النشرة الداخلية لوزارة المالية

حديث المالية

العدد ٥٧ | أيلول ٢٠١٥ | www.institutdesfinances.gov.lb

عشرة إجراءات إصلاحية تردم الفجوة الضريبية... وهوّة الثقة

يامل وزير المالية علي حسن خليل في أن تساهم الإجراءات الإصلاحية العشر التي أطلقها في أيار الفائت في المديريات العامة لوزارة المالية، في الدفع، "إذا تم تطبيقها بشكل جدي" على قوله، "في اتجاه نقل الإدارة المالية من موقع إلى موقع آخر"، وفي تحسين "الكثير" على مستوى الأداء.

و تنطلق الإجراءات العشرة من مجموعة أولويات لدى الوزارة. ويتعلق جانب من هذه الأولويات بالمكلف، إذ تحرص الوزارة على ضرورة مواكبة التطور والتقنيات المعاصرة، وتقديم خدمات جديدة إلى المكلفين تلبي احتياجاتهم، وتعزيز التعاون مع القطاع الخاص، والإجابة عن استفسارات المكلفين بدقة وسرعة وشفافية.

أما بالنسبة إلى الأولويات المتعلقة بالموظف، فتحرص الوزارة على التشديد على مراقبة أدائه وتصرفاته، وعلى الشفافية من خلال المساءلة، والإستمرار في بناء وتحديث القدرات، وعلى توفير بوابة الكترونية لزيادة التفاعل بين الموظفين.

ويندرج ضمن الأولويات أيضاً ضمان أمن وتبادل المعلومات، إذ أن التعاون حالياً محدود على مستوى تبادل المعلومات بين المديريات، فضلاً عن الوزارة تحرص على حماية مصالح المكلف والإدارة من خلال الأمن والسرية، وتسعى إلى الحفاظ على المال العام من خلال استخدام أنظمة ذكية، وتنشد الحوكمة الرشيدة للعبور نحو الإصلاح الحقيقي.

التتمة ص ٢

في هذا العدد أيضاً

نزلت المرأة عالـ... مساحة ٧

"النهوض بإدارة الشؤون العقارية" ورشةُ عملٍ... كثير! ٤

تطبيق معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام: خطة عمل اجرائية لتحضيرِ الأرضية المناسبة ٨

"الاطار المرجعي للقدرات" ممر إلزامي إلى إدارة الأداء ١٠

كرة القدم تحقّق لوزارة المالية... قيمة مضافة! ١١

لكي لا يسبقنا القطار

ما كنا نعتقد، عند تأليف الحكومة الحالية، أنه مرحلة انتقالية قصيرة ريثما يستقيم عمل كل المؤسسات الدستورية، وفي مقدّمها رئاسة الجمهورية، طال أكثر بكثير مما كان متوقعاً، وما كان يُفتَرَض أن يكون موقّتاً، أضحى يا للاسف واقعاً مستمراً ينعكس سلباً على لبنان، على أكثر من مستوى، وخصوصاً على الوضع الإقتصادي والمالي.

ولأننا كنا نأمل في أن ينتظم عمل المؤسسات سريعاً بانتخاب رئيس للجمهورية، وتالياً أن يكون عمر حكومتنا قصيراً ومحدوداً، وضعنا في وزارة المالية خطة قصيرة المدى. لكن الشغور امتد، ولا يزال قائماً، والحكومة لا تزال تقوم بمسؤولياتها في ظل وضع غير طبيعي، ومن دون وجود رأس للدولة، من دون أن تلوح في الأفق أية بوادر تغيير وشيك يعيد الأمور إلى نصابها.

إن واجبنا، والحال هذه، أن نستمر في العمل الإشتراعي والتنفيذي لأننا لا يمكن أن نجمّد كل شيء في البلد في انتظار حلول سياسية محلية وإقليمية نأمل فيها ونعمل لها، لكننا لا ندري متى تتبلور.

من هنا، تبدو عودة العجلة الإشتراعية ضرورةً ملحّة، وخصوصاً أن تَوَقُّفَها يحرم لبنان الإفادة من اتفاقيات مشاريع وقروض ميسّرة تبلغ قيمتها للسنوات الثلاث المقبلة أكثر من مليار و٢٠٠ مليون دولار، وتتيح إطلاق مشاريع تنموية هو أمسّ الحاجة إليها.

كما إن لبنان بحاجة أيضاً إلى خطة على مستوى الدولة لمواكبة ما يجري في المنطقة حوله، سواءً لجهة الحدّ من تداعياته السلبية، أو حتى لناحية الإستعداد للإفادة من الفرص التي قد توفرها التحوّلات الإقليمية في المستقبل، وليكون جزءاً من المشاريع التي قد ترافق عودة الإستقرار إلى الدول التي شهدت أحداثاً مؤسفة.

وفي انتظار أن يستعيد لبنان كامل "لياقته السياسية" من خلال عودة الروح إلى كل مؤسساته، لا بدّ من التشديد مرة أخرى على أن العجلتين النشريعية والتنفيذية يجب ألاّ تتعطلا، لكي لا يسبقنا القطار على كل المستويات، ونهدر فرصاً جديدة.

علي حسن خليل
وزير المالية

تصدر عن:

المعهد عصد باسل فليحان المالي
INSTITUT DES FINANCES INSTITUT BASIL FULEIHAN

الجمهورية اللبنانية
وزارة المالية

تتمة ص ١

والغاية من الإجراءات الاصلاحية العشرة، بحسب الوزير خليل، "ضبط الادارة واعادة ثقة المواطن بها والعمل على تعزيزها"، والعمل على "ردم الفجوة الضريبية وزيادة الالتزام الطوعي بما ينعكس بالنهاية ايجاباً على تقليص عجز الموازنة وعلى رفع تصنيف لبنان في مؤشر سهولة أنشطة الاعمال العالمي".

والخطوات الإصلاحية العشر هي:

اطلاق مركز الاتصالات (١٧١٠) وتنظيم هيكليته

يهدف إطلاق هذا المركز إلى تعزيز العلاقات مع المكلفين وتسهيل أمورهم، وتأدية دور استباقي للتواصل معهم وتشجيعهم على الابلاغ عن المخالفات.وستكون مهام هذا المركز الإستجابة للشكاوى الواردة بسرعة وشفافية، وإعلام المكلفين بكل جديد، وتقديم خدمة سريعة وذات جودة عالية للمتصل على الرقم الرباعي ١٧١٠.

انشاء الشباك الموحد الالكتروني للمكلفين (Online One-Stop Shop) وتقليص التعاطي المباشر مع المواطنين

تتمثل ابرز أهداف الشباك الموحد الالكتروني للمكلفين في التبليغ الالكتروني، وتقديم ومتابعة جميع المعاملات الكترونياً داخل لبنان وخارجه، واستخدام كافة الوسائل (تكنولوجيا المعلومات – البريد...) في مختلف الإدارات سعياً إلى تطوير خدمة المواطن. ويؤمل أن يساهم ذلك في بناء بيئة إدارية مثالية، ودعم بيئة الأعمال، والإنتقال في المستقبل إلى نموذج الخدمة الذكية، وخفض التعاطي المباشر بين المواطن والموظف، وتخفيض كلفة الإلتزام الضريبي على المكلفين وعلى الإدارة الضريبية، وتقليل السلطة الاستنسابية للموظفين في تعاملهم مع المواطن، وعدم إتاحة الفرصة للموظف والمواطن الإنخراط في ممارسات فاسدة.

خريطة الطريق للمعاملات الضريبية الالكترونية

وتأتي خريطة الطريق هذه تطبيقاً لرؤية ٢٠٢٠، وقد تم إنشاء لجنة لمتابعة تطبيق هذه الرؤية على ثلاث مراحل بحيث تشمل الخدمات الإلكترونية تباعاً نحو ١٠٠ نوع معاملة موجودة حالياً في الإدارة الضريبية؟ وتنقسم خريطة الطريق هذه الى اجراءات فورية وثانية متوسطة الامد وثالثة طويلة الامد:

- **الإجراءات الفورية:** خلال فترة تراوح بين ثلاثة وتسعة أشهر، يتم جعل معاملات وطلبات المكلفين إلكترونية، ومنها على سبيل المثال: طلب تعديل معلومات، وطلب إفادة لإخراج عقار عن نطاق الضريبة، وطلب موافقة على اعتماد سنة مالية خاصة، وطلب صورة عن التصريح أو عن شهادة التسجيل، وطلب الموافقة على اعتماد يومية أو جردة إجمالية، وطلب إفادة لتقديمها الى دائرة التقاعد.
- **الإجراءات المتوسطة الأمد:** خلال فترة ٩–١٨ شهراً، تصبح كافة التصاريح الضريبية إلكترونية، ومنهاعلى سبيل المثال تصريح شركات الأموال، وتصريح شركات الأشخاص، وتصريح البنوك، وتصريح شركات التأمين.
- **الإجراءات الطويلة الأمد:** يجري خلال خمس سنوات الإتجاه نحو الإدارة الذكية المطلقة داخل وزارة المالية ومع بقية إدارات الدولة، ويشمل ذلك على سبيل المثال أنظمة المعلوماتية داخل الوزارة، وموازنة الوزارات، وأوامر تحصيل القطاع العام، والبلديات.

الرقابة على المراقبين (Internal Audit)

تتم هذه الرقابة من خلال لجنة للرقابة الداخلية تتبع مباشرة لوزير المالية هدفها تعزيز الرقابة الداخلية على عمليات التدقيق (المكتبي والميداني)، مع التركيز على الإجراءات التي لا يمكن تنفيذها من دون التعاطي مباشرةً مع المكلفين. وتضمّ اللجنة خبراء تدقيق، وتقوم بإختيار ملفات تدقيق وفقاً لمعايير يتم وضعها بعد تحليل المخاطر، وتتأكد من عدم قيام المراقب بغض النظر عن أية مخالفات ارتكبها المكلف أو عدم إتباعه الإجراءات القانونية، وتتولى إبلاغ الجهات المعنية لتتم مساءلة المراقب ومحاسبته في حال تم التأكد من تواطئه مع المكلف المخالف. وتقدم اللجنة تقارير دورية للمتابعة.

مساءلة ومحاسبة موظفين

تقوم وزارة المالية بمساءلة ومحاسبة موظفين عند عدم قيامهم بمهامهم وواجباتهم الوظيفية او ارتكابهم المخالفات أو اساءة استعمالهم للسلطة. وتعمل وزارة المالية على استقطاب موظفين يتمتعون بكفايات عالية وتدريبهم وتطوير أدائهم وإبقائهم على اطلاع بالمستجدات والتغييرات وتأمين كافة الوسائل للتواصل في ما بينهم، وتحرص على الإصغاء لهم.

احالة شركات على النيابة العامة ووقف سرقة المال العام

عبر تطوير الاجراءات لمنع تسجيل الشركات الوهمية والمرتبطة بها، وتحديد المخاطر، وتفعيل الرقابة، واكتشاف الشركات الوهمية، والإحالة الى النيابة العامة.

تفعيل دور الملاحظين من الضريبة على القيمة المضافة

يهدف هذا التفعيل الذي يتم بإشراف الوزير، إلى تعزيز العلاقة مع المكلفين من خلال توعيتهم وزيادة الالتزام الضريبي عبر اكتشاف غير الملتزمين واداراتهم وتقليص التهرب الضريبي وزيادة الايرادات. وسيتم ذلك من خلال القيام بزيارات ميدانية مفاجئة للمكلفين، وإجراء الاستقصاءات والحصول على المعلومات، والتأكد من احترام وتطبيق الإجراءات خاصة المتعلقة بتنظيم الفواتير.

المداورة المنتظمة بين الموظفين

من إيجابيات هذه المداورة أنها تساهم في الحد من الفساد، وفي اكتشاف المهارات، وتطوير الخبرات وتحفيز الموظف، وجعل الوظيفة المناسبة للشخص المناسب.

استحداث وحدة التدقيق الداخلي للأنظمة المعلوماتية

تتبع هذه الوحدة مباشر لمكتب الوزير وهدفها تحسين فاعلية ادارة المخاطر الرقابية، والتأكد من اتباع المعايير العالمية للتدقيق الداخلي للأنظمة، وضبط الانظمة الضريبية على صعيد أمن المعلومات والمستخدمين، والقيام بشكل استباقي بمراقبة ووضع خطط العمل حول المخاطر الاساسية. وتعمل هذه الوحدة على ضبط الأنظمة المعلوماتية عبر تقنيات التتبع لعمل الموظف، وتتولى تدقيق المعاملات والحرص على أمنها، وتسعى إلى كشف عمليات الغش.

الربط الالكتروني بين الجمارك والادارة الضريبية

إستحداث لجنة مشتركة بين مديرية المالية العامة وإدارة الجمارك لتفعيل ضبط الضرائب والرسوم الجمركية وإنشاء ربط مباشر بين نظامي الجمارك والضرائب في ما خص معلومات المكلفين (تسجيل – تعديل معلومات – توقف عن العمل...) وعمليات الاستيراد والتصدير والمخالفات والشوائب الملحوظة. ويؤمل أ يساهم هذا الربط في سرعة اتخاذ القرارات، والتجميد الفوري لعمليات التصدير والاستيراد المشبوهة (Black List)، وتسهيل أمور المكلفين بعد تسوية أوضاعهم مع الإدارة الضريبية، وتفعيل نقل المعلومات الحساسة بسرعة وحسن استخدامها، وإيجاد أداة فاعلة لأجهزة الرقابة التحليلية والتنفيذية، وتسريع عملية بت طلبات الإستردادات.

وضعوا مسودة لرؤية الإدارة ومقترحات لاستراتيجيتها الإجتماعية

كوادر "الريجي"... يومان في صور: لقاء ألفة ونقاش وتفكير

كان اللقاء السنوي الثاني للكادر العالي في إدارة حصر التبغ والتنباك (الريجي)، الذي استضافته مدينة صور يومي ٨ و٩ أيار الفائت، لقاء ألفة ونقاش وتفكير.

من الافتتاح

خلال الزيارة السياحية في صور

عمل مجموعات

كان لقاء ألفة لأنه جمع ٣١ كادراً "الريجي"، من أعضاء لجنة الإدارة والمديرين ورؤساء المصالح وفريق الموارد البشرية، في جو يتيح تمتين العلاقة بين هؤلاء، إذ هو "فرصة لكسر جليد وروتين المكاتب والعلاقات الرسمية وللتفاعل والتواصل والتفاهم والإنسجام ضمن فريق الريجي"، على ما قال رئيسها ومديرها العام المهندس ناصيف سقلاوي. وتخللت البرنامج جولة سياحية في مدينة صور وزيارة إلى المحمية الطبيعية فيها. وهو كان أيضاً لقاء نقاش وتفكير، إذ أكبّ المشاركون فيه، على مدى يومين، على وضع مسودة لرؤية إدارة "الريجي" ومهامها ومجموعة مقترحات حول كيفية مساندة الإدارة في صوغ أنشطتها ضمن إطار استراتيجية اجتماعية مستدامة. كذلك تلت اللقاء برمجة لخطة عمل داخلية لاستكمال الاقتراحات.

رؤية مكتوبة

وأوضح سفلاوي أن "رؤية الريجي وقيمها ورسالتها واضحة من خلال ممارساتها وانجازاتها، لكنّ المطلوب أن تكون مكتوبة بصيغة ومعايير علمية واضحة".
وأشار إلى أن "لدى الريجي دوراً في مجال المسؤولية المجتمعية عمره اكثر من ٢٠ سنة لكنّه غير موثق بسياسة للمسؤولية المجتمعية".

ثقافة التدريب

وقد أُعدّ برنامج اللقاء بالتنسيق الوثيق مع معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي وبمشاركة الخبيرين الأستاذ بيار فلفلي ومحمد شمص. وألقت رئيسة المعهد لمياء المبيّض بساط كلمة في مستهل اللقاء ثمّنت فيها جهود "الريجي" نحو "ارساء ثقافة التعلّم والتدريب في المؤسسة (...) والانفتاح على مؤسسات القطاع العام (...) وتعزيز الروابط بين ادارة الريجي وسائر مراكز التدريب من خلال الحضور الفاعل في الشبكة الوطنية للتدريب والانطلاق نحو المشاركة في الشبكات كالإقليمية".
تجدر الإشارة إلى أن هذا اللقاء السنوي هو الثاني من نوعه، وكان الأول عقد العام المنصرم في جبيل.

من الإطار التشريعي إلى القدرات البشرية مروراً بالتكنولوجيا والمعلوماتية

"النهوض بإدارة الشؤون العقارية" ورشةُ عملٍ... كثير!

ليس "النهوض بإدارة الشؤون العقارية" مجرّد عنوان لورشة عمل متخصصة نظمتها في أيار المنصرم ادارة الشؤون العقارية بالتعاون مع البنك الدولي، وتناولت أفضل أساليب تحديث الأنظمة العقارية، بل هو عنواناً لورشة إصلاحية فيها...عمل كثير.

النهوض بالإدارة يمر بتطوير القدرات البشرية

ورشة العمل أطلقت برعاية وزير المالية على حسن خليل، أما الورشة الإصلاحية فأعلن عنها أيضاً الوزير خليل معطياً إشارة الإنطلاق لها، وهي، بمختلف محاورها، تسعى إلى تحقيق هدفين: تحسين الخدمات للمواطن، من جهة، ومن جهة ثانية زيادة الإيرادات الناجمة عن حسن استيفاء الرسوم العقارية والمحافظة على الملكية.

مراجعة الإطار التشريعي

وتشكل مراجعة الإطار التشريعي أحد المحاور الثمانية التي تتضمنها الخطة، وستكون، بحسب الوزير خليل، "محوراً أساسياً من محاور التحديث والتطوير". فهو، إذ يذكر بأن "لبنان سجل تطوراً خلال المرحلة الماضية على صعيد تحديث البنى التحتية لدوائر الشؤون العقارية والمساحة"، يلاحظ في المقابل أن "أي قاعدة تشريعية لبنانية لم توضع أو تُحدَّث جذرياً منذ ما قبل الاستقلال، ما يستوجب الكثير من العمل الجاد والمسؤول على المستوى التشريعي وعلى مستوى التطوير لمواكبة ما يحدث على مستوى العالم".

ويضيف: "لا يصح إطلاقاً أن نبقى مكتوفين كمسؤولين أمام النصوص المتحجرة وقد أعد البعض منها في زمن الدولة العثمانية، وأعد جزء آخر منها في فترة الانتداب الفرنسي وعُدل بعض منها بشكل جزئي ومجتزأ على مدى عقود الاستقلال من دون أن تكون ثمة إعادة نظر شاملة بكل التشريعات التي تكرّس قانوناً عصرياً حديثاً للشؤون العقارية والمساحة ولإدارة أملاك الدولة العمومية والخصوصية والإشراف على هذه الأملاك".

ويشمل تحديث الاطار التشريعي، بحسب الخطة التي أعلنها الوزير خليل وشرح تفاصيلها مدير الشؤون العقارية جورج معراوي، تعديل هيكلية المديرية العامة للشؤون العقارية، واعادة النظر بالدور الفعلي للتشريع في ظل الاقتصاد الكلي، والاستغناء عن التسجيل اليدوي للمعاملات العقارية، وتشريع التوقيع الالكتروني والتسجيل الالكتروني واصدار خرائط مساحة رقمية، وتحديد اصول تخمين العقارات المبنية وغير المبنية.

ويشدد معراوي على أهمية العمل على اعتماد التوقيع الالكتروني الذي يمنع التزوير.

تطوير الخدمات وتعزيز ثقة المواطن بالإدارة

وتسعى الخطة الإصلاحية كذلك إلى تطوير الخدمات وتعزيز ثقة المواطن بالادارة، عبر التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات– الخدمات الذكية، واتاحة الخدمات عبر البريد والدفع باستخدام البطاقات المدفوعة مسبقاً، واستحداث الخدمة السريعة ، وادارة ومعالجة الشكاوى والمقترحات المقدمة من قبل المواطنين، ووضع شرعة المواطن الخاصة بالتعامل مع الدوائر العقارية، وترميم وتجديد مكاتب استقبال المواطنين وتجهيزها، وتوفير المعلومات الحديثة الخاصة بالخدمات لجميع المواطنين.

تحديث أنظمة المعلوماتية

وتولي الخطة الإصلاحية أهمية لتحديث أنظمة المعلوماتية، من خلال العمل على حماية أمن المعلومات، والربط مع الادارات العامة الاخرى بهدف تبادل المعلومات، واستحداث مركز بديل للمعلومات لاستعادتها في حال حدوث كوارث، وبناء نظام المعلومات الجغرافي ونظام للبنية التحتية للبيانات المكانية، واستحداث شبكة اتصالات خاصة بالمديرية، ومكننة نظام التخمين، وتحديث المعدات والانظمة المعلوماتية. ويُبرز معراوي أهمية الربط الالكتروني بين المديرية والادارات الاخرى داخل الوزارة مثل الادارة الضريبية، إذ أن هذا الربط "يجعل من المستحيل أن يكون بامكان اي شخص المباشرة بمعاملة عقارية من دون أن يكون له رقم ضريبي".

تعزيز الشفافية والنزاهة في الجهاز الإداري

وتضع الخطة مسألة تعزيز الشفافية والنزاهة في الجهاز الإداري في صلب أهدافها، وذلك من خلال وضع سياسات لمكافحة الفساد وحماية حق الملكية العقارية، وتفعيل قوانين الشفافية والنزاهة، والقيام بحملات توعية بأضرار الفساد على الموظف والدولة، وتحديد مهل كل أنواع المعاملات، وتعزيز سبل المساءلة والمحاسبة، وتفعيل نظام الإنتاجية، وإعتماد مبدأ المداورة بالمسؤوليات الوظيفية.

الحوكمة وضمان الإستدامة

ويشمل المحور الإصلاحي المتعلق بالحوكمة وضمان الإستدامة، إعادة هندسة إجراءات العمل لتتوافق مع المعايير الدولية، وإعطاء دور أكبر للمواطن في تقييم الخدمات، ووضع معايير تقييم الأداء، وتطوير سياسة جديدة للرقابة الداخلية تشمل تحليل وإدارة المخاطر، وإعتماد الشراكة مع القطاع الخاص، وتبنّي معايير الإستدامة والإستمرارية، ووضع خطة لضمان استمرارية العمل في حالة الكوارث.

تفعيل إدارة أملاك الدولة الخصوصية

ومن بنود الخطة الإصلاحية أيضاً، تفعيل إدارة أملاك الدولة الخصوصية، وذلك من خلال إقتراح إجراءات جديدة لإدارة الأملاك الخصوصية للدولة، وإجراء جرد تفصيلي لأملاك الدولة الخصوصية، واستعادة الأملاك المسلوبة من الدولة، وتفعيل إستخدام المندوبين لمراقبة

أملاك الدولة، ووضع دراسات جدوى إقتصادية للإستفادة منها على نطاق الدولة.

تطوير قدرات العنصر البشري

ولأن "العنصر البشري عامل أساسي في الوصول إلى الخدمة وتقديمها وجعلها بمتناول الناس بأسهل الطرق التي تساعد على ضبط النظام العام"، على قول الوزير خليل، كان تركيز الخطة "على تدريب الكادر البشري وتحضيره وجعله قادراً على أن يتكيف مع التطور التكنولوجي والعلمي الحديث". ويرى خليل حاجة "إلى تطوير الكادر البشري بشكل دوري ودائم على مستوى تيويم المعلومات وكيفية الوصول إليها وإعادة النظر بكل الاستخدام اليدوي للمعلومات نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة ووسائل الاتصال التي تسهّل وتقرّب بين المواطن وبين الحصول على الخدمة".

ويشمل بند تطوير قدرات العنصر البشري في الخطة، وضع نظام لتعزيز المهارات القيادية وقدرات الموظفين، وملء الشواغر بالعناصر البشرية المتخصصة، ووضع استراتيجية جديدة للتدريس المتخصص للموظفين، والقياس الدوري لاداء الوحدات.

الموارد البشرية

وفي مجال الموارد البشرية، تلحظ الخطة الإصلاحية اعادة وصف المهام الوظيفية، واعادة النظر في تحديد الصلاحيات، والاستعانة بخبرات من القطاع الخاص في مجالات متخصصة.

معرّاوي مكرَّماً من "المالية العامة": سنحوّل "العقارية" إلى نموذجٍ ملموسٍ عن إدارةٍ عامةٍ فاعلة وشفافة

إذا كانت أسرة مديرية المالية العامة، وفي مقدّمها المدير العام آلان بيفاني، أرادت أن تكرّم جورج معراوي، الذي كان لسنوات رئيس مالية جبل لبنان واصبح اليوم مديراً عاماً للشؤون العقارية، فإن معراوي، في كلمته خلال الغداء التكريمي، اصرّ على أن يؤكد، بكثير من الحنين: "ها أنا أفتحُ صفحةً جديدة من حياتي المِهَنية من دون أن أطوي التي سَبَقَت".

تعلّم معرّاوي "الكثير الكثير" خلال صعوده سُلَّم الشرف الوظيفي، ويثمّن "دعمْ وتعاونْ كوادر الإدارة في وزارة المالية". ويضيف مستذكراً: "مُنذُ تم تعييني كَرئيس مالية جبل لبنان ، لم تكُن التحديات بالقليلة، ولكن، وبِفَضل الجهود التي بذلناها كفريقِ عملٍ واحدٍ (...) تَمَكّنّا من تحقيقِ الكثير".

أما مهامه الجديدة كمدير عام للشؤون العقارية، فتسلّمها معرّاوي "بالعزمِ والإرادةِ الصَلْبَة" إياهما. ويعرف جورج معراوي أن طموحاته "كثيرةٌ وقد تبدو مستحيلةً"، لكنه يؤمن بمقولة أن "مَن جَدّ وجَدَ". ويقول بفخر: "ها قد بدأنا بوضع أُسُس التغيير التي سَتُحَوِّلْ الشؤون العقارية إلى نموذجٍ ملموسٍ عن إدارةٍ عامةٍ فاعلة وشفافة، تتمحور على خدمة المواطن، وبِدَعْم كامل من معالي وزير المالية الأستاذ علي حسن خليل".

وعلى الوقع العاطفي نفسه، يختم معرّاوي: "أتمنى أن أكونَ قد تركتُ بصمةً ايجابية ورائي، وذكريات جيدة في نفوسِ كُل مَن صادفني. فخِلال السنوات التي مَضَت، كَونّا نسيجًا عائليًا مثاليًا، آمَلُ أن يستمِرَّ ولو فرّقَتنا الظروف".

مرفأ بيروت ينال جائزة عالمية كأفضل نظام معلوماتي

حاز مرفأ بيروت الجائزة الذهبية كأفضل نظام معلوماتي حديث للمرافئ التي تمنحها المنظمة العالمية للمرافئ والموانئ (International Association of Ports & Harbors IAPH)، وذلك خلال مؤتمرها السنوي الذي انعقد في هامبورغ بألمانيا، في حضور ٩٥٠ مندوباً من كلّ بلدان العالم.

ونال مرفأ برشلونة في إسبانيا (Portic Barcelona) الجائزة الفضية، أما الجائزة البرونزية فحصل عليها مرفأ (JadeWeserPort) في ألمانيا.

وكان مرفأ بيروت قد طور النظام المعلوماتي خلال السنوات القليلة الماضية بالتعاون مع شركة INPLAN الألمانية المتخصصة في الأنظمة المرفئية. وقرَّر أن يدخل المنافسة مع ١٣ مرفأ من حول العالم عن نظام تكنولوجيا المعلومات (IT)، بعد مشاركته في مؤتمر سيدني بأوستراليا العام الماضي، بصفته عضواً أساسياً في المنظمة.

وتقدم بملف كامل يصف فيه إنجازاته في مجال المعلوماتية التي أدّت إلى مضاعفة حركته ٣ مرات في مدّة لم تتجاوز الخمس سنوات (ارتفع عدد الحاويات المتداولة من ٤٠٠ ألف إلى أكثر من مليون حاوية نمطية)، كما عرضت فيه كلّ التطبيقات المستخدمة ضمن النظام المعلوماتي (Port Organization & Management system - POMS). ووضع المرفأ أمام زبائنه نظاماً معلوماتياً حديثاً، استبدل فيه كل العمليات اليدوية بعمليات آلية تجري من خلال موقعه على الانترنت.

والخطوة التالية تتضمن ما يسمى Port Community System وهي تشتمل على وصل الكتروني لكل المؤسسات التي تتعاطى مع مرفأ بيروت. ولدى المرفأ تجربة ناجحة مع إدارة الجمارك التي يتبادل معها المعلومات الكترونياً وسيتابع العمل على ذلك مع الأطراف المعنية الأخرى.

المسّاحون: رصد للمشاكل والثغر والهواجس واقتراحات فنية وتطبيقية وإدارية للتحسين

شارك نحو ٩٥ مسّاحاً من مديرية الشؤون العقارية والمساحة من مختلف المناطق اللبنانية في ورشتي عمل في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في بيروت في الفترة الممتدة من ٣ إلى ١٣ آب ٢٠١٥. واندرجت هذه الورشة ضمن برنامج العمل المشترك بين المعهد والمديرية وهدفت إلى توفير مساحة للنقاش في الوضع الراهن للمسّاحين والمشاكل التطبيقية والثغر القائمة في ضوء القوانين المرعية الاجراء، ووضع سلسلة اقتراحات فنية وتطبيقية وإدارية لتحسين العمل، يجري العمل على متابعتها في المديرية.

لقاء مع الوزير خلال العام ٢٠١٣

وتضمّن البرنامج حلقات عرض ونقاش وتمارين تناولت العلاقة بين المساحة والعقارية والقاضي العقاري وكيفية انشاء السجل العقاري وأنواع العقارات والارتفاقات ولا سيّما أنواع الاراضي وتصنيفها (ملك، أميرية،...) والاملاك العامة والاملاك الخاصة للدولة والحقوق العينية للعقارات والمناطق النهائية والمناطق غير النهائية والارتفاقات القانونية والطبيعية والاستملاكات. كذلك تطرّق البرنامج إلى مراحل تكوين خرائط المساحة من أعمال الارض والأعمال المكتبية مع مناقشة تطوّر الاجهزة وتأثيرها على أعمال المساحة.

أما الحلقة الأخيرة من البرنامج فركّزت على صياغة محاضر المعاملات الفنية وبالتحديد محاضر حدود الانشاءات، وإفراز الأرض، وافراز البناء، واسقاط من ملك خاص الى ملك عام والعكس، والهدم، والضمّ، ووضع اليد، ومواقف سيارات، وحقوق انتفاع وشرح الالوان المعتمدة في المحاضر وكيفية استخدامها.

وتولّى إعداد الحلقات الأساتذة جان كلزي وشوقي الحاج وكابي ميلان وحسين فرحات. وتوقّع المشاركون أن يكون هذا البرنامج خطوة أولى نحو بناء قدراتهم وتحسين أدائهم وتذليل الاختلاف في التطبيق وخصوصاً في موضوع أعمال التحديد والتحرير وتوحيد تنظيم المحاضر وأن يساعد في تعزيز مختلف الجوانب القانونية المتعلقة بمهامهم.

وكانت هذه الورش مناسبة لطرح هواجس المسّاحين لجهة تأمين التجهيزات والمعدّات اللازمة والضرورية للعمل وتعديل الفئة الوظيفية (الفئة الثالثة) أسوة بالمسّاحين في الوزارات الأخرى وتأمين بدلات نقل وتثبيت المتعاقدين وتأمين الحماية للمسّاحين كافة خلال تأديتهم مهامهم، وتوزيع العمل بشكل أفضل، وغيرها من الاقتراحات.

من دورة المسّاحين

نزلت المرأة عالـ... مساحة

من عقار إلى عقار، تتنقل دعد هاشم في عملها. مكتبها جوّال، في الهواء الطلق، ديكوره تراب وحجارة وحصى، وأدوات عملها... معدات قياس طوبوغرافي.

نبيلة حسين تتابع ورشة العمل

دعد، كما زميلتها نبيلة حسين وبضعة زميلات أخريات، يعملن مسّاحات في المديرية العام للشؤون العقارية والمساحة في وزارة المالية، ويشكّلن "مساحة" من النعومة الأنثوية في مهنة يعتقد كثر، عن خطأ، أنها ذكورية ولا تناسب المرأة.

وتروي دعد التي تعمل في دائرة المساحة في صيدا، أنها جاءت إلى هذه المهنة من خلفية حبها للرسم والهندسة. وتشجّع دعد الفتيات الأخريات على أن يحذون حذوها، إذ تقول: "ثمة فرص عمل في هذا المجال، ليس في مديرية الشؤون العقارية فحسب، بل كذلك في إدارات أخرى، كوزارة الأشغال العامة". وتضيف: "العمل في هذا المجال غير مملّ، فهو مثلاً يتيح التعرّف على مناطق جديدة".

وتحرص دعد على إزالة اية أفكار مسبقة قد تثني الإناث عن اختيار هذه المهنة: "باستطاعتنا، تماماً كما الرجال، أن نزاولها. صحيح أننا قد نواجه بعض الصعوبات البدنية، جراء وعورة الأرض أو تعرجاتها، ولكن لا مشكلة في ذلك". أما المضايقات، فقد تحصل جرّاء العقلية الذكورية، لكنها "تتفاوت بحسب المناطق والعقليات".

أما نبيلة حسين، التي تعمل في دائرة المساحة في بعبدا، فتلاحظ هي الأخرى أن درجة المضايقات تتفاوت، لكنّ الأكيد أن "المرأة العاملة في هذا المجال تلفت الانتباه". ومع ذلك، لا تتردد نبيلة في تشجيع الجنس اللطيف على خوض غمار هذه المهنة: "لا شك في أنها مُتعِبة، لكنها جميلة. إنها مهنة مناسِبة للمرأة التي تتحلى بالشجاعة".

ولنبيلة مع المساحة قصة شغف: "لطالما أحببت مجال الهندسة، والعمل في المساحة يقع ضمن الهندسة، فتخصصت في هذا المجال وحزت على إجازة في المساحة. ولأنني احب عملي أنا ناجحة فيه... لكنني أتعب".

...وفي الورشة خلال مهمة ميدانية

التدريب، خبرة وتهذيب

التدريب خبرة وتهذيب
وضرورة تنسى الفكر المعيب
لا تكون خلالو نعجة، ولا تفكر حالك ديب
لا تحمل بإيدك ورقة، ولا تناولنا بالقضيب
القصة قصة جرأة
لا محاضرة ولا سرقة
التدريب من قلم و ورقة
التدريب مجرد إدمان
وعلقتو أجمل علقة
داني ما بيعلنها علينا حرب،
وبيار ما بيوقفلنا بالدرب
وبيحكوا دُغري ومش ورب
شكراً من الشرق ومن الغرب

بقلم خضر يونس
(وزارة الإقتصاد والتجارة)
بمناسبة دورة تدريب المدرب السنوية
التي يديرها د. داني ضو وبيار فلفلي في المعهد

تطبيق معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام: خطة عمل اجرائية لتحضيرِ الأرضية المناسبة

خبراء المحاسبة المجازون المشاركون في الدورة في المعهد

... وموظفو القطاع العام المشاركون

كان المؤتمر العلمي المتخصص الذي نظمته وزارة المالية ونقابة خبراء المحاسبة المجازين في لبنان بالتعاون مع البنك الدولي، أيام ١٠ و١١ و١٢ حزيران الفائت، برعاية وزيرِ الماليةِ علي حسن خليل، حول تطبيق معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام IPSAS، "حجر أساس في إطار تحديث المالية العامة اللبنانية"، وخطوة متقدمة نحو الشروع في "وضعِ خطة العمل الاجرائية الهادفة الى تحضيرِ الأرضية المناسبة لتطبيق معاييرَ المحاسبة الدولية في القطاع العام" اللبناني، إذ تضمنت التوصيات النهائية للمؤتمر الذي أقيم في معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي "تشكيل هيئة أو لجنة متخصصة" لهذا الغرض، تضم ممثلين عن كل من وزارتي المالية والعدل ونقابة خبراء المحاسبة المجازين في لبنان ونقابة المحامين والبنك الدولي، بالاضافة الى اخصائيين دوليين في هذا المجال.

وستشمل هذه الخطة الإجرائية، بحسب التوصيات، "على سبيل المثال لا الحصر، إعدادَ مقترحات مشاريع القوانين اللازمة، وتحديد الموارد والإلتزامات المطلوبة لتطبيق هذه المعايير للبدءِ بتطبيقها مع وضعِ مهل زمنية لكافة الاجراءات والمقترحات المدرجة ضمن خطة العمل هذه".

خليل: لتقارير تتسم بالوضوح والشفافية

وشدد الوزير علي حسن خليل في كلمته خلال افتتاح المؤتمر على ضرورة "ارساء قواعد واضحة محاسبية مالية جديدة للدولة"، تنطلق من "الالتزام بالمعايير المهنية العالية لاعداد التقارير والبيانات المالية"، اسوة بالدول ذات الإقتصادات المتقدمة.

وأبرز ضرورة "الوصول الى اصدار التقارير المالية في القطاع العام كما في القطاع الخاص بعيدا من التمييز"، وعلى ضرورة أن تتصف هذه التقارير "بالوضوح وبالشفافية، فتظهر واردات الدولة ونفقاتها شفافة لا لبس فيها انطلاقا من فهم لتطبيق المعايير المحاسبية الدولية على القواعد المرسومة في كل المؤسسات الدولية". واعتبر أن "المسؤولية تقتضي أن نقدم للرأي العام بيانات شفافة لا تعكس فقط تقديرات الموازنة العامة، بل تعكس بحق الانفاق الحقيقي والواردات الحقيقية بما يسهل عملية المحاسبة للمسؤولين امام الراي العام وامام المجلس النيابي". وأضاف: "هذا الامر يتطلب منا اصدار التقارير وفق التصنيفات الجديدة التي اعتمدناها عند وضع مشروع موازنة ٢٠١٥ انطلاقا من التصميم المحاسبي العام للدولة على الاساس الذي نريد أن نصل اليه بالانتقال الى الابلاغ من النقدي الى اساس الاستحقاق". ولفت إلى أن "اعتماد اللغة المحاسبية الدولية" و"معايير لمحاسبة واضحة" في القطاع العام اللبناني، "يساعد على كسب ثقة المولين الدوليين كما ثقة القطاع الخاص"، و"يشجع المانحين والمقرضين على الثقة بالدولة بما يساعد على اعطائها المزيد من القدرات للقيام بمسؤولياتها وواجباتها".

عبود: البيانات على اساس مبدأ الاستحقاق

أما نقيب المحاسبين المجازين ايلي عبود فتحدث في كلمته عن دور النقابة في تطبيق معايير التزاماتها في عضوية الاتحاد الدولي، معتبراً انها الاساس من ضمن مسؤوليات النقابة الوطنية لحض السلطتين التنفيذية والتشريعية على البدء بتطبيقها "ما يعزز مبادىء الشفافية والمقاربة في اعداد الموازنات والبيانات المالية الحكومية المجمعة على اساس مبدأ الاستحقاق، وبما يساعد في تحديد القيمة الفعلية للدين العام". وقدم عبود جملة اقتراحات عملية تشكل خريطة طريق شاملة تتضمن اصلاحات في اكثر من مجال.

١٥٠ مشاركاً...وورش عمل

وأمام نحو ١٥٠ مشاركاً من خبراء المحاسبة وموظفي وزارة المالية والقطاع العام، قدّم خبراء مجلس المعايير الدولية للمحاسبة للقطاع العام IPSASB التابع للإتحاد الدولي للمحاسبين IFAC، على مدى الأيام الثلاثة للمؤتمر، شرحاً لمعايير المحاسبة الدولية للقطاع العام وآليات تطبيقها، ولا سيما من خلال اعتمادِ أسس وقواعد علمية واضحةً في إعداد البيانات المالية، بما يعزز مبدأ الشفافية في ادارة وانفاق المال العام، ومبدأ المحاسبة والمسائلة ومشاركة الرأي العام وثقته بالمالية العامة ويضع لبنان على خارطة الدول الموثوق بماليتها العامة.

تضمن المؤتمر على مدى ثلاثة أيام، ورش عمل عدة تناولت التعريفات والتطبيقات العملية لمعايير المحاسبة الدولية للقطاع العام لا سيما في ما خص:

- الأصول الثابتة (الممتلكات، المصانع والمعدات – امتيازات الخدمات للمانحين).
- عرض البيانات المالية (مناقشة المحاسبة على الأساس النقدي).

- المطلوبات (منافع الموظفين).
- البيانات المالية المجمعة (تتضمن مقارنة الموازنة المعدة على الأساس النقدي بتلك المعدة على أساس الإستحقاق).
- الإيرادات (الضرائب والمنح ضمن المعيار ٢٣).
- الميزانية العمومية الإفتتاحية والإنتقال الى المحاسبة على مبدأ الإستحقاق (تجربة البلدان السابقة).
- الأدوات المالية.

توصيات

وفي ختام المؤتمر، أصدرت لجنة التوصيات المنبثقة مجموعة مقترحات، ابرزها تشكيل لجنة وضع خطة العمل الإجرائية، إضافة إلى "دعم توجيهات وزير المالية لجهوزية الإدارات العامة لالتقاط فرصة تطوير أنظمتها بما يتلاءم مع المعايير المعتمدة عالمياً، والذي يأتي ضمن رؤيته لتطوير عمل مؤسسات القطاع العام".

ولم تكتف التوصيات بالدعوة إلى "وضع رؤية شاملة مترافقة مع برنامج عمل يتضمن كافة الإجراءات والخطوات المطلوبة والجدول الزمني والمرحلة الإنتقالية لتطبيق هذه المعايير"، بل دعت كذلك إلى "العمل على تأمين الموارد البشرية المهنية والتجهيزات والبرامج المعلوماتية اللازمة للبدء بتطبيق هذه المعايير".

وكان تشديد في التوصيات على أهمية "الالتزام المبدئي من قبل السلطتين التشريعية والتنفيذية بتطبيق هذه المعايير".

خليل: بتجرد المسؤول نخوض غمار انجاز الحسابات العامة للدولة

أكد الوزير خليل خلال المؤتمر أن أن الوزارة "بتجرد المسؤول وانطلاقاً من القواعد العلمية المحاسبية" "تخوض غمار مسؤولية انجاز الحسابات العامة للدولة بكل جدية وعمل شاقٍ ومضنٍ للخروج من دوامة البحث عن كيفية انجاز حسابات الدولة المعلقة منذ سنوات طويلة".

وإذ أشار إلى أن فرق مديرية المالية العامة ومديرية المحاسبة وكل ادارات الوزارة "عملت من اجل انجاز الحسابات العامة للدولة"، أكد أن "وزارة المالية تقدمت في عملها الى حد بعيد وهي تحتاج ربما الى بعض الوقت لانجاز الامور المعلقة". وأضاف أن الوزارة "وضعت سابقاً وهي اليوم على استعداد لتضع امام المجلس النيابي حصيلة عملها هذا الذي نريد ان نؤسس عليه للانتقال الى مرحلة الامساك بالحسابات من منطلقات وقواعد محاسبية واضحة وشفافة تتلاءم مع ما نطمح اليه في ادارة الدولة على المستوى المالي".

وأبرز أن "جهداً استثنائياً بذل خلال الاشهر المنصرمة وهو جهد مستمر حتى الوصول الى اقفال هذا الملف ليس على قاعدة التسويات بل على قاعدة تحديد كل النقاط التي شكلت عناصر اختلاف في المواقف خلال المرحلة الماضية وتحديد المسؤوليات والانطلاق بجدية نحو ارساء القواعد التي تضمن الشفافية في متابعة كل الملفات المالية على مستوى ادارة الوزارة ومؤسساتها".

وذكّر الوزير خليل بأن الوزارة عملت جاهدة على وضع موازنة عامة الدولة "ومناقشتها بكل انفتاح وجدية في مجلس الوزراء". وأمل في "ان يعود مجلس الوزراء الى مناقشتها واقرارها واحالتها الى المجلس النيابي وتقديمها وتقديم الحلول لقطع الحسابات لها".

وشدد على ضرورة "قطع حسابات السنوات الماضية وتحديد ميزان الدخول بشكل واضح لإقفال كل ما يتعلق بواقع الموازنات العامة للدولة منذ عشر سنوات وحتى الآن، دون اغفال المحاسبة عن اي خلل يمكن ان يكون قد وقع خلال هذه السنوات". وكرر التأكيد "على حفظ حق ديوان المحاسبة ومؤسسات الرقابة بان تضبط وتتابع مثل هذا الامر، ونؤكد عليه في هذه اللحظة مجدداً".

إبحث عن مرجعك على "رفوف"... موقعنا الإلكتروني!

إذا كان البحث عن المراجع على رفوف المكتبات، وفلفشة صفحاتها لاكتشاف محتوياتها، متعة الباحثين ومحبّي العلم والثقافة، فإن القيام بهذه المهمة بكبسة زرّ قد يكون متعة أكبر... وأسرع.

منذ أوائل شهر تموز ٢٠١٥، أطلقت المكتبة المالية في معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي خدمة البحث عن المراجع على موقع المعهد:
www.institutdesfinances.gov.lb

بنتيجة التعاون المتواصل مع "شركة النظم العربية للمعلومات". ماذا توفّر هذه الخدمة؟ للبحث عن كتاب أو موضوع معيّن:

- أصبح بإمكانكم الدخول إلى فهرس المكتبة الذي يظهر على الصفحة الرئيسية لموقع معهد باسل فليحان.
- يكفي إدخال العنوان أو الموضوع في خانة البحث، والنقر على مفتاح البحث، مما يتيح لكم المجال للاطلاع على عناوين وقائمة محتويات ما يزيد عن ١٥٠٠٠ مرجع في المالية العامة والإقتصاد والإدارة والقانون، باللغات العربية والفرنسية والإنكليزية.

للمزيد من المعلومات يمكنكم مراسلة المكتبة المالية على العنوان الإلكتروني: josianec@finance.gov.lb أو الاتصال على ٤٢٥١٤٧ –٠١ مقسم ٤٠٠

المغربية نجاة رزوق مُنِحَت الجائزة السنوية للجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة

منحت الجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة (IASIA) "جائزة أونكار برازاد دويفيدي" عن سنة ٢٠١٥ OP DWIVEDI Award لعضو لجنة الخبراء في الإدارة العامة لدى الأمم المتحدة الدكتورة نجاة زروق، وبذلك أصبحت رزوق، المغربية الجنسية، أو عربية تنال هذه الجائزة المخصصة لتكريم باحثين وممارسين قدموا مساهمات بارزة في الإدارة العامة وفي النهوض بالسياسات العامة عبر العالم.

وتسلمت رزوق الجائزة خلال المؤتمر السنوي للجمعية الذي عقد في باريس من ٦ إلى ١٠ تموز الفائت، بالتعاون مع المركز الوطني للوظيفة العمومية في فرنسا.

وكانت IASIA استحدثت هذه الجائزة عام ٢٠٠٨ تكريما للهندي أونكار برازاد دويفيدي Prasad Dwivedi Onkar (١٩٣٧-٢٠١٣). وتتكون الجمعية الدولية التي تتخذ بروكسيل مقراً، من ٢٠٨ مدارس ومعاهد وجامعات ومديريات أعضاء من ٨٦ دولة، إلى جانب ١٤ جهة عضوا بصفتها الخاصة.

الشبكة الوطنية للتدريب نظمت ورشة عمل عنه

"الاطار المرجعي للقدرات والمهارات في القطاع العام" ممر إلزامي إلى تحديد الحاجات التدريبية وإدارة الأداء

مع بروز موجة الإدارة العامة الحديثة، وتطوّر طبيعة العمل الذي بات أكثر تشعّباً، وتصاعد التركيز على دور المديرين، والانتقال من مفهوم إدارة شؤون الموظفين إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، اصبح توافر إطار مرجعي للقدرات والمهارات (competency framework) في القطاع العام أمراً ضرورياً لا غنى عنه. وباتت الحاجة إلى مثل هذا الإطار أكثر إلحاحاً في ضوء تنامي تأثير المؤسسات الاستشارية والتدريبية، فضلاً عن تطوّر المناهج التربوية.

صورة جماعية للمشاركين في الورشة

وهذه الأهمية المتصاعدة لإيجاد إطار مرجعي للقدرات والمهارات في القطاع العام، وكونه عنصراً أساسياً في في مجال تحديث الطاقات البشرية وإعداد الحاجات التدريبية وتحليلها، دفع الشبكة الوطنية للتدريب إلى جعل هذا الموضوع محوراً لورشتها الثانية. وقد جرى تنظيم هذه الورشة وتنفيذها ضمن تعاون ثنائي بين معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي ومكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية، وضمّت ٣٠ مشاركاً ومشاركة من ١٧ إدارة ومعهد ومؤسسة أعضاء في الشبكة. وارتكزت المداخلات في الورشة التي أقيمت على مدى يومين، في ١٢ و١٣ أيّار الفائت، –على مقاربات عالمية وتجارب محلية بمشاركة خبراء من القطاع العام ومن القطاع الأكاديمي ومن القطاع الخاص ومن المؤسسات الدولية.

وحاضر كل من سامر حنقير من مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية، والخبير في مشروع تعزيز إدارة الموارد البشرية جان بلال سعادة، عن"إطار القدرات والمهارات كأداة لتحديث إدارة الطاقات البشرية".

وتناول عرض حنقير أهمية الإطار المرجعي للقدرات بالنسبة للقطاع العام ولاسيّما لجهة العلاقة التي تربط هذا الإطار المرجعي بالتوظيف وإدارة الأداء والمسار الوظيفي والتدريب. وتخلل العرض تقديم لتجربة مشروع تعزيز إدارة الموارد البشرية في القطاع العام اللبناني المموّل من الاتحاد الاوروبي.

أما سعادة، فتطرّق عرضه إلى إشكالية المصطلحات باللغات العربية والفرنسية والانكليزية، ثمّ ركّز على تعريف "الكفاءة" وخصائصها وتقسيماتها وفقاً لمعايير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وجهات اوروبية أخرى.كذلك تناول عرضه أهمية الادارة بالكفاءات كقاعدة أساسية لإدارة الموارد البشرية وما لها من دور في تحقيق التغيير والأداء الفاعل والتميّز في الادارة، وشرح مكوّنات الإطار المرجعي الذي يشمل الكفاءات التي تتطابق مع متطلبات وظيفة محددة، كذلك مستويات المهارات المطلوبة والمؤشرات المرتكزة ضمنياً على الثقافة التنظيمية والقيم.

ثم كانت عروض لتجارب قطاعات ومؤسسات معيّنة في هذا الشأن، فتحدثت مديرة التدريب في جمعية مصارف لبنان الدكتورة فدوى مردم بك منصور تجربة عن تطبيق مقاربة المهارات في القطاع المصرفي اللبناني، فعرّفت أولاً المقاربة بالأداء Competency Based Approach وأهدافها وأسس تطبيقها وكيفية ربطها باستراتيجية المؤسسة. ثم تناولت تجربة جمعية مصارف لبنان في مشروع CBA والذي تضمّن وضع خريطة الوظائف والمهارات المطلوبة لشغلها وتصنيفها وصولاً الى اقتراح التثقيل المطلوب لكل وظيفة (أي الربط مع الراتب وهو لا يزال قيد الإعداد).

أما تجربة القطاع التربوي وتحديداً جامعة القديس يوسف، فعرضها الخبير بيار فلفلي، فتحدث عن تجربة معهد العلاج الفزيائي في الجامعة في موضوع "الاطار المرجعي للمهارات الخاصة بالمهنة" وكيفية تحديده وربطه بمنهاج الاختصاص وبوحدة التعلّم أو المادة الدراسية. وفصّل العرض كيفية تحديد مجالات العمل الخاصة بالمهنة والتطورات المستقبلية المرتقبة وكيفية توجيه البرامج التعلّمية في الجامعات والمساهمة في تطوير الجودة والنوعية في هذا القطاع.

وتحدثت مديرة التدريب في معهد باسل فليحان جنان غان الدويهي عن القطاع المالي وتجربة اعتماد الإطار المرجعي للمهارات في مواضيع الشراء العام (الصفقات العامة) والتي انطلقت من دراسة تحليلية وطنية حول واقع الشراء العام في لبنان والحاجات الوظيفية والتدريبية. واشارت إلى أنه جرت مقارنة الواقع مع أفضل التجارب الدولية، لاسيما مع مؤسسة CIPS، ليُصار إلى تحديد إطار مرجعي للقدرات والمهارات مرفقاً بتوصيف لبعض الوظائف وصولاً إلى اقتراح مناهج تدريبية تربط بين المهارات المطلوبة والحاجات التدريبية.

وتحدثت الخبيرة في شؤون إدارة الموارد البشرية إلهام خليفة الربط بين الإطار المرجعي للقدرات والمهارات والحاجات التدريبية، والانطلاق من هذا الإطار لتحديد تلك الحاجات وتحليلها ووضع مؤشرات لقياس الاداء. وذكّر العرض بالمفاهيم الأساسية والتعابير الخاصة بالاطار المرجعي للمهارات، ثم تطرّق إلى تطوّر المفهوم وأهميته في تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها ووضع مؤشرات لقياس الاداء. وقد تطرّقت المداخلة إلى أمثلة من التجارب العالمية في إدارة الطاقات البشرية.

وقد انتهت الورشة إلى صوغ توصيات في شأن الحاجات الحالية لاعتماد إطار للمهارات والحاجات التدريبية... وللبحث صلة.

"النسور" فاز بالبطولة الداخلية... ومنتخب الوزارة يحلّق

كرة القدم تحقّق لوزارة المالية... قيمة مضافة!

إذا كان "هدف" وزارة المالية أن تحمي "مرمى" المالية العامة للدولة، فقد أثبت لاعبو كرة القدم فيها أنهم قادرون أيضاً على تسجيل الأهداف وهزّ شباك المرمى. فعلى مدى نحو شهر ونصف شهر، تبارت إدارات الوزارة و«مالياتها"، ولكن هذه المرة ليس في "لعبة" جباية الضرائب والرسوم غير الشعبية، بل في اللعبة الشعبية الأولى: كرة القدم.

صورة مشتركة لمنتخب وزارة المالية مع فريق الفنانين

تسعة فرق شاركت في البطولة الداخلية الأولى "كاس الوزارة"، وهذه الفرق هي مالية الشمال ومالية النبطية ومالية بعبدا ودخل بيروت وفريق النسور وفريق الاخوة وقدامى المالية وفريق التفاهم والملحقون.

هذه البطولة التي شارك في تنظيمها كل من رائد حماده وأحمد قاووق وأحمد عمر، خلقت داخل الوزارة جواً من المنافسة المحببة والجميلة، وكسرت، بأجوائها الرياضية الحماسية، رتابة العمل المكتبي.

وفي المرحلة نصف النهائية، تواجه فريقا التفاهم والاخوة، من جهة، وفريقا النسور ومالية النبطية من جهة أخرى، وتأهل كل من التفاهم والنسور إلى المبارة النهائية التي أجريت في ٢٩ أيار الفائت على ملعب المجمّع الرياضي لبلدية الغبيري بحضور حشد كبير من موظفي الوزارة.

وفي إشارة إلى الأهمية المعطاة لهذا النشاط الرياضي على أعلى مستويات الوزارة، أقيمت المباراة برعاية وزير المالية علي حسن خليل ممثلا بالمدير العام للشؤون العقارية جورج معراوي، وبحضور مدير الواردات والضريبة على القيمة المضافة لؤي الحاج شحادة، إضافة إلى الاستاذ ماهر سليم ممثلا بلدية الغبيري. وانتهت نتيجة الشوطين الأصليين للمباراة بالتعادل ٢-٢ فتم حسم المباراة بركلات الترجيح، بنتيجة ٢-١ لصالح فريق النسور.

وضم فريق النسور كلاً من طارق محمد (الكابتن) وديباب محمد وعارف غريزي ورؤوف نور الدين وأحمد شاتيلا وزهير لاوند وهاني مكاوي وخليل دعيبس وشربل بو سليمان وجاد حيدر ومروان كوثراني.

أما فريق التفاهم فتألف من مازن شعبان (الكابتن) وعلي عبدالله وعمر عبدالله وبلال بو خشفة وأمين شحادة ومحمد نديم شعبان ومحمد ماجد شعبان ومحي الدين الغوش.

وحصل محمد عطوي على لقب هداف البطولة، إذ سجل خلالها ١٥ هدفاً، علماً أن عطوي هو من لاعبي فريق الانصار للدرجة الاولى سابقا. ولاحقاً، قامت اللجنة المنظمة مع فريق النسور بزيارة للوزير خليل، وسلّمه الكأس. وهنأ الوزير الفريق الفائز متمنيا لجميع الفرق والماليات حظا أوفر في البطولات المقبلة. كذلك زار الفريق الفائز رئيس المركز الإلكتروني جورج سعود.

لكنّ الأمر لم ينته هنا، فالتجربة ستتكرر، والأهم أن وزارة المالية بات لها منتخب يضم اللاعبين الذي برزوا وتألقوا في هذه البطولة. والإختبار الأول لهذا المنتخب كانت في ٢٩ تموز، إذ خاض مباراة ضد فريق الفنانين، انتهت بفوز كبير للوزارة بنتيجة ٦-٤. وسجل كل من علي عبدالله وشربل مغامس ومحمد عطوي هدفين لفريق المالية.

وضم منتخب المالية كلاً من عطوي ومغامس وعبدالله ومازن شعبان واحمد عمر ودياب محمد واحمد شاتيلا وعلي بشير، لكنّ لاعبين آخرين يتوقع أن ينضموا إليه في المباريات المقبلة.

وقال رائد حمادة لـ"حديث المالية": "واجهنا صعوبة كبيرة في اختيار اللاعبين عند تشكيل المنتخب، وذلك لكون الوزارة تضم مجموعة كبيرة من اللاعبين الموهوبين الذين هم على قدر التحدي".

وإذا كانت البطولة الداخلية اسفرت عن فوز النسور، فإن بدايات منتخب الوزارة تؤشر إلى أنه سيحلّق ويحقق نتائج مشرّفة. وفي كل الأحوال، يبدو أن كرة القدم ستحقق لوزارة المالية... قيمة مضافة.

معراوي والمنظمون يقطعون قالب الحلوى بعد المباراة النهائية

فريق "النسور" يرفع كاس البطولة

افطار وزارة المالية لعام ٢٠١٥

جرياً على التقليد السنوي خلال شهر رمضان المبارك، اجتمع عدد كبير من موظفي وزارة المالية حول مائدة حفل افطار أقيم في مطعم داوود باشا – لانكاستر.
وإلى جانب الموظفين، شارك في الإفطار مجموعة واسعة من المديرين الحرصاء على تعزيز هذا الجو العائلي، إيماناً بأنه ينعكس إيجاباً على الاداء المهني، ويساهم في تعزيز روح الفريق لدى العاملين في الوزارة.

حياة الوزارة

ماجستير دولي في إدارة الشراء الحكومي لمحمد سيف الدين

حصل مراقب عقد النفقات (مديرية الموازنة ومراقبة النفقات) محمد سيف الدين على شهادة ماجستير دولي في إدارة الشراء الحكومي من جامعة تور فيرغاتا روما (Rome Tor Vergata) بعد عام من العمل الجاد وبرنامج مكثف تخللته التقييمات وفترة تدريب وامتحان نهائي.

وسيف الدين حائز أصلاً شهادة ماجستير في المالية العامة من جامعة بيروت العربية وماجستير في الإدارة العامة من المدرسة الوطنية للإدارة في كندا/ جامعة كيبيك، ودكتوراه في إدارة الأعمال الدولية من جامعة Lydon – الولايات المتحدة. وهو يتابع حالياً دكتوراه في المالية العامة في جامعة الجنان – طرابلس. مبروك.

ولادات

- رزق الزميل دياب محمد – فريق المعلوماتية – بمولود اسماه مجد.

- رزق الزميل طارق محمد دائرة التقاعد مولود جديد اسماه زياد.

- رزقت المراقب في مالية محافظة النبطية – دائرة التحصيل الزميلة هبة قطيش في ٢٨ تموز ٢٠١٥ مولوداً ذكراً سمّته إيليا علي صبرا.

- رزق المراقب في دائرة الالتزام الضريبي في جبل لبنان الزميل ايلي يمين مولودة أنثى سمّاها ماريا.

نشرة صادرة عن معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

الإشراف العام: لمياء المبيّض بساط
رئيس التحرير: باسم الحاج
شارك في هذا العدد: جنان الدويهي، جوزيان شبلي، سابين حاتم، هلا قمبريس، مايا بصيبص وبسمة عبد الخالق.
تصميم وتنفيذ: دوللي الهاروني
طباعة: Dar El Kotob - DOTS

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

IOFLebanon IOFLebanon Institut des Finances Basil Fuleihan

La Lettre Interne du ministère des Finances

HadithelMalia

Numéro 57 l Septembre 2015 l www.institutdesfinances.gov.lb

Ne nous laissons pas devancer

La formation du gouvernement actuel, que nous pensions être une étape transitoire axée sur le redressement des institutions, s'est transformée en une réalité permanente qui a de nombreuses répercussions négatives, notamment au niveau de la situation économique et financière.

Dans la perspective d'une élection du Président de la République et d'un mandat gouvernemental court, nous avions établi un plan d'action à court terme pour le ministère des Finances. Mais la vacance présidentielle s'est prolongée, et le gouvernement continue à assumer aujourd'hui ses responsabilités dans une situation anormale, en l'absence du chef de l'Etat, et sans signe de changement imminent et de retour à la normale.

Nous avons donc fait le choix de poursuivre notre action, tant au niveau législatif qu'exécutif, et de ne pas geler le travail des institutions en attendant des solutions politiques locales et régionales, que nous espérons et auxquelles nous œuvrons mais qui demeurent aléatoires.

La nécessité urgente est un déblocage du législatif, dont le gel prive le Liban du financement et de la mise en œuvre de projets de développement sur les trois prochaines années, à hauteur de plus d'un milliard et 200 millions de dollars. Le Liban a également besoin d'une stratégie et d'une politique publique de développement qui lui permette de faire face aux défis régionaux, d'amortir les retombées négatives des conflits environnants, de tirer parti des opportunités d'avenir, et de contribuer à la création d'un environnement stable.

En attendant que le Liban regagne sa "vitalité" politique à travers le fonctionnement normal de ses institutions, nous réitérons l'importance du déblocage des systèmes législatif et exécutif afin que nous puissions continuer à avancer et à tirer profit de nouvelles opportunités.

Le ministre des Finances
Ali Hassan Khalil

Specialized workshops in Public Procurement directed at SMEs in Lebanon

55 middle and senior managers from 48 SMEs were trained

Fifth meeting of the MENA Network of Public Procurement Experts in Beirut

In the context of an outstanding partnership with the World Bank and the Ecole Supérieure des Affaires - ESA Business School, the Institut des Finances Basil Fuleihan successfully implemented a specialized capacity building program in public procurement, addressed to SMEs in Lebanon.

Built on the experience of the Institute in building the capacities of Lebanese civil servants in public procurement, in line with the modernization agenda of the Government of Lebanon and the strategy of the Ministry of Finance that recognizes public procurement reform as one of the top priorities to rationalize public expenditures and enhance value-for-money, the initiative was the first of its kind in Lebanon. It allowed **55** middle and seniors mangers from **48** small and medium-sized enterprises in Lebanon to benefit from a tailor-made program in the Arabic language, introducing them to public procurement existing opportunities and the importance of making business with the State whether in Lebanon or in the Arab region.

From **March to June 2015,** five face-to-face workshops were animated by a pool of local experts-trainers in public procurement, to enhancing SMEs' knowledge and capacities in public procurement and encouraging them to bid for public contracts at reduced transaction costs.

Based on an interactive methodology, the program was a platform to exchange expertise, discuss common challenges faced by SMEs while bidding for public contracts, and find solutions. The senior level of participation reflected the importance of introducing such a new approach to the dialogue among the public and private sectors, in a specific area of joint collaboration which is public procurement:

Suite page 2

Editée par:

المعهد معهد باسل فليحان المالي
INSTITUT DES FINANCES INSTITUT BASIL FULEIHAN

REPUBLIQUE LIBANAISE
MINISTÈRE DES FINANCES

Sommaire

Participation to regional and international Networks' meetings and conferences 6
The Institute joined initiatives on Sustainable Public Procurement 7
Internship at the Institute: a win-win situation! 8

Suite de la page 1

the public sector seeking to achieve a best value for money from taxpayers' money and ensuring best services to citizens, and the private sector aiming at discovering new business opportunities and enlarge economies of scale.

The program targeted all business sectors: **16%** of participating SMEs have an industrial activity, **15%** consultants, and **13%** are specialized in IT services. It was an opportunity for **31 SMEs** out of 48 who had previous experience in public bidding to improve their capacities in terms of legal and technical specifications, rights and obligations, as well as contract performance and negotiation.

The closing ceremony of the program was organized under the auspices of H.E. the Minister of Finance, Mr. Ali Hassan Khalil, at the Institute's premises in Beirut, in presence of senior representatives of partner institutions, in addition to more than 90 experts from the public and private sector in Lebanon, including key procuring entities, economic instances and SMEs, and non-governmental organizations, in addition to senior representatives of international organizations.

The ceremony was an occasion to expose the main outcomes of the joint initiative, namely:

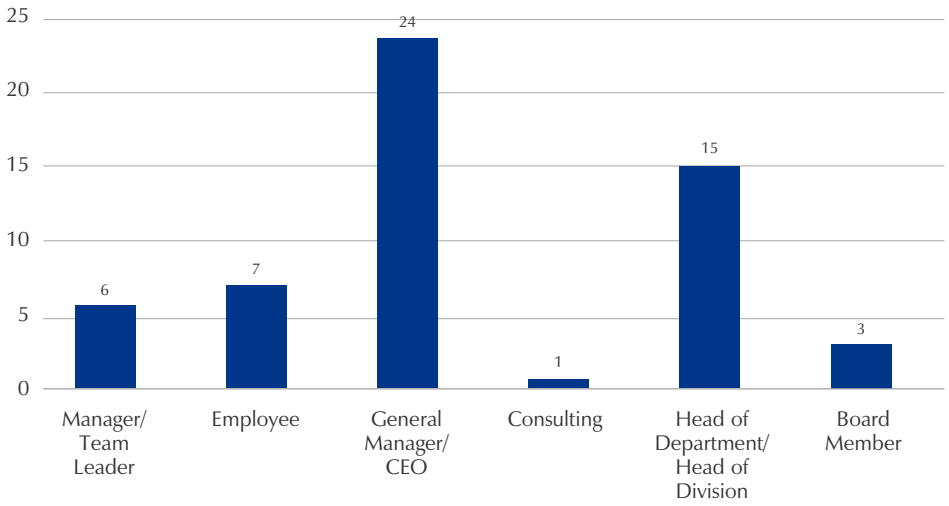
- Enhancing the understanding of SMEs of public procurement terms and conditions, technical, administrative, legal and financial aspects.
- Getting acquainted with international good practices implemented by governments worldwide to encourage the participation of SMEs in public bidding, such as Chile, Italy, Australia, USA and the EU, among others.
- Reaching out to the private sector: raising awareness of private sector managers and directors and engaging in a dialogue around challenges, barriers to entry and opportunities offered by public procurement.
- Exposing the central role of public procurement in PFM reform as well as the socio-economic benefits of enhancing SMEs access to public contracts, through new communication channels with the local press.

The ceremony was a golden opportunity to also featuring remarkable country experiences in modernizing public procurement systems and improving access of SMEs to public contracts in a panel discussion that exposed the prominent experience of the Chilean central procu-rement agency, **hileCompra**, in addition to the Tunisian newly launched online procurement platform, **TUNEPS**.

The panel also hosted the Lebanese **Tender Board** represented by its Director General, Mr. Jean Ellieh and the **Economic and Social Fund for Development** (ESFD) represented by its Managing Director, Mr. Haytham Omar. The speakers gave useful insights on the national efforts in place to reform public procurement at the legislative and institutional levels, in addition to the potential of the Lebanese SMEs at the local and central levels to enter this market, enlarge their businesses and create jobs.

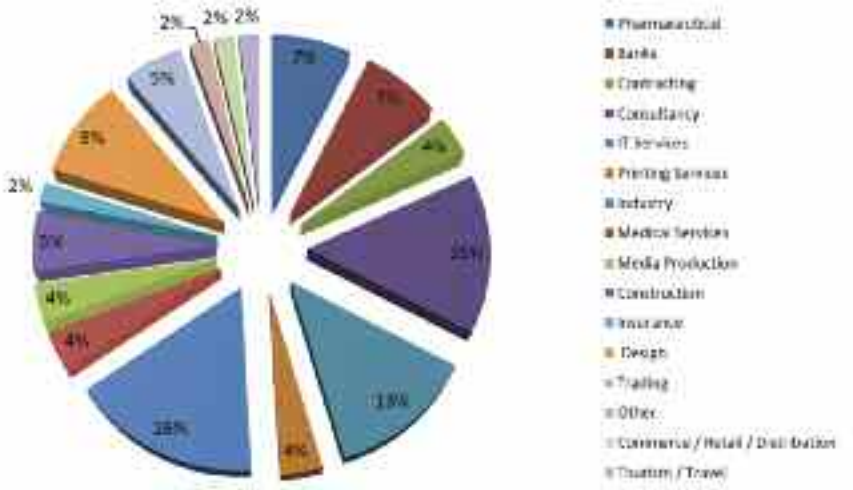
Back-to-Back with the closing ceremony, the Institute hosted the fifth meeting of the MENA Network of Public Procurement Experts, with the participation of 23 experts from Djibouti, Egypt, Jordan, Iraq (KRG), Lebanon, Morocco, Palestinian Territories, Tunisia, and Yemen, in addition to senior representatives of the World Bank. The meeting was a platform for open discussion and validation among members of the regional strategy for capacity building and action plan, and for the launch of the network's online portal.

Position within the company



> **"The workshop was an opportunity to rebuild a relation of trust between the private and public sectors"**

Distribution of SMEs by business sector



ChileCompra experts Veronica Valle Sarah and Rodrigo Robles: The e-procurement system should be linked to other agencies

Ms. Veronica Valle Sarah

Q: As procurement management system and support to SMEs, what is the experience that ChileCompra could highlight in terms of e-procurement impact on public financial management and economic growth?

A: The key element in the implementation of the e-procurement system is the development and continuous management of users, from the procurers and suppliers' sides. In parallel, the implementation of procurement operations should be accompanied by a particular maintenance with public procurers who are entitled to use this platform, for them to be able to use it properly and also be knowledgeable of normative measures while managing the system and applying procurement procedures that encourage better competition and attract good suppliers. Also from the suppliers' side, the same effort is to be done for them to be able to understand the tenders and to access new market opportunities through the platform, and use the system efficiently, so that they can prepare and submit a good offer, in addition to their knowledge of new technologies available on the platform.

Q: What are the must to take into consideration while introducing a new management system and a participatory approach in public procurement?

A: One of the main reforms in place is the development of this platform based on the users' needs, in a simplified way for users. The e-portal shall not be independent, but linked to other platforms and agencies in order to unify necessary procurement information. Users shall be engaged, as they are the ones who are the final users of the platform that is composed of several components, and functions according to specific regulations. They shall also be knowledgeable of new technologies and the use of internet. Some users access the information on ChileCompra website from their offices at the Center of the country. The needs of suppliers in the regions, who face a slow internet connection, shall then be taken into consideration, in addition to the continuous support and updates to be provided on the online platform.

ChileCompra experts: The Best Opportunity for Micro and SMEs in Chile

Winner of the United Nations Public Service Award for "Improving Transparency, Accountability and Responsiveness in the Public Service" in 2007, **ChileCompra** is one of the world's leading best practice in the area of public procurement modernization.
ChileCompra manages the biggest e-procurement market in Chile, with more than **850 government agencies** using the electronic platform. **3.5% of GDP** in Chile are transactions done through the ChilaCompra platform.
ChileCompra witnessed a considerable progress in its operations and realized a great impact on public finance and economic development in Chile. Micro and small enterprises registered on the online platform have progressed from 33,000 in 2003 to 121,000 in 2015. Through this platform, **121,000 suppliers** (13% of the country's suppliers) are selling products and services to the Government. In 2014, **58% of the traded amount was allocated to SMEs** (equivalent to 5.9 billion USD).
ChileCompra has contributed to **public savings of more than 4.5 billion USD in 11 years.** It has also encouraged sustainable public procurement with 39% of the biddings that include sustainability criteria, and promoted high-quality and inclusive public procurement, and promoted the inclusion of social groups, namely rural citizens and women.

Local governments have been purchasers from micro and small enterprises with 57% of value traded originating from micro and small enterprises.
Based on an **ACCESS** strategy, ChileCompra has succeeded in:

- Ensuring unencumbered access with equal opportunities by all suppliers in the public procurement system: creation of regional centers, a state supplier registry, etc.
- Disseminating the system and delivering the necessary tools and assistance so that all interested potential suppliers can participate, through online marketing campaigns.

It also fostered the **RETENTION** of its suppliers by:

- Promoting their participation.
- Providing them with advanced training.
- Segmenting them according to their transactional behavior, by allowing the delivery of offers in accordance with their needs.

Its capacity to face **CHALLENGES** is another element of success, namely:

- Promotion of best practices: preferential treatment of high social-impact purchasing, and encouragement of smaller size companies, and regional and local development.
- Timely payment to suppliers: within 30 days of acceptance of invoices.
- Easy access to framework agreement.
- Reduction of entry barriers to public markets.
- Promotion of women's participation by encouraging female suppliers.

Yolanda Taylor: The Wold Bank has been very supportive of public procurement reforms in the MENA region

Interview with Ms. Yolanda Taylor, Procurement Manager - MENA region, World Bank

Q: How was the reaction of private sector in Tunisia, and namely SMEs, following the launching of the e-procurement platform "TUNEPS"?

A: The responsiveness of the private sector in Tunisia to the launching of TUNEPS was initially low. The decree of March 2014 was a turning point as it introduced the specific arrangements of online public procurement. The trial period helped public entities in Tunisia to better explore the new system, identify the weak points, and take corrective measures.

The private sector realized the advantages of TUNEPS in facilitating the bidding process. For instance, TUNEPS is linked to other public administrations' systems so that suppliers could easily access their proper administrative documents to include them in their offers. It also offers the possibility to download the bidding documents free of charge. In addition, the communication and marketing campaign allowed for a large number of private companies to direclty get in touch with TUNEPS, through a call center. The access to detailed information about the functionalities and procedures on the e-procurement platform is becoming flexible and systematic. These efforts are being fruitful as the number of users registrered on the platform is continuously increasing.

Q: What are the challenges of implementation, evaluation and optimization of TUNEPS to ensure a better efficiency in public procurement?

A: The main challenge is raising awareness of the private sector, higlighting the advantages and opportunities offered by TUNEPS. Another challenge is to reduce the time of procurement operations, and thus reduce costs. We are also preparing the post-contract award phase, which is the e-payment, claimed by most suppliers in Tunisia to reduce payment delays. Such measures would certainly contribute to an efficient and modern management of public procurement as per international standards.

Ms. Yolanda Taylor during one of the panels

Sonia Ben Salem: The main challenge is raising awareness of the private sector

The experience of the Tunisian Higher Commission for Public Procurement was presented with special highlights on the online procurement platform, TUNEPS. The interview with Ms. Sonia Ben Salem highlights the efforts made to reform public procurement in Tunisia and encourage private businesses to get involved.

Ms. Sonia Ben Salem

Q: How was the reaction of private sector in Tunisia, and namely SMEs, following the launching of the e-procurement platform "TUNEPS"?

A: The responsiveness of the private sector in Tunisia to the launching of TUNEPS was initially low. The decree of March 2014 was a turning point as it introduced the specific arrangements of online public procurement. The trial period helped public entities in Tunisia to better explore the new system, identify the weak points, and take corrective measures. The private sector realized the advantages of TUNEPS in facilitating the bidding process. For instance, TUNEPS is linked to other public administrations' systems so that suppliers could easily access their proper administrative documents to include them in their offers. It also offers the possibility to download the bidding documents free of charge. In addition, the communication and marketing campaign allowed for a large number of private companies to direclty get in touch with TUNEPS, through a call center. The access to detailed information about the functionalities and procedures on the e-procurement platform is becoming flexible and systematic. These efforts are being fruitful as the number of users registrered on the platform is continuously increasing.

Q: What are the challenges of implementation, evaluation and optimization of TUNEPS to ensure a better efficiency in public procurement?

A: The main challenge is raising awareness of the private sector, higlighting the advantages and opportunities offered by TUNEPS. Another challenge is to reduce the time of procurement operations, and thus reduce costs. We are also preparing the post- contract award phase, which is the e-payment, claimed by most suppliers in Tunisia to reduce payment delays. Such measures would certainly contribute to an efficient and modern management of public procurement as per international standards.

Highlights from the participants

Mr. Alain Ghamika, Chief Financial Officer, Edarat Group - IT Engineering Company

Mr. Alain Ghamika

With no previous experience in bidding to public contracts in Lebanon, Mr. Ghamika considered that the training program has provided the necessary knowledge on public procurement regulations and practices in Lebanon, tools for access to information, as well as the mechanisms to deal efficiently with diversified public entities while bidding and implementing contracts.

The training was an eye-opener to business opportunities in Lebanon in the field of IT engineering and data center.

Although a new business sector in the country, we are now aware of the methodology of information collection on public procurement opportunities.

Mr. Joe Fares, Chief Executive Officer, JUNAL - Food Industry

Mr. Joe Fares

The program helped raising awareness on the public procurement process as a whole. In our opinion, several measures are to be implemented to facilitate and encourage small and medium-sized enterprises to access public procurement:

- Increasing the level of trust between the public and the private sector.
- Building capacity of the personnel in charge of writing the bidding documents in terms of good market research, specifications and conditions.
- Revisiting payment process since it does not actually fir with the private sector: whether paying upon completion of works/delivery of products and services to avoid loss in private sector capital, or guaranteeing payments through banks' subsidized loans for industrialists.
- Imposing conditions of 10 years of experience for companies/ industries in the bidding documents to ensure the quality of products/services provided.

The e-procurement experience has been successful in several countries, allowing lower costs and a wider participation of SMEs in public contracts. Thus, for Lebanon, such a system would be a tool for efficient public procurement. However, at a first stage, initiating change could be through an e-portal gathering all public procurement data from public administrations and institutions, facilitating timely access to information for the private sector.

From the SMEs program

Participation to regional and international Networks' meetings and conferences

In light of its active involvement in regional and international learning networks, the Institute participated to meetings and conferences.

OECD Network of Schools of Government Annual Meeting

As member of the OECD Network of Schools of Government since its creation in 2014, the Institute participated to the Network's annual meeting in Paris in July 2015, focusing on the subject of "Skills for a World Class Civil Service". Beside the updates on the Network's activities, the meeting was a platform for exchange on the performance of civil service among representatives of national schools of government, international, regional and national associations of schools of public administration, and other stakeholders involved in the work of the Network.

The Institute engaged in discussions on approaches to measuring performance, current indicators and benchmarks by country, as well as the support needed in strengthening capabilities for advancing innovation and the role of the national schools of government in an evolving world where skills and competencies lay the foundation of a modern and performant civil service.

www.oecd.org/gov/

Annual Meeting of the Learn4Dev

In presence of 40 representatives of the Learn4Dev Network's member countries, the Institute took part to the annual meeting that aimed at looking ahead to the post-2015 world of development and discussing the new challenges it poses, in addition to exploring how international organizations and training institutions can use organizational learning to adapt to the post-2015 agenda. The meeting was an occasion for the Institute to present its learning approach in capacity building and its main cooperation and networking initiatives.

www.learn4dev.net/

Third Meeting of the "Gender-diversity and governance around the Mediterranean" Network

The Institute actively took part in the development of the Network's strategy. 25 women senior officials from Mediterranean countries gathered to discuss the possibility of expanding the regional network, and debate the organizational structure and the leadership of countries' representatives to establish respective national network that helps promoting gender-diversity in public governance. The Institute also contributed to the discussion on values and challenges of cooperation between Mediterranean countries, and future actions that could enhance gender-based rights in the public administration in the region, as well as the strategies and impact of gender budgeting. The Network was initially launched in Rabat in May 2014 under the guidance of the Center of Excellence on Gender Budgeting of the Ministry of Finance in Morocco. The Institute hosted the second meeting of the Network in its premises in Beirut in November 2014.

Members of the initiative

"Alternative Service Delivery Arrangements" at the IASIA Conference

The Institut des Finances Basil Fuleihan participated to the International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA) Annual Conference organized in Paris under the theme "Alternative Service Delivery Arrangements", on July 7-10, 2015. The conference was an occasion to exchange with peers and international organizations on the new trends and international practices fostering public service delivery worldwide, and discuss the challenges of public administration reform and human resources management.

The Institute is member of the IASIA since 2007. As a center of excellence for capacity development in public finance in Lebanon and MENA, it has actively contributed to this global platform for exchange between practitioners and academics through specialized programs and conferences, the exchange of experts, and the submission of papers and other research activities tackling public administration, leadership, good governance, as well as the role of capacity building and professionalization in shaping the future of modern civil service.

The Institute joined initiatives on Sustainable Public Procurement

Concurrent to its efforts in the modernization of public procurement in Lebanon through capacity building and professionalization, the Institut des Finances Basil Fuleihan has recently joined two initiatives aiming at advancing the Sustainable Consumption and Production orientation through SPP in Lebanon and worldwide, in light of the Post-2015 Sustainable Development Goals. The Institute is contributing to:

1 The Multi-Stakeholder Advisory Committee (MAC) of the 10 Year Framework Program (10 YFP) on Sustainable Public Procurement (SPP), led by the United Nations Environment Programme (UNEP).
The 10 YFP is a global platform that supports the implementation of SPP around the world. It brings together a number of governments, local authorities, business sector and civil society working to foster communication, leverage resources and achieve common objectives on SPP. The 10 YFP on SPP strives to be a significant hub for exchange and cooperation driving the implementation of SPP worldwide. By joining the MAC, the Institute is building on its efforts as a National Focal Point of the Marrakech Process Task Force on SPP since 2010, and its role as founding member of the Sustainable Public Procurement Initiative (SPPI) in 2012, both led by UNEP.

2 The Steering Committee of the SWITCH-MED Programme supported by the European Union in its National Policy Component lead by the Lebanese Ministry of Environment to developing an SCP Action Plan for the Industrial Sector in Lebanon, which will provide a participatory and consultative approach for mainstreaming SCP in the sector's policies and plans. Sustainable public procurement is key entry point for SCP in the industrial sector in Lebanon, as it engages public entities in considering the economic, social and environment of their purchases, which directly affects the market supply and thus the industrial activity.

Quand Francophonie rime avec Finances: les Finances publiques en français

Les futurs formateurs

L'Institut des Finances Basil Fuleihan organise en collaboration avec l'Institut Français au Liban et le projet FSP Consolidation et développement de la Francophonie au Liban" une formation linguistique spécialisée sur les Finances publiques.
Ce projet s'inscrit dans le cadre du partenariat entre l'institut et l'ambassade de France au Liban et le projet FSP pour développer le niveau de compétence à communiquer en français des fonctionnaires et agents des administrations publiques en leur proposant des cours français spécialisés dans le domaine économique et financier, dont des modules courts centrés sur un usage professionnel de la langue. Les cours se déroulent dans les locaux de l'Institut des Finances Basil Fuleihan, à partir du 21 septembre 2015.

Dans la même perspective, une formation de formateur avait été organisée en avril 2015 à l'Institut, avec la participation de 7 participants de plusieurs administrations publiques et avec pour objectif de permettre aux formateurs d'acquérir le vocabulaire des finances publiques, comprendre une présentation vulgarisée sur les finances publiques et d'exprimer leur point de vue et formuler des recommandations afin qu'ils soient en mesure de diffuser le module conçu à une audience plus large.
Un rayonnement de la francophonie… en finances!

Avec la collaboration de:

Bibliothèque des Finances

Bourse et gestion de portefeuille/Jacques Hamon - 5ème éd. - Paris: Economica, 2014

Cet ouvrage décrit l'organisation d'un marché d'actions et expose les concepts de base de la gestion de portefeuille et des risques: la rentabilité, la volatilité, l'hostilité au risque, les principes et les avantages de la diversification. Il présente les modèles linéaires d'évaluation (Medaf, approche pluri-factorielle) et la démarche permettant l'estimation de la prime de risque et du coût du capital d'une entreprise cotée.
Un chapitre est consacré aux coûts de transaction et à leur impact sur les résultats d'une gestion active de portefeuille, un autre à la démarche d'analyse financière permettant l'estimation d'un taux de rentabilité attendu. C'est une approche concrète qui est privilégiée.
Chaque notion est détaillée et illustrée à partir de l'histoire boursière récente. Plus de 200 exercices sont proposés et plus de 80 sont corrigés: ils facilitent l'acquisition par étape des connaissances. Synthèse qui aborde de manière pédagogique les principes de base de la gestion de portefeuilles de titres et la notion de risque qui leur est associée: diversification, rentabilité, volatilité, efficience et autres types de risques.

Nous recommandons aussi sur le même thème, disponibles à la Bibliothèque:

- Comprendre la bourse pour y réussir/ Coudret, Paul.
- L'essentiel de la bourse et des marchés de capitaux/Karyotis, Catherine.
- L'introduction en bourse: les règles d'admission et d'information/Goldberg-Darmon, Muriel.
- La gestion de portefeuille: instruments, stratégie et performance/Gillet, Roland.
- Gagner en bourse avec Thami Kabbaj: les 12 conseils d'un professionnel/ Kabbaj, Thami.
- 100 fiches pour comprendre la bourse et les marchés financiers/Marc Montousse.

Testimonies
Internship at the Institute: a win-win situation!

Akram Sleiman

"Having the opportunity to take part in an internship at Institut des Finances Basil Fuleihan was an eye opening experience over public matters. It has broadened my understandings of public finance and its relation with public management policies.
It was a lot more interesting than my first internship at a bank. Interning at this institute gave me the chance to think. It was not a routine work. It has given me valuable experience for my future goals."

Akram Sleiman, Intern at the publications department for Summer 2015

Tulay Ghandour

"This summer would constitute my second internship at the IOF and each one has taught me new material. Working here has expanded my knowledge over wider ranges. My sense of responsibility, efficiency and time management to name the least have definitely improved during my time here.
Even as an intern, one feels like a valued member of the IOF team."

Tulay Ghandour, Intern at the publications department for Summer 2015

Gabrielle Legoux

"Dans le cadre d'un échange universitaire en Sciences Politiques à l'Université Saint Joseph de Beyrouth, j'ai eu l'opportunité de réaliser un stage de 3 mois au sein du département 'publication et communication' de l'Institut des Finances Basil Fuleihan.
Cette expérience fut véritablement enrichissante tant d'un point de vue personnel que professionnel grâce à la qualité de l'équipe, des intervenants rencontrés mais également grâce à l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences en matière de communication et de recherches économiques et financières. J'ai été honorée de pouvoir travailler au sein de cette Institution qui accorde à ses stagiaires une grande confiance, un soutien permanent et une formation adaptée pour la réalisation des différentes missions à effectuer. L'institut des Finances réalise un travail remarquable d'information vis-à-vis des fonctionnaires de l'administration publique mais également vis-à-vis des usagers en améliorant leurs connaissances des finances publiques. Grâce aux cycles de formations dispensés par l'Institut et aux publications récurrentes en matière économique et financière dans les revues spécialisées, l'Institut rend la problématique de la gestion des finances publiques accessible à tous. Compte tenu de la situation économique nationale et internationale, la compréhension de ces enjeux s'avère particulièrement nécessaire tant pour l'Etat que pour les concitoyens. L'Institut des Finances joue à ce titre un rôle informatif essentiel."

Gabrielle Legoux, stagiaire dans le département de publications, été 2015