاتا"، بعد أن نالت معدل ١٠٩ على ١١٠.

مالية لبنان الشمالي
تهنئ المحافظ الجديد

بمناسبة تسلّم القاضي في ديوان المحاسبة رمزي جميل نهرا منصبه الجديد محافظاً للبلدان الشمالي، قام رئيس المصلحة المالية الإقليمية لمحافظة لبنان الشمالي ورؤساء الدوائر في المصلحة بزيارة سعادته في مركز المحافظة لتقديم التهانئ وذلك يوم الثلاثاء في ٢٧/٠٥/٢٠١٤.

نشرة صادرة عن معهد باسل
فليحان المالي والاقتصادي

الإشراف العام: لمياء البليّص بساط
رئيس التحرير: باسم الحاج

شارك في هذا العدد: جنان الدويهي، رولا درويش، جوزيان شبلي، سابين حاتم، هيفاء الحسيني، مايا بصيص، بسمة عبد الخالق وسوزان أبو شقرا.

تصميم وتنفيذ: دولي الهاروني
طباعة: مطبعة عريدي

يُمكن إرسال مقالاتكم بواسطة البريد الإلكتروني

على العنوان التالي:

contact@if.org.lb

هاتف: ٠١/٤٢٥١٤٧ - ٠١/٤٢٥١٤٩

فاكس: ٠١/٤٢٦٨٦٠

www.institutdesfinances.gov.lb

وسام الأرز الوطني لسقلاوي



سقلاوي متسلماً للوسام من الصفدي

منح فخامة رئيس الجمهورية العماد ميشال سليمان رئيس إدارة حصر التبغ والتبناك (الريجي) مديرها العام المهندس ناصيف سقلاوي وسام الأرز الوطني برتبة ضابط تقديراً لعطاءاته المميزة في حقل الإدارة العامة وانجازاته على صعيد تطوير "الريجي" وتحسين إنتاجها. وقد قلّد الوزير السابق محمد الصفدي المهندس سقلاوي الوسام. من جهة أخرى، وجه وزير المال علي حسن خليل كتاباً إلى سقلاوي، هنأه فيه "على جهوده في الحفاظ على عائدات الخزينة وضمان مصلحة الدولة"، مشيراً إلى "ما حققتّه الإدارة وعلى رأسها سقلاوي في الأونة الأخيرة في موضوع العلاقة مع شركات التبغ، لا سيما الأليات التي اعتمدها الإدارة "للعالجة موضوع التهريب مع شركة امبريال توباكو".

علي أبو شز: قصيدة التقاعد... من الحياة

في ٦ ايار الفائت، أحيل المحرّر في دائرة المحاسبة المالية بمديرية المحاسبة العامة الزميل علي حسين أبو شز على التقاعد لبلوغه الرابعة والستين، لكنّ علي لم يهنأ بتقاعده، ولم يتسن له أن يرتاح بعد سنين العطاء، إذ ما هي إلا أيام حتى تقاعد ابن النبطية... من الحياة. ففي ١٤ أيار، قضى الرجل الذي أمضى في وزارة المال ٣٣ عاماً من عمره، في حدث سير مؤسف. في ما يأتي قصيدة كتبها علي لزملائه في يوم تقاعده من الوظيفة، وتتمنى لهم فيها... عمراً مديداً:



علي رأس جميع للأعزائي
يتجرد يوم ميلادي
وسيلفي ونجم رؤائي
ومن غير استثنائي
بتفانٍ لقطع الحسابي
فايدة بتول وأساني
بأنامل وخط أقلاسي
حتى في علم الغيب مقام
تتجسّد عند رسمي
للنور من بين الغمام
يرحل للإجازات بلهفةً وتفاني
معاً للعلسي بالإنتاجي
وعبراً سريراً وسلست، بأعلى للرواتب

لسبحوا لي يا رجائي
في يوم تقاعدي
من مديرة أجمدها
أحبلكم جميعاً
رؤساء محاسبت
وقلم يهز للإودرة
تطبعه تمارل
ويوسف أستاذ ل
وأبونا وأمنا للكبيرة
وطيور للرقابت تنبش
وزلاهر بعضويت
ولفيفت معشر للرابيع
أدعو... لكم هناء

إلى زملائي الموظفين: أطلبوا العلم

كندا بين العامين ٢٠١٠ و٢٠١١ ومن ثم على دكتوراه في إدارة الأعمال (تخصص في إدارة الأعمال الدولية) من جامعة ليدن في الولايات المتحدة الأميركية من العام ٢٠١١ لغاية العام ٢٠١٤، مع الإشارة إلى أنني أتابع حالياً شهادة الماجستير الدولية في إدارة الصفقات العمومية في جامعة روما.

إنني أدعو زملائي في وزارة المال ولا سيما الموظفين الجدد الذين إنضموا أخيراً إلى فريق العمل في الوزارة، إلى أن يعتبروا أن النجاح في المباراة التي نظمها مجلس الخدمة المدنية ليس سوى بداية الطريق والخطوة الأولى التي يجب أن تستتبع بتحصيل الخبرات المهنية والعلمية والتدريبية وخصوصاً أن معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي يوفر فرصاً دراسية ودورات تدريبية عدة، سواء داخل لبنان أو خارجه.

محمد سيف الدين

بعد الحيازة على إجازة في إدارة الأعمال من الجامعة اللبنانية ومن ثم على دبلوم دراسات عليا في المالية العامة من جامعة بيروت العربية، ظننت أنه لم يعد ينقصني في حياتي المهنية سوى الحصول على وظيفة وقد كان التوجه نحو القطاع العام. وفي العام ٢٠٠٤ بدأت العمل في وزارة المال بعد النجاح في مباراة نظمها مجلس الخدمة المدنية، ولكن بعد الإحتكاك مع القطاع الخاص ومن ثم الإدارات العامة والمؤسسات الدولية وجدت أنه لا يزال ينقصني الكثير من المعرفة والخبرة سواء المهنية أو الأكاديمية سيما في ظل الطموح والرغبة بالتطور والتقدم فكان لا بد من إتمام الواجبات المهنية على أتم وجه إضافة إلى متابعة التحصيل العلمي. وكانت البداية بالحصول على ماجستير تخصصي في الإدارة العامة من المدرسة الوطنية للإدارة العامة (ENAP) في مقاطعة كيبك في



Définir les priorités

Conformément à la loi, le ministère des Finances a présenté le projet de budget 2014 au Conseil des Ministres.

Nous sommes déjà à la moitié de l'année budgétaire. Cependant, la ratification du projet de loi revêt une importance primordiale afin de légitimer et de régulariser les dépenses.

Il est vrai que la situation politique est délicate en raison du retard dans l'élection d'un nouveau président de la République. Cependant, dans la mesure où le budget a un impact direct sur l'économie en général et sur les politiques et priorités gouvernementales, notre souci principal a été la réalisation du projet de budget et son transfert au Conseil des ministres.

Ainsi, nous avons entériné la nécessité de régulariser l'action du Trésor public et de renouer avec les règles constitutionnelles et juridiques pour ce qui est des dépenses. Nous avons aussi insisté sur la présentation du projet de budget au Conseil des ministres afin d'améliorer l'image du Liban auprès de la communauté internationale qui souligne en permanence son importance pour donner une vision claire de la politique et les priorités du gouvernement.

Nous attachons une grande importance au fait que les blocs parlementaires respectent les échéances constitutionnelles et juridiques, et ce, afin de faire sortir l'État du cercle vicieux dans lequel il se trouve et évitent tout vide institutionnel.

Finalement, nous travaillons assidument à la clôture des comptes relatifs aux années précédentes par souci de clarté et de transparence.

Le ministre des Finances
Ali Hassan Khalil

Numéro 53 | Juillet 2014 | www.institutdesfinances.gov.lb

Ross Mountain: L'Onu est présente au Liban pour aider le pays et ses habitants avant tout



Ross Mountain: "il faut garder en tête, qu'il y aura toujours un endroit où les réfugiés syriens pourront retourner"

Ce n'est pas son premier séjour au Liban. Ross Mountain, coordinateur des affaires humanitaires des Nations unies au Liban, cumule actuellement cinq postes à Beyrouth et remplit son deuxième mandat dans le pays. Dans une interview à Hadith el-Malia, il s'est penché sur sa mission au Liban, sur la crise syrienne et sur le soutien que les Nations unies accordent aux communautés hôtes. Il a aussi évoqué ses souvenirs de Basil Fuleihan, "un économiste talentueux et brillant resté au Liban pour servir son pays", a-t-il dit.

Q- Quelle est exactement votre mission au Liban?

R- Mes fonctions sont multiples; elles couvrent le domaine de la coordination au sein du système des Nations unies dans le cadre du développement, et plus généralement d'assistance humanitaire internationale. Je suis, entre autres, responsable du Pnud (Programme des Nations unies pour le développement) qui coopère avec le ministère des Finances depuis une longue période. Je suis aussi attaché à la mission politique des Nations unies au Liban. Ma mission couvre donc

toutes ces dimensions. J'ai rempli une première mission au Liban, à la tête du Pnud, de 1995 à 1998. Les Nations unies ont été présentes au Liban durant toutes les périodes difficiles que le pays a traversé, surtout durant la guerre civile. En ce moment, les Nations unies sont présentes notamment pour aider le Liban durant la crise syrienne. Certaines personnes ont l'impression actuellement que nous sommes ici pour la Syrie, mais ce n'est pas le cas. Nous sommes là pour le Liban et ses habitants et cela même en traitant avec les réfugiés syriens qui se trouvent dans le pays.

Suite page 2

Éditée par:

Sommaire

Lebanon's case in building capacities in Public Financial Management showcased at the World Bank Exchange Conference	4
The Institut des Finances takes part to the MENA Conference for Public Administration Research	6
L'Institut des Finances participe à la Cérémonie de célébration du Cinquantenaire du CAFRAD	7

Suite de la page 1



Ross Mountain

Q- Comment cela se traduit-il sur le terrain?

R- L'année dernière par exemple, un milliard de dollars ont servi pour aider les réfugiés syriens qui se trouvent dans le pays ainsi que les communautés hôtes. Sans ce programme onusien, nombre de ces besoins auraient dû être assurés par l'Etat libanais.

Sur le plan économique, nous sommes très préoccupés par le fardeau extraordinaire que le Liban porte actuellement. Les réfugiés syriens constituent un quart de la population du pays, et ce chiffre est en hausse. L'Etat assure les services publics comme l'eau et l'électricité.

Il faut mettre l'accent sur une étude menée l'année dernière par la Banque mondiale conjointement avec les Nations unies et le gouvernement précédent. Elle a identifié l'impact de la crise syrienne sur le Liban. Les estimations s'élevaient à 7,5 milliards de dollars de pertes pour le pays. Et cela a mené à l'adoption d'une feuille de route et à la mise en place d'un groupe de soutien international.

Il faut préciser que les 7,5 milliards de dollars constituent le coût de la crise syrienne sur le Liban et non le coût provoqué par les réfugiés que le pays est en train d'accueillir. Cela prend en compte l'accès à travers la Syrie à d'autres marchés, la réduction du tourisme, le coup porté au commerce... L'étude a été effectuée dans le but de sensibiliser la communauté internationale à la situation du Liban et à l'impact de la crise syrienne sur son économie. Et nous continuerons à défendre et soutenir le Liban

dans ce cadre. Nous sommes aussi conscients que le nombre le plus important de réfugiés syriens se trouve dans des régions et des localités habitées par le plus grand nombre de Libanais qui vivent dans la pauvreté.

Ainsi, nous avons identifié 242 municipalités qui accueillent 90% des réfugiés et qui sont peuplées par environ 70% des pauvres du Liban. La pauvreté n'est pas un nouveau phénomène dans le pays, même si parfois on n'en parle pas. Les sondages effectués par le Pnud, avant la crise syrienne, montrent que 28% de la population libanaise vit en-dessous de la ligne de pauvreté, soit en-dessous de 4 dollars par jour.

Sur le plan financier, nous assurons une aide humanitaire différente de l'aide classique adoptée dans les autres pays accueillant des réfugiés. Ainsi, nous fournissons de l'argent liquide pour le paiement des loyers des réfugiés et des coupons, donc du cash aussi, pour leur nourriture.

Cet argent crée une injection d'argent dans l'économie libanaise mais l'on ne récupère pas, certes, toutes les pertes subies.

De plus, certains Libanais profitent de la crise. Ils ont des boutiques, des super-marchés, des épiceries où les réfugiés syriens achètent leurs produits, ils disposent de chambres, de maisons ou de garages à louer, et il y a aussi ceux qui emploient une main d'œuvre syrienne à faible coût. 80% des réfugiés paient un loyer, que ce soit dans un immeuble, dans un terrain où ils dressent une tente, ou dans un garage.

Q-Vous cumulez cinq titres au Liban, lequel est votre préféré?

R- Je suis le coordinateur résident des Nations unies, le coordinateur humanitaire, le représentant du Pnud au Liban, le coordinateur spécial adjoint du secrétaire général des Nations Unies pour le Liban (UNSCOL) et le représentant du FNUAP (Fonds des Nations unies pour la population)...

Ce n'est pas une question de titre préféré mais j'ai beaucoup à faire sur le plan humanitaire et je me préoccupe surtout de l'impact de la crise sur les communautés hôtes, c'est à dire l'importance d'être efficace sur le plan humanitaire afin d'aider les communautés locales et essayer d'avoir des bénéfices à long terme pour le Liban, notamment en soutenant les municipalités.

Q- Comment voyez-vous une fin à la crise syrienne?

R- La fin de la crise syrienne doit être politique et pacifique. Nous devons continuer à œuvrer pour que cela soit possible mais nul ne sait quand ceci arrivera. Il faut aussi savoir que quand le calme sera restauré nous serons devant une seule Syrie, ou au pire des cas devant "plusieurs Syries". Mais il faut garder en tête, qu'il y aura toujours un endroit où les réfugiés pourront retourner; ce n'est pas toujours le cas des réfugiés palestiniens. Les Palestiniens n'ont plus de pays où ils peuvent rentrer. Ce ne sera pas le cas des réfugiés syriens. Je tiens dans ce cadre à rassurer les Libanais.

Q- Quels sont vos souvenirs de Basil Fuleihan avec qui vous avez travaillé entre 1995 et 1998 alors que vous étiez au Liban?

R- Quand j'étais en mission au Liban, Basil était à la tête d'une unité développée par le Pnud au sein du ministère des Finances et qui avait pour mission de fournir au gouvernement des conseils en matière de politique à adopter (Policy advisory unit). Basil était chef de projet. Nous sommes devenus des amis très proches. J'ai assisté à son mariage et je suis resté en contact avec lui après son entrée dans la vie politique. C'était une personne extraordinaire; il était une source importante de connaissance et avait le profil d'un excellent leader au sein du ministère des Finances.

A l'époque, nous effectuions des études, des sondages et des enquêtes sur le terrain. Nous avons mis en place un système moderne et électronique pour les douanes, nous travaillions sur le système de la TVA, qui était le dossier le plus important. Et Basil a joué un rôle vital dans ce cadre. Avec Basil, nous avons voulu en utilisant son exemple, encourager les jeunes libanais de talent à s'impliquer dans le service civil de leur pays. C'est que le système n'était pas attirant à l'époque. Le Liban venait de sortir de la guerre et l'on voulait moderniser et réformer l'administration notamment en y amenant de jeunes talents. Actuellement, le même travail continue.

Basil était talentueux et brillant. Il avait rassemblé une équipe extraordinaire, au ministère du Finances avec le ministre de l'époque, pour que cette institution puisse jouer le rôle crucial qu'elle devrait remplir

dans chaque économie et dans chaque gouvernement.

En 2003, quand j'ai remplacé mon collègue Sergio de Mello qui avait été tragiquement tué à Bagdad et j'occupais donc le poste de représentant spécial du secrétaire général de l'Onu en Irak, j'ai proposé à Basil, que j'estimais beaucoup, le poste de senior consultant du gouvernement irakien en matière d'affaires économiques mais il a décliné car il voulait rester au Liban et continuer à travailler pour son pays.

En bref

Du Liban, Ross Mountain s'en souviendra...

Des comités consultatifs composés du Pnud et des ministères concernés qui ont réfléchi à une vision et une politique à adopter au sein des ministères.

Du prix pour la presse autour du développement humain durable au début des années 90, qui a contribué au rapprochement des Libanais et a incité les médias à couvrir des histoires de différentes communautés qui s'entraident

Du trophée reçu de la première dame, Mme Mona Hraoui

Des Libanais dynamiques, entrepreneurs mais aussi individualistes.

De ses plats préférés, le hommos décoré de viande frit et le méchoui...

Une "Méthodologie d'anticipation des besoins en compétences" pour une meilleure adéquation sur le marché de travail

Dans le cadre du projet TEMPUS PACOME (Partenariat pour les Compétences et l'Emploi), l'Institut des Finances Basil Fuleihan, en partenariat avec l'Université Saint-Joseph, l'Université Libanaise et le Ministère de l'Éducation, a organisé, du 27 au 29 Mai 2014, une formation d'experts nationaux autour de la "Méthodologie d'anticipation des besoins en compétences".



Une des séances de la formation d'experts nationaux

Le projet PACOME dont l'objectif est d'améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande en compétences à court et moyen terme et de renforcer ainsi l'employabilité des jeunes, vise à mettre en place un Observatoire qui étudiera les besoins du marché du travail en termes de compétences et conduira des études dans des branches et métiers professionnels concernés. La méthodologie d'anticipation des besoins objet de la formation consiste à récolter des données auprès d'un échantillon représentatif d'employeurs libanais et

d'objectiver les besoins en compétences nécessaires pour les métiers étudiés afin d'élaborer un référentiel de compétences adéquat.

A cet égard, un groupe de 16 professeurs, enseignants et étudiants en Master ont participé à cette formation, animée par une experte internationale du Cabinet PHEDON-Strasbourg.

Les participants qui prendront en charge le démarrage de l'observatoire et la mise en place des enquêtes ont été formés à toutes les étapes de la méthodologie: identification

des métiers cibles, mobilisation des experts et entreprises, définition des modes de relation avec les entreprises, développement du questionnaire, techniques d'animation de focus-groupes et d'ateliers de travail destinés à produire des données concrètes sur les besoins en compétences des entreprises.

Suite à la formation, les partenaires libanais sélectionneront les métiers cibles, sujets des premières études pilotes, et établiront un plan d'action.

Lebanon's case in building capacities in Public Financial Management showcased at the World Bank Exchange Conference

“By committing to creating value for quality, value for learning and value for people, we will certainly be achieving value for money”

Lamia Moubayed Bissat, Director of the Institut des Finances Basil Fuleihan of Lebanon, Abu Dhabi, June 2014).



A view from the World Bank Exchange Conference

A delegation of 20 representatives from the Lebanese public and private sectors were among the 250 high-level policy makers, experts and stakeholders that have met in Abu Dhabi, between June 10 and 12, 2014, to take part to the World Bank Exchange Conference on “Strengthening Financial Management Institutions - Strengthening MENA”. The conference addressed both

issues of Public Financial Management Reform and Corporate Financial Reporting. On this occasion, the Institut des Finances Basil Fuleihan was invited to speak in the context of a panel dedicated to “Building Tomorrow’s workforce”.

The Institute’s presentation focused on the current challenges of building capacities in Public Financial Management in MENA, in

terms of manpower planning, competencies needed, skills development, approaches and tools. It showcased the case of Lebanon in building capacities in Public Procurement based on a comprehensive approach that included 5 steps:

- Creating methodological tools
- Understanding the workforce (profiles and needs assessment)
- Offering professional certification/training paths
- Building local capacities (pools of trainers)
- And reaching for the policy dimension to create a dialogue and build consensus

It pointed out to the necessity, in times of uncertainty and transition, to search for capacity development models that combine:

- Responsible management
- Quality
- Respect of diversity
- Prudence in the way taxpayers’ money is spent.

The Exchange is part of the World Bank’s Connecting Voices of MENA Initiative (www.cvmena.org).

Lancement à Rabat d’un réseau mixité et gouvernance

Vers l’égalité femmes-hommes dans les lieux de décision publics en Euro-Méditerranée



Mmes Bissat et Dergham avec les participants au lancement du réseau “Mixité et gouvernance autour de la Méditerranée” à Rabat

L’Institut des Finances Basil Fuleihan et l’Institut Libanais de Normalisation (LIBNOR), représentés respectivement par leurs Directrices Mmes Lamia Moubayed Bissat et Lena Dergham, ont pris part à la cérémonie de lancement du réseau “Mixité et gouvernance autour de la Méditerranée” qui s’est déroulée au Centre d’excellence pour la budgétisation sensible au genre à Rabat. Cette initiative est soutenue par le Ministère du Budget du Royaume du Maroc et par l’Adetef-France.

Le réseau rassemble des femmes dirigeantes au sein de la fonction publique de différents pays euro-méditerranéens, et vise à promouvoir la rôle de la femme dans le secteur public et à encourager la mixité afin d’améliorer la gouvernance des politiques publiques; et ce à travers des actions de développement de compétences et de capacités, moyennant des séances de sensibilisation, de formation, d’échanges d’expériences et de bonnes pratiques.

La prochaine réunion du réseau se tiendra en novembre 2014 à Beyrouth.

Committed to learning and development “Articulating the value of learn4dev”

The Institut des Finances Basil Fuleihan participated in the annual meeting of the “Learn for Development” Initiative that was held in Ljubljana-Slovenia from June 16 till 18, 2014.



The Institut des Finances Basil Fuleihan publications at the meeting of the “Learn for Development” Initiative in Ljubljana

The Learn4Development is a Joint Donors’ competence Development Network that brings together more than 45 experts, practitioners and senior officials from training and research institutions and technical and policy departments. The meeting was an occasion to discuss current trends and opportunities in development cooperation among network members and to

take an active role in shaping and developing the learning assets and partnerships.

The Institut des Finances Basil Fuleihan was represented during this event by two of its staff who explored the role of the institute as a center of excellence in capacity building, and shared its training methodology and experience in carrying out joint learning events with other donor organizations.

About Learn4Development

Following a first donor meeting organized by (DFID) in Scotland, in September 2003 and that aimed to improve cooperation between donors in the area of training and development, and based on the keen interest expressed by the audience in cooperating in the development of training programs and sharing them among each other, the train 4dev network, later called learn4dev, was created in 2003 with the aim to create an environment of mutual support for better competence development by sharing resources and exchanging experience. and the network works to:

- Develop and deliver joint learning programs;
- Promote and share open courses within the network;
- Network around specific thematic areas by making use of available resources; Share knowledge and exchange experiences on effective approaches to training and learning.

The needs for and practice of education in Public Administration



The Institut des Finances Basil Fuleihan delegation with some of the participants in the 2014 Annual Conference of IASIA in Port Elizabeth, South Africa

Mandela Metropolitan University (NMMU) organized the 2014 Annual Conference of IASIA that was held from 30 June to 4 July in Port Elizabeth, South Africa

This conference brought together practitioners, academics, PhD students and young researchers in public administration and management, as well as contributors from other disciplines who exchanged on the following main theme: “Good Governance: the position of students, scholars and practitioners”.

On this occasion, the Institute, member of IASIA, had the opportunity to discuss various aspects related to public administration and governance, and to exchange knowledge and experiences with countries in Southern Africa, Latin America, South Asia and West and North Africa.

The Institut des Finances takes part to the MENA Conference for Public Administration Research



During the presentation of the Institut des Finances paper at the MENAPAR Conference in Bahrain

The Institut des Finances participated to the inaugural conference of the MENA Public Administration Research Conference (MENAPAR) that was held in Bahrain, on April 23 and 24, 2014. It was organized by the Bahrain Institute of Public Administration (BIPA), in collaboration with the UNDP Country Office in the Kingdom of Bahrain. It hosted more than 250 specialists and elite group of speakers and experts in public administration in the region.

The conference was an opportunity to pave the way for a new phase of research work in public administration in the MENA region and to face the major challenges and changes affecting sustainable development processes and administrative decision-making, based on scientific studies and research methodologies stemming from practitioners and scholars of public administration.

The 2-day conference was an occasion for the Institute to present a paper entitled: "Building Public Leadership - The case of Lebanon", and to share with more than 20 senior officials, academics and experts from both public and private sectors, Lebanon's experience in promoting leadership capacities in the Lebanese public sector as well as the lessons learned. Many other GIFT-MENA member institutions were also

present and shared their country experiences, notably Iraq and Morocco. The Institute also took part, as a founding member, to the first organizational meeting of the Middle East and North Africa Group for Public Administration (MENAGPA) - a new working group that will be officially approved as an IIAS regional group.

12 sessions in 2 days

The "MENAPAR" conference hosted over a period of two days 12 parallel sessions on the following topics: Policy making, leadership, quality management in the public sector, ethics and corruption, public sector innovation, capacity building and local governance, public finance,

e-government, academic education of public administration in the Arab region, performance management, public governance, the creation of research networks of public administration in the region.



Cinquante ans d'innovation et de modernisation
de l'administration publique

L'Institut des Finances participe à la Cérémonie de célébration du Cinquantenaire du CAFRAD



Une vue de la conférence du CAFRAD à Marrakech

En présence des ministres Africains, arabes et d'Amérique latine et de plus de 230 participants représentant 40 pays, diverses organisations internationales, et experts régionaux et internationaux, la cérémonie de célébration du cinquantenaire du Centre africain de formation et de recherche administratives pour le développement (CAFRAD) s'est tenue à Marrakech du 12 au 14 mai 2014.

Organisée sous le thème **“Développement de la vision et du leadership stratégiques en vue de l'innovation et la modernisation de l'administration publique à la lumière**

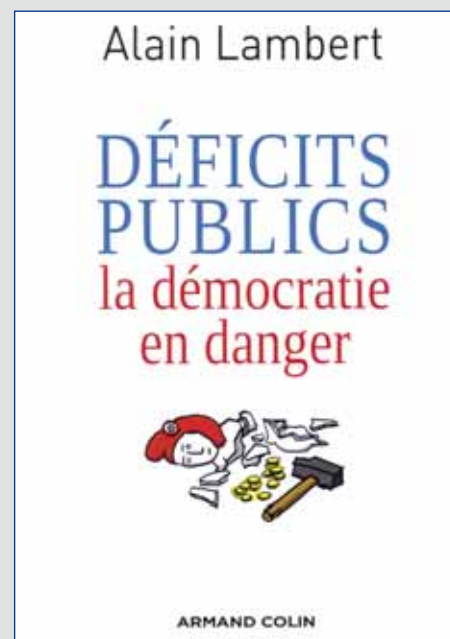
de la vision nationale de développement économique et social”, cette conférence inter-régionale a constitué une occasion d'examiner les voies et les moyens à même de soutenir les efforts de développement économique et social des pays membres et d'étudier les stratégies appropriées pour améliorer la performance de l'administration publique en Afrique à travers la mise en place de relations de coopération entre les pays et les institutions impliquées, l'échange d'expériences et une discussion autour des stratégies à adopter pour améliorer l'efficacité de l'administration publique.



La Cérémonie de célébration du Cinquantenaire du CAFRAD

Bibliothèque des Finances

Déficits publics: la démocratie en danger
Alain Lambert.- Paris: Armand Colin, 2014



Chaque enfant naît, en France, surendetté! Alors que sa vie commence à peine, il doit déjà près de 20 000 euros à la société. Un constat brutal, mais bien réel tant les générations précédentes ont usé et abusé des finances publiques. Désormais, la dette menace notre démocratie, car celui qui ne peut plus honorer sa dette perd la liberté de disposer de lui-même. Un tel bilan peut sembler excessif, mais lorsqu'il émane d'Alain Lambert, inspirateur de l'une des plus ambitieuses réformes budgétaires, il mérite que l'on s'y attarde.

Comment en est-on arrivé là? À qui la faute? À la droite, à la gauche? Aux politiciens ou aux administrations? Aux cadeaux fiscaux où à l'excès de dépenses? L'auteur nous livre ses réponses sans concession et dévoile, au passage, une gouvernance kafkaïenne de la France. Il montre aussi que des remèdes existent. Certains sont sous nos yeux. D'autres restent à inventer et Alain Lambert ne s'en prive pas. Il ose des propositions concrètes, parfois murmurées, mais jamais exprimées au grand jour de peur de trop irriter (responsabilité des ministres, des hauts fonctionnaires, organisation administrative...). Ceux qui croient dans la nécessité des réformes se régaleront. Pour les autres, mieux vaut s'abstenir.