# حديث المالية

تصدر عن
معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي
Institut des Finances Basil Fuleihan

الجمهورية اللبنانية
وزارة المالية

النشرة الداخلية لوزارة المالية - تموز 2018 - العدد 65

## تجربة إلكترونية رائدة

بات واضحاً للجميع ان وزارة المالية قطعت شوطاً متقدماً على طريق التحول الرقمي في عمل الدولة وإداراتها، وبأن الخدمات الإلكترونية التي توفرها باتت مثالاً رائداً يحتذى به على مستوى الإدارات الرسمية.

لقد وضعنا توسيع دائرة الخدمات الإلكترونية في صلب أولوياتنا كوزارة، وجعلناها هدفاً رئيسياً لا بدّ من تحقيقه، لإدراكنا أهميته. فالتطور نحو اعتماد المعاملات الرقمية لم يعد ترفاً أو خياراً بل أصبح ضرورة لا يمكن إهمالها.

إن الخدمات الالكترونية تسّهل على المواطنين وتجنّبهم عناء الإنتقال لإتمام المعاملات الورقية، وتوفّر عليهم الوقت والجهد، لكنّ منافعها للدولة نفسها لا تقلّ أهمية. فهي تساهم في تسريع المعاملات، وفي ضبط الإجراءات الإدارية، وفي الحدّ من الهدر وإمكان حصول ممارسات فاسدة. وبالتالي، يشكّل هذا التطوّر وسيلة لتشجيع الإستثمار، وتؤدي كذلك إلى تعزيز الإلتزام الضريبي، مما يزيد إيرادات الدولة. والأهم أن هذه النقلة النوعية في الخدمات، تعيد إلى المواطن ثقته بدولته.

إن وزارة المالية مستمرة في العمل على توفير المزيد من الخدمات الإلكترونية للمواطن، وتتطلع إلى تعميم تجربتها على بقية الإدارات العامة، وصولاً إلى منظومة كاملة تنقل لبنان إلى عصر الحكومة الإلكترونية.

**علي حسن خليل**
وزير المالية

## مالية عامة

مؤتمر "سيدر": قروض بقيمة 10,2 مليار دولار وهبات بقيمة 860 مليون دولار

# علي حسن خليل لـ "حديث المالية": على الحكومة الجديدة أن تضع برنامجاً مُحدّداً لتنفيذ الإصلاحات

الحريري ملقياً كلمته

فاقت المساعدات التي حصدها لبنان في المؤتمر الدولي لدعم لبنان "سيدر" (المؤتمر الاقتصادي للتنمية من خلال الاصلاحات ومع الشركات) الذي استضافته العاصمة الفرنسية باريس في 6 نيسان الفائت كل التوقعات، إذ بلغت أكثر من 11 مليار دولار بين هبات وقروض ميسّرة. وحظيت خطة النمو والإصلاح التي عرضتها الحكومة اللبنانية خلال المؤتمر، وكذلك البرنامج الاستثماري في البنى التحتية وتطويرها. بارتياح المشاركين الـ 48 من دول ومنظمات، مما جعل المؤتمر "نقطة بداية" وانطلاق.

وشّدد وزير المال في حكومة تصريف الأعمال علي حسن خليل في تصريح خصّ به "حديث المالية" على أن "الإصلاحات حاجة لبنانية قبل أن تكون مطلباً دولياً". وذكّر بأن هذه الإصلاحات "وردت في الموازنة العامة التي أقرّها مجلس النواب وفي فذلكة الموازنة". ورأى خليل أن "على الحكومة الجديدة أن تضع برنامجاً محدّد الأهداف والآلية".

التتمّة ص 2


كلِمَة السِرّ... وأسرار أخرى
ص 6 - 7

تسريعُ البحث عن التشريع
ص 8

## رؤية الحكومة

وكان البيان الختامي للمؤتمر أورد الركائز الأربع التي تستند عليها رؤية الحكومة وهي زيادة مستوى الاستثمار العام والخاص؛ وضمان الاستقرار الاقتصادي والمالي من خلال اعادة التوازن للمالية العامة؛ وإجراء إصلاحات مشتركة بين مختلف القطاعات خصوصاً في ما يتعلق بمكافحة الفساد وتحديث القطاع العام وادارة المالية العامة؛ ووضع استراتيجية لتعزيز وتنويع القطاعات المنتجة في لبنان، للنهوض بقدراته على صعيد الصادرات.

وتناول البيان التزام الحكومة اللبنانية بدعم من مجتمع المانحين ببلوغ هدف طموح يتمثّل في تخفيض العجز في الموازنة بنسبة 5% من إجمالي الناتج المحلي في السنوات الخمس المقبلة بواسطة مجموعة من الإجراءات المتعلقة بالواردات، خصوصاً زيادة التحصيل الضريبي، والنفقات مثل تخفيض الدعم لشركة كهرباء لبنان من أجل تحقيق فائض أوّلي. وتشكل هذه التدابير خطوات أساسية لدعم الاستقرار الاقتصاد الكلي، والتخفيض التدريجي للدين العام، والسماح لبرنامج الاستثمار في البنى التحتية لتحقيق أفضل النتائج بما يشمل تحفيزاً مستداماً للنمو.

وأقرّت الحكومة اللبنانية، وفق البيان، "بأهمية إجراء إصلاحات هيكلية وقطاعية لجذب استثمارات جديدة وإرساء بنى تحتية حديثة واستراتيجية وتعهّدت بإجراء الاصلاحات اللازمة لحل المشاكل وسد الثغرات الهيكلية وتشجيع الاستثمار العام والخاص بشكل مستدام. وفي الإصلاحات الهيكلية أكّدت مكافحة الفساد وتعزيز الحوكمة والمساءلة لا سيّما في إدارة المالية العامة وتحديث قواعد استدراج العروض وإصلاح الجمارك وتحسين إدارة الاستثمار العام ودعم جهود مكافحة تبييض الأموال واتخاذ التدابير الرامية إلى مكافحة تمويل الارهاب وفقاً للمعايير الدولية. وبالنسبة إلى الاصلاحات القطاعية فإنّ ثلاثة مجالات تعتبر أساسية لنجاح البرنامج الاستثماري وهي إصلاح طموح للتعرفة المرتبطة بزيادة إنتاج الكهرباء، وفي مجال إدارة المياه فإنّ تنفيذ قانون المياه يعتبر أمراً أساسياً، وبالنسبة إلى إدارة النفايات فقد بدأ تطبيق استراتيجية جديدة تستند إلى اللامركزية".

## البرنامج الإستثماري

وجاء في البيان أنّ "الكلفة الإجمالية للمرحلة الأولى من برنامج الحكومة اللبنانية الاستثماري في البنى التحتية والذي يمتد على ست سنوات ويشمل الأعمال التحضيرية والتنفيذ، يقدّر بـ 10,8 مليار دولار أميركي، بما يشمل كلفة الاستملاكات، ومنها نحو 35 بالمئة يمكن الحصول عليها من خلال الاستثمارات الخاصة". وأضاف: "نظراً لحجم هذا البرنامج الطموح وللتقويم العام الإيجابي الصادر عن مجموعة البنك الدولي قرّر المشاركون المساهمة في المرحلة الأولى للبرنامج مع دعم تنفيذ الاصلاحات وتعزيز المؤسسات وهي من العناصر الرئيسية لنجاح البرنامج والاستقرار الاقتصادي الكلي في لبنان. وشدّدوا على العديد من الأولويات القطاعية للحكومة اللبنانيّة لا سيما في مجالات الطاقة والمياه وادارة النفايات التي تعتبر ذات أهميّة بالغة للاستجابة لحاجات السكان. كما أُحيطوا علماً بأهميّة الاستثمارات الخاصة في قطاع النقل، وما زال النقل العام هدفاً مهمّاً للاستثمارات بالنسبة إلى الحكومة". وأشاد المشاركون، في البيان، "بإقرار قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص الذي يُرسي أسس مشاركة القطاع الخاص في مشاريع للقطاع العام". وشدّدوا على "ضرورة الاستثمار والإنفاق في القطاعات الاجتماعية ومنها قطاعا الصحة والتعليم". وشجعوا الحكومة ومجموعة البنك الدولي على مواصلة عملهما على البرنامج الاستثماري "لاسيّما لناحية ترتيب المشاريع بحسب الأولويات وتنظيمها وعلى السهر على احترام المهل لإجراء الإصلاحات القطاعية الضرورية". وتمّ الترحيب بالعمل الاساسي الذي اضطلعت به المنظمات الدولية في لبنان.

## تعهّدات المشاركين

ونظراً إلى مستويات الاستدانة المرتفعة في لبنان، فقد اعتبر المشاركون أنّ التمويل بالقروض الميسّرة والاستثمار الخاص هما من أنجع الوسائل للاستثمار في البنى التحتية واستحداث الوظائف في ما إذا تم الاعتماد على برنامج متناسق لتحسين الموازنة وادارة المالية والتزموا بدعم المرحلة الأولى من البرنامج الاستثماري والإصلاحي في لبنان عبر:

- قروض بقيمة 10,2 مليار دولار منها 9,9 مليار على شكل قروض ميسرة.
- هبات بما في ذلك هبات لدعم القروض، بقيمة 680 مليون دولار.

وشجعوا كذلك القطاع الخاص على المشاركة في تمويل برنامج الاستثمار في البنى التحتية بحسب كل مشروع على حدة.

## توزع الاموال

وبحسب المعلومات التي أوردها عدد من الصحف، لا تتعدى معدلات فائدة القروض الـ 1,5 في المئة مع فترة سماح قد تصل إلى عشر سنوات، أما الاستحقاقات فتصل إلى 25 سنة.

وبحسب تقارير إعلامية، توزعت القروض والهبات التي حصل عليها لبنان على شكل تعهدات من مؤتمر "سيدر" على النحو الاتي:

- فرنسا 400 مليون اورو كقروض و150 مليون اورو كهبات.
- البنك الدولي: 4 مليارات دولار قروض ميسرة على فترة تزيد على 5 سنوات.
- بنك الاستثمار الاوروبي: 800 مليون اورو قروض على مدى 5 سنوات.
- دولة الكويت تعهّدت بقرض 180 مليون دولار.
- قطر تعهّدت بتقديم قروض ميسرة بقيمة 500 مليون دولار.
- البنك الإسلامي للتنمية: 750 مليون دولار على مدى 5 سنوات.
- بريطانيا 60 مليون استرليني كقروض.
- هولندا 200 مليون اورو على فترة 4 سنوات إضافة الى 100 مليون اورو مشروطة.
- ألمانيا 60 مليون اورو كقروض.
- إيطاليا 120 مليون اورو كقروض.
- تركيا 200 مليون دولار كقروض.
- الولايات المتحدة 115 مليون دولار كهبات.
- البنك الاوروبي لإعادة التعمير والتنمية: مليار و100 مليون اورو قروض على فترة 6 سنوات.
- الاتحاد الأوروبي 150 مليون اورو كهبات لدعم فوائد القروض مع وعد بدرس كل مشروع على حدة لمعرفة جدواه وأهميته، وإذا اقتنع قد يساهم في تمويل مشاريع من خلال قروض تمتد على سنوات وقد تصل الى مليار و500 مليون اورو.

من مؤتمر "سيدر"

شؤون عقارية

يشمل إنشاء قاعدة بيانات موحدة للمديرية العامة وتحسين الأداء وتحديث القوانين

# مشروع التوأمة الفرنسي - اللبناني: أربعة أهداف تساهم في زيادة الإيرادات

من توقيع الاتفاق

خطت وزارة المال خطوة إضافية على طريق تحديث المديرية العامة للشؤون العقارية، مع التوقيع في 81 أيار الفائت، برعاية الوزير علي حسن خليل، على برنامج التعاون التقني FEXTE الخاص بمشروع التوأمة الفرنسي - اللبناني للشؤون العقارية، بين المديرية العامة للشؤون العقارية في لبنان والمديرية العامة للمالية العامة في فرنسا.

وتضمن حفل التوقيع الإعلان عن كتاب النوايا المتعلق بتنفيذ مشروع دعم المديرية العامة للشؤون العقارية في وزارة المالية (DGAF) الممول من الوكالة الفرنسية للتنمية (AFD) من خلال برنامج التعاون التقني (FEXTE).

وأوضح المدير العام للشؤون العقارية جورج معرّاوي، الذي تولى التوقيع عن الجانب اللبناني، أن الدعم الذي سيقدمه االجانب الفرنسي يتمحور على أربعة أهداف تصبّ كلّها في خانة تحسين الإيرادات، أولها "المساهمة في تحديث القوانين العقارية".

وأشار لـ"حديث المالية" إلى أن ذلك سيتمّ "من خلال إجراء الدراسات والتحليلات المتعلقة بالسياسات والأطر القانونية والتنظيمية للمديرية العامة للشؤون العقارية، ووضع خريطة طريق لتحسين الأداء تجاه المواطنين والمؤسسات والإدارات ذات الصلة".

من جهة أخرى، سيساعد الجانب الفرنسي، من خلال البرنامج، في "التطوير التنظيمي والمؤسسي للمديرية العامة للشؤون العقارية". وشرح معرّاوي أن هذا الشقّ يشمل "بناء القدرات، ونقل المهارات على مختلف الأصعدة".

وبحسب المدير العام للشؤون االعقارية، يتمثل الهدف الثالث في "تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطن في ما خص مهام وإجراءات الكتّاب العدل في موضوع التسجيلات العقارية المرتبطة بإجراءات تسجيل العقود في السجل العقاري". وأضاف: "سنسعى إلى الاستفادة من الخبرة الفرنسية في هذا الشأن لإنشاء نظام مماثل في لبنان في ما خص تسجيل العقود في السجل العقاري من خلال الكتّاب العدل، مما يُبسط على المُواطن والمُغترب والمُستثمر إجراءات تسجيل العقود".

أما الهدف االرابع، فهو "الاستفادة من طرق جمع كميات كبيرة من البيانات وكيفية استخدامها لاتخاذ قرارات أكثر استنارة". وفي هذا الإطار، سيتمّ "إنشاء قاعدة بيانات موحدة للمديرية العامة للشؤون العقارية"، على ما أفاد معرّاوي.

> **معرّاوي: تسجيل العقود في السجل العقاري من خلال الكتّاب العدل يساهم في تبسيط الإجراءات للمُواطن والمُغترب والمُستثمر**

وفي كلمته خلال توقيع الإتفاق، ذكّر معرّاوي بأن البرنامج التحديثيّ الطموح للمديرية "يهدُف أساسا إلى استعادة كل من الملك العام والعقار دورهُما البارز اقتصادياً"، وإلى "وضع إدارة حديثة في خدمة المُستخدم عبر مراجعة الممارسات والإجراءات من أجل تحسينها والتكيُف مع ما يتوقعه المواطن من الإدارة". وأضاف: "تهدف المديرية العامة للشؤون العقارية إلى ضمان خدمات سريعة وعالية الجودة للمستخدمين في محاولة لرفع خدماتها إلى مرتبة أفضل الممارسات والمساهمة في خلق بيئة أعمال تنافسية".

ولفت إلى ان "هذه الخطوة تأتي بعد إطلاق سلة الخدمات الإلكترونية التي تم تطويرها وتوسعتها مع بيئة عمل ديناميكية، مما شكل مساحة حقيقية، ألقت الضوء على جميع الجوانب المُرتبطة بمهام وأنشطة إدارة أملاك الدولة والأنشطة العقارية، من خلال وضعها تحت تصرف المُستخدمين معطيات وثائقية صحيحة تُحَدث بانتظام".

أما رئيسة بعثة التعاون الدولي في فرنسا سيلفي ستورال، التي وقعت الإتفاق عن الجانب الفرنسي، فأشارت إلى تمويل مشروع دعم عملية تحديث أنشطة المديرية العامة للشؤون العقارية والمساحة سيتم من خلال هبة قيمتها 1,2مليون يورو يقدمها صندوق الخبرة الفنية وتبادل الخبرات (FEXTE) التابع للمديرية العامة للمالية العامة الفرنسية.

وشدّدت على أن "هذا المشروع يهدف، بناء على طلب معرّاوي، الى دعم المبادرة التي أطلقتها السلطات السياسية والإدارية اللبنانية والآيلة الى تحديث إدارة الشؤون العقارية والمساحة". وإذ تناولت بدورها الأهداف الأربعة الرئيسية للبرنامج، أشارت إلى أن الإقتراحات التي ستوضع لتحديث التشريعات اللبنانية المتعلقة بإدارة الحقوق العقارية تساهم "في زيادة الايرادات المالية". كذلك أبرزت أن "تحسين خدمات التسجيل في السجل العقاري وإصدار المستندات العقارية وذات الصلة بالمساحة" يؤدي إلى "تعزيز الالتزام الضريبي".

وتحدث أيضاً رئيس البعثة الاقتصادية لدى السفارة الفرنسية في لبنان جاك دولاجوجي، ممثلاً سفير فرنسا في لبنان برونو فوشيه، ومما قاله: "إن التعاون الذي سنباشر به على الصعيد العقاري يأتي في سياق يكتسي فيه ضبط الحسابات العامة أولوية كبرى بالنسبة للحكومة اللبنانية".

مالية عامة

يسهّل الوصول إلى المعلومات المالية "بصيغة مبسّطة"

# كتيّب "موازنة المواطِنة والمواطن 2018": الشفافية لتمكين الرأي العام من المحاسبة

الوزير خليل

من اطلاق الكتيّب

أطلق وزير المال على حسن خليل في نيسان الفائت "موازنة المواطِنة والمواطن" لسنة 2018، وهي عبارة عن كتيّب يُقدّم صيغة مُبسّطة للموازنة، أعده المعهد بالتعاون مع مديريّة المالية العامة بتوجيهات من الوزير خليل.

وتحدّث خليل خلال حفل الإطلاق الذي أقيم في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - وزارة المال، وحضره المديرون العامون في وزارة المال وعدد من المسؤولين فيها، وممثلون للجهات الدوليّة المانحة ولعدد من هيئات المجتمع المدني والمؤسسات الأكاديمية، فرأى أن "موازنة المواطِنة والمواطن" "تساعد على بناء الدولة الحديثة والقادرة على أن تواكب اهتمامات المواطن والناس في أن يعرفوا كيف تدار أمورهم على المستوى المالي". ووصف هذه الخطوة بأنها "تحدٍّ واضح يهدف إلى الالتزام بالمبادىء والقواعد الأساسية التي يجب على الدولة ان تلتزمها لتطبيق القوانين التي تسمح للمواطن بالتعرف على كل القضايا والوصول الى المعلومات الحقيقية ليستطيع ان يبني مواقفه ونقده وموافقته على القضايا العامة لا سيما المالية".

وتابع: "نخطو اليوم خطوة أساسية إلى الأمام تتمثل في إعلان موازنة المواطنة والمواطن، وهو تحد يضعنا بكل أرقامنا أمام الناس بطريقة شفّافة واضحة لا لبس فيها، بحيث يمكن لكل من يريد أن يطلع أن يعرف حقيقة الوضع المالي وتوجّهات الحكومة والقضايا التي تهتم بها من خلال هذه الموازنة".

وشدد على أن "موازنة المواطن هي لتقوية التواصل بين هذا المواطن والدولة، وهي تعزيز لعلاقة الثقة التي يجب أن تُبنى بينهما، والأساس هو تعزيز الشفافية والوضوح أمام الناس وأرقام الموازنة، لما هذا الأمر من أهمية استثنائية في تكوين الرأي العام والسماح له في أن يحاسب وأن يراقب".

وأشار إلى أنها "صيغة مبسّطة عن الموازنة العامة يمكن لمن يتصفّحها أنْ يطّلع على كل هذه التوجّهات والأرقام وأن يبني الموقف على أساسه".

> **خليل: نأمل في أن تتحول موازنة المواطِنَة والمواطن تقليداً سنوياً**

وقال خليل إن "معهد باسل فليحان يقوم اليوم بواجب مهم جدا وبعملية أساسية تساعد في حل الكثير من المشكلات وفي إعداد جملة من الدراسات والأبحاث والدورات التدريبية التي تساعد في تعزيز ما نصبو إليه من تحديث وتطوير". وأضاف: "هذا أمر يُشكّر عليه المعهد ويأتي في سياق ما نخطط له على مستوى الإدارة بشكل عام". وأمل "في أن تتحول موازنة المواطِنة والمواطن تقليداً سنوياً، فتأتي مباشرة بعد إقرار الموازنة العامة، لتكون في خدمة التوعية والمعرفة والناس"، مشيراً إلى أن هذا التوجّه "سيصدر بقرار واضح يلزم الوزارة والوزراء الذي سيأتون لاحقاً بتطبيق هذه العملية".

## مضمون الكتيّب

ويندرج الكتيّب ضمن سلسلة التوعية المالية والضريبية الصادرة عن معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي، ويُقدّم صيغة مُبسّطة لموازنة الحكومة اللبنانية لعام 2018، تستند إلى معطيات الموازنة المُقرّة في مجلس النواب، ليعرض أبرز التوجّهات الماليّة للحكومة بالإضافة إلى البنود الإصلاحية الملحوظة. ويشرح الكتيّب الأهداف العامة لموازنة عام 2018 وفرضياتها، والنفقات المُرتقبة وكيفية توزعّها على مختلف القطاعات، والإيرادات الضريبية وغير الضريبية المُتوقّعة ومصادرها؛ وأرقام الدين العام ومكوّناته، والمشاريع المنوي تنفيذها، والتعديلات الضريبية المُقرّة، والإجراءات الإصلاحية.

ويتوجّه الكتيّب، بحسب ما ورد في مقدمته، "إلى جميع مكوّنات المجتمع من مواطنين ومواطنات، بهدف توعيتهم على أوضاع المالية العامة وتمكينهم من مقارنة وتحليل

أرقام الإنفاق العام وتقديرات العجز وإشكالية الدين العام".

وأوضحت المقدّمة أن وزارة المال تهدف من خلال هذا الكتيّب إلى "تسهيل وصول المواطنين والمواطنات إلى المعلومات المالية، ومساعدتهم على فهم أهمية الموازنة وكيفية تأثيرها في حياتهم اليومية، وتوفير الأدوات التي تُمكّنهم من تقييم إلى أي مدى تُلبّي هذه الموازنة مطالبهم وتوقّعاتهم، وتعريفهم على أهمّ سياسات الحكومة المالية والاقتصادية، وتمكينهم من تكوين رؤية واضحة تخوّلهم طرح أفكار تلائم تطلّعاتهم وحاجاتهم". وشددت على أن "الغرض منه هو إشراك المواطنين بشكل أكثر فاعلية في النقاش العام حول مقاربات الحكومة للموضوعات التي يتضمنها، والتي لها تأثير أساسي على الفُرص المتاحة أمامهم وأمام مستقبلهم، وبالتالي تمكينهم من المساءلة والمحاسبة على قاعدة المعرفة.

## الكترونياً

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الكتيّب الذي يُوزّع مجاناً، متوافر على المواقع الالكترونية للمعهد

www.institutdesfinances.gov.lb

ولوزارة المال

www.finance.gov.lb

وللمديرية العامة للشؤون العقارية

www.lrc.gov.lb

الغلاف

# معهد باسل فليحان أصدر طبعة رابعة من دليل المواطنة والمواطن لرسم الانتقال

أصدر معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - وزارة المال طبعة رابعة من كتيّب "دليلُك إلى رسم الانتقال"، الأول من عشرة كتيّبات أصدرها إلى اليوم ضمن سلسلة التوعية المالية والضريبية الهادفة إلى تسهيل وصول المواطنين إلى المعلومات وتوعيتهم بحقوقهم وواجباتهم.

ويُقدّم هذا الدليل للمواطن شرحاً مفصّلاً للأصول والإجراءات الواجب اتباعها أمام الإدارة الضريبية عند إنجازه معاملات رسم الانتقال، وهو لا يَقتصر على حالات الانتقال بالإرث أو بالوصية، بل يُسلّط الضوء على الحالات الأخرى، كانتقال الهبة والوقف والتأمينات على الحياة، الخاضعة أيضاً لرسم الانتقال.

ويَعرض الدليل كل المراحل التي يمرّ بها أصحاب العلاقة من الورثة والمُستفيدين، بدءاً من تاريخ وفاة المُورّث أو استحقاق الرسم، مروراً بالتصريح عن التركة، وصولاً إلى تسديد الرسم، وانتهاءً بتسجيل العقارات على الصحيفة العينية ونقل الأموال الأخرى.

كذلك يُشير بشكل عام إلى إجراءات الحصول على حكم حصر الإرث، لكنّه لا يتناول ما يتعلّق منها بتوزيع الإرث كونها من اختصاص المحاكم العدلية التي تحكم بالأحوال الشخصية.

ويتضمّن الدليل إرشادات توضّح من هو المعني برسم الانتقال، فتُسهّل على المواطن فهم حقوقه وموجباته وترشده إلى كيفية القيام بها بحسب الأصول وضمن المهل القانونية، فيتفادى بذلك الغرامات ويُنجز معاملاته بنفسه إذا شاء ذلك.

وفي الدليل لائحة بالمراجع القانونية والمراسيم، وأخرى بعناوين مفيدة، وملاحق عدة أخرى، أحدها عن الخدمة الالكترونية للشؤون العقارية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الدليل الذي يُوزّع مجاناً، متوافر على المواقع الالكترونية للمعهد www.institutdesfinances.gov.lb ولوزارة المال www.finance.gov.lb وللمديرية العامة للشؤون العقارية www.lrc.gov.lb.

وسبق للمعهد أن أصدر ضمن سلسلة التوعية الماليّة والضريبيّة، أدلّة مبسّطة للمواطنين تتناول ضريبة الدخل لأصحاب المهن الحرّة، وضريبة الأملاك المبنية، وضريبة الدخل على الرواتب والأجور، ورسم الطابع المالي، ورسم الإنتقال، والحقّ في الاعتراض، وتسجيل مباشرة العمل في وزارة المال، وحقوق الموظف وواجباته بعد انتهاء خدمته، إضافة إلى دليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المشاركة في الصفقات العامة، ودليل المواطنة والمواطن "إلى الاستفادة من التخفيضات الضريبية والجمركية على النشاطات المُفيدة للبيئة".

غلاف الدليل

**يُقدّم للمواطن شرحاً مفصّلاً للأصول والإجراءات الواجب اتباعها أمام الإدارة الضريبية عند إنجازه المعاملات**

معلوماتية

وزارة المال تولي أهميّةً كبيرة لأمن المعلومات فيها

# نصائح لِحماية كلِمَة السِرّ... وأسرار أخرى

الوعي مطلوب من الموظف

موظفو الوزارة في حلقة حول أمن المعلومات

أن يدخل قراصنة المعلوماتية ببرامجهم الخبيثة إلى الحاسوب الشخصي لموظّف في وزارة المال، فهذا أمر يطاله وحده وتبقى آثاره السلبية محصورة به شخصياً. أما أن يخترق هؤلاء جهازه الوظيفي، المرتبط بالنظام المعلوماتي للوزارة، فهذا أمر في غاية الخطورة، لأنه يتيح لهم التسلُّل إلى معلومات على درجة عالية من الأهمية، تتعلق بالمال العام، وببيانات المكلّفين. ولذلك، يشكّل أمن المعلومات أهميّة كبرى ضمن وزارة المال، وتحرص الوزارة على توعية موظفيها بالمخاطر المتعلقة بأمن المعلومات التي قد يواجهونها في أعمالهم المشتركة اليومية والروتينية، وما هي أشكالها، ولماذا يحصل الاستهداف، وتدريبهم على كيفية حماية هذه المعلومات التي ائتُمِنَت عليها الوزارة. ومن ذلك، كيفيّة تركيب كلمة السر وحمايتها، وحماية الحاسوب الشخصي، وطريقة الحفاظ على سرّية المعلومات؛ ووسائل استعمال البريد الإلكتروني، وكيفيّة استعمال الإنترنت، والهاتف النقّال، وإجراءات التبليغ عن الخرق الأمني، وما إلى ذلك.

وهنا أبرز ما يجب أن يعرفه الموظّف في هذا المجال:

## كلمة السرّ

الأكثر عرضةً للاستهداف هي كلمات السر. ففي حال اكتشف أحد المتطفلين هويّتك (user ID) وكلمة السر الخاصة بك، فسيتوصّل بسهولة إلى دخول أنظمة الوزارة المعلوماتية ليقوم بالأعمال التي تقوم بها أنت، وسيظهر كل ما قد يفعله على أنّه صادر منك وتالياً تقع المسؤولية عليك. ولكي يفكك كلمة السرّ، يمكنه أن يستعمل برنامجاً خاصاً ومتوافراً على الإنترنت. وتجرب هذه البرامج كل كلمة في القاموس وأي اسم من الأسماء الشائعة، وكل دمج معقول للأرقام لفك كلمة سرّك في خلال ثوانٍ. ولذلك، عند تركيب كلمة السر، إحرص على الآتي:

- لا تستعمل أسماء
- لا تستعمل معلومات شخصية
- لا تستعمل كلمات موجودة في القواميس

وفي المقابل:

- استعمل ثماني رموز على الأقل
- استعمل أحرفاً وأرقاماً على السواء
- استعمل رموزاً خاصة مثل ($&#@)
- استعمل الأحرف الكبيرة والصغيرة على السواء
- ادمج الكلمات ذات التهجئة الخاطئة
- يمكنك مثلاً أن تستخدم لوحة سيارتك ككلمة سرّ كونها تحتوي على أرقام وأحرف.
- إحرص على حماية كلمة السر

## حماية الكومبيوتر الشخصي

إنّ حماية الكومبيوتر الذي تستعمله للتواصل مع الوزارة، والمعلومات المخزّنة فيه، يجب أن يشكل جزءًا من أعمالك الروتينية اليومية.

ومن وسائل حماية جهازك:

- أن تكون الشاشة محمية بواسطة كلمة سر
- إدخال كلمة سر عند التشغيل
- إقفال الجهاز عند الانتهاء
- حماية الجهاز من الخارج
- تأكد من توصيلات الكوابل بين جهازك الكمبيوتر والأجهزة الأخرى.
- أقفل جهازك الكومبيوتر والأجهزة المحيطة به في نهاية عملك.
- أقفل باب مكتبك إن أمكن عندما تغادر.
- إن اضطررت لترك مكتبك ولو لوقت وجيزة، تأكد من وضع جهازك موقتاً في حالة "الشاشة المحمية بواسطة كلمة السر".
- التأكد من أن نظام الحماية (Antivirus) يعمل بشكل صحيح.
- خلال السفر، لازم حقيبة الكمبيوتر ولا تتركها، ولا يجب إطلاقاً تسليم الكمبيوتر كجزء من الحقائب، وتأكد من عدم وجود أحد في ممر الكاشف المعدني قبل وضع حقيبة الكمبيوتر على الحزام المتحرك.

## سرّية المعلومات

من أجل الحفاظ على سرّية معلومات الوزارة:

- لا تترك المستندات من دون رقابة على الآلة الناسخة أو الفاكس.
- مزّق أي مستندات سريّة عندما ترميها
- قم بتشفير البريد الإلكتروني السري جدًّا المرسل عبر الإنترنت، أو استعمل البريد العادي.
- حافظ على "مكتب نظيف"، وتأكد من حماية الملفات المهمة عندما تغادر المكتب.
- أزل الأوراق وامسح الألواح لتبقى نظيفة عند الانتهاء من استعمال غرفة المحاضرات.
- انتبه إلى عدم إفشاء المعلومات عرضاً بصورة غير متعمدة خلال حديث ما أو مكالمة هاتفية.

## استعمال البريد الإلكتروني

قد يسيء الموظف استعمال البريد الإلكتروني الخاص بالوزارة، إما عن قصد أو غير قصد. وقد تؤدي مثل هذه الإساءات من الموظفين، الى تعرّض الوزارة الى أخطار، تبدأ بزيادة الضغط على قدرة استيعاب شبكة البريد الإلكتروني، ويمكن أن تنتهي إلى دعاوى قانونية وغرامات وحتى إلى أمور أسوأ. ولذلك:

**إختراق الجهاز الوظيفي المرتبط بالنظام المعلوماتي للوزارة أمر في غاية الخطورة**

- إحرص على محو الرسائل الإلكترونية المشبوهة التي قد تتلقاها، ومنها مثلاً الـ Spam، كالإعلانات والعروض ("إغتنم بسرعة" أو سواها)، والرسائل المتسلسلة للبريد الإكتروني hoaxes التي تطلب من المستلم أن يرسل الرسالة إلى رقم محدد من الناس، ورسائل التصيد الاحتيالي (Email Phishing) التي تتضمن مثلاً طلبات للحصول على معلومات سرية.
- احذر من أي مرفق بريد إلكتروني لم تكن تتوقعه (وهذا ينطبق أيضاً على تنزيلات الويب).
- لا تقدم سوى معلومات شخصية للمواقع التي تحتوي على "HTTPS" في عنوان الويب أو لديك رمز قفل على المتصفح.
- لا تفتح رسائل من مرسلين غير معروفين واحذر من الرسائل التي تحتوي على رابط.
- إذا تلقيت رسالة إلكترونية مشبوهة من صديق أو زميل موثوق به اتصل به على الهاتف للتأكد من أنه المرسل فعلاً، لأن حسابه قد يكون تعرّض للقرصنة.

## إستعمال الإنترنت

يتيح الاتصال بشبكة الإنترنت في وزارة المالية زيارة المواقع المعروفة وضمن ضوابط محددة لحماية أي جهاز تابع للإدارة وهذا الربط يفتح المجال أمام مخاطر جديدة، منها برامج التجسس التي يتم تثبيتها على جهازك دون علمك من أجل جمع المعلومات الخاصة بك. وبرامج التجسس يمكن أيضا أن تؤثر سلبا على أداء الكمبيوتر عن طريق تثبيت برامج إضافية، وإعادة توجيه عمليات البحث متصفح الويب، وتغيير إعدادات الكمبيوتر، والحد من سرعات الاتصال، وتغيير الصفحة الرئيسية أو حتى تعطيل قدرة اتصال الشبكة. ولذلك:

- تجنّب مواقع الويب المشكوك فيها.
- تجنّب الروابط المشكوك فيها في موقع على شبكة الإنترنت.
- لا تقم بتنزيل البرامج إلاّ من المواقع التي تثق بها.
- بادر بانتظام إلى تحديث نظام التشغيل الخاص بك
- اكتب عنوان URL موثوق به لموقع الشركة في شريط العناوين في متصفحك لتجاوز الروابط في رسالة إلكترونية أو رسالة فورية.
- لا تنقر على النوافذ المنبثقة المشبوهة.

## الهندسة الاجتماعية

ثمّة أشخاص تطلق عليهم تسمية "المهندس الاجتماعي" قد يحاولون الحصول منك على معلومات الوزارة أو أنظمة الكمبيوتر الخاصة بها، منتحلين صفات غير حقيقية، لكي يستخدموا لاحقاً المعلومات التي يكونون قد حصلوا عليها لارتكاب أعمال سيئة. ولذلك:

- في حال اتصل بك او حضر لمقابلتك شخص مجهول وطلب منك معلومات تعلم أنها سرّية، لا تتردد في طرح بعض الأسئلة عليه.
- أطلب من هذا الشخص مستندات تؤكد هويته .
- أطلب منه رقم هاتفه.
- إسأله عن سبب الحاجة الى هذه المعلومات.
- إسأله عن الشخص الذي سمح له بطلب هذه المعلومات واجعله يعلم بأنّك ستتحقق من الأمر.
- كن متيقظاً من المكالمات الهاتفية غير المتوقعة، أو الزيارات، أو رسائل البريد الإلكتروني التي يكون موضوعها السؤال عن الموظفين أو غيرها من المعلومات الداخلية.
- إذا ادعى شخص مجهول أنه من منظمة شرعية، حاول التحقق من هويته مباشرة مع الشركة.
- لا تقدم معلومات شخصية أو معلومات عن الوزارة، بما في ذلك هيكلها أو شبكاتها، إلاّ إذا كنت متأكدا من سلطة الشخص في الحصول على المعلومات.
- لا تكشف عن المعلومات الشخصية أو المالية في البريد الإلكتروني، ولا ترد على الرسائل الإلكترونية التي تطلب منك هذه المعلومات.
- لا ترسل معلومات حساسة عبر الإنترنت قبل التحقق من أمان موقع الويب.
- الانتباه إلى عنوان URL لموقع ويب. فقد تبدو مواقع الويب الضارة متطابقة مع موقع مشروع، ولكن قد يستخدم عنوان URL بصيغة مختلفة (كتابة غير مطابقة للعنوان الصحيح).
- إذا لم تكن متأكدا مما إذا كان طلب البريد الإلكتروني مشروعا، فحاول التحقق منه من خلال الاتصال بالشركة مباشرة (لا تستخدم رقم الهاتف المرفق بالبريد أو موقع ويب).

## قرصنة البرامج و حقوق النسخ

من أجل تجنب حصول عمليات خرق لمعلومات الوزارة، احرص في تركيب البرامج المعلوماتية على الآتي:

- تركيب البرنامج وفقًا لترخيصه.
- إحصل على البرنامج فقط من خلال طرق الوزارة المعتمدة.
- لا تشارك البرنامج مع الآخرين.
- احتفظ بإيصال للبرنامج الذي تشتريه.
- لا تقم بنقل برنامج من جهازك المنزلي إلى جهازك في العمل.

خدمات إلكترونية

مُنتج جديد أُضيف إلى باقة الخدمات الالكترونية التي تُقدّمها وزارة المالية

# النصوص الضريبية متوافرة بكبسة زرّ: تسريعُ البحث عن... التشريع

**موسوعة إلكترونية تجعل الأحكام والنصوص التشريعية الأساسية في متناول كل مكلّف وكل مُتعامل مع الإدارة الضريبية**

صفحة الإستقبال

في منتصف شهر أيار 2018، تم إطلاق محرّك البحث الرسمي للتشريعات الضريبية اللبنانية على موقع وزارة المالية الالكتروني.
تهدف هذه الخطوة إلى جعل الأحكام والنصوص التشريعية الأساسية في متناول كل مكلّف وكل مُتعامل مع الإدارة الضريبية، مما يساعد في تسهيل عملية البحث وزيادة الوعي الضريبي، ويؤدّي تالياً إلى زيادة الالتزام الضريبي للمكلفين، ومن جهة أخرى إلى تعزيز فاعلية عمل الإدارة الضريبية من حيث الجودة والشفافية وتوحيد التطبيق.
تنطوي الموسوعة على النصوص القانونية النافذة لكل من الضريبة على القيمة المضافة وضريبة الدخل وضريبة الأملاك المبنية ورسم الانتقال، من قوانين ومراسيم وقرارات وتعليمات وتعاميم وغير ذلك.

وتساعد هذه الموسوعة على البحث السريع عن النصوص القانونية الخاصة بالضريبة وفق معايير بحث عدّة، كرقم النص وتاريخه ونوعه، وكلمة أساسية Keyword، الخ. كذلك تُمكّن من الاطلاع على النصوص المرتبطة بالنص الأساسي موضوع البحث (Related regulations).
لكنّ هذه الخطوة لن تتوقّف عند هذا الحدّ، بل سيتم العمل على تعزيز الثقة بهذا التطبيق عبر تحديث المعلومات تباعاً بالإضافة الفورية لكلّ النصوص القانونية التي ستصدر لاحقاً. كذلك سيتم توسيع قاعدة المعلومات لتشمل ليس فقط النصوص القانونية، بل أيضا الأجوبة عن كتب الاستفسار التي تصدر عن الإدارة الضريبية (ruling)، وما شابه ذلك. وسيجري

**بقلم: د. منال عبد الصمد نجد**

توفير طريقة للبحث بحسب الموضوع مما يسهّل العثور على النصوص ذات الصلة بقضية محدَّدَة، من دون الإضطرار إلى الغوص في كلّ النصوص القانونية.
للاطلاع، يُرجى مراجعة الرابط الالكتروني الآتي:
https://eservices.finance.gov.lb/Tax_SearchEngine.aspx

الوزارة تسلّمت حتى منتصف أيار 12576 من أصل 13641

## "ر8" ... إلكترونياً: التصريح في أي وقت وبلا تكلفة مالية

يلقى التحوّل الذي تشهده وزارة المال من المعاملات الورقية إلى المعاملات الإلكترونية ترحيباً واسعاً، وإقبالاً كبيراً، نظراً إلى ما توفره الخدمات الإلكترونية من تسهيلات، إن لجهة تجنيب المواطنين أعباء الإنتقال والإنتظار، أو حتى لجهة تخفيف الأكلاف المادية عليهم. ومن هذه المعاملات، التصريح الشخصي لضريبة الرواتب والأجور للمستخدم الذي يعمل في عدة مؤسسات في آنٍ واحد، أو ما يُعرَف بـ "ر8".
فتقديم تصريح ر8 إلكترونياً أصبح منذ مطلع السنة الجارية إلزامياً، وتُظهر إحصاءات وزارة المال أنها تسلّمت حتى النصف الأول من شهر أيار 12576 تصريحاً من أصل 13641 تصريحاً من المتوقع أن تتسلمها.
ومن أهم مميزات هذه العملية الإلكترونية أن أي تكلفة مالية لا تترتب على المُكلَّف، في حين كانت تكلفة التصريح الورقي الواحد خمسة آلاف ليرة تدفع لشركة "ليبان بوست".

كذلك أصبح في إمكان المُكلَّف تقديم تصريحه إلكترونياً في أي وقت، ولم يعد مضطراً إلى الحضور خلال أوقات الدوام الرسمي.
وتجدر الإشارة إلى أن هذه الضريبة واردة في المادة 53 من المرسوم الاشتراعي الرقم 144 تاريخ 1959/6/12 وتعديلاته (قانون ضريبة الدخل) وتوجب "على كل مستخدم أو عامل أو أجير يشغل في آن واحد وظيفة أو عملاً في مؤسسات أو محلاّت عدّة أن يقدّم بنفسه إلى ماليّة المنطقة، قبل أوّل أيّار من كل سنة، تصريحاً يُبيّن فيه أسماء مختلف أرباب الأعمال، وعناوينهم، الذي اشتغل عندهم خلال السنة السابقة، ومقدار المبالغ التي قبضها من كل منهم أو استحقّت له في تلك السنة". ويتوجب التصريح كذلك "على كل مستخدم أو عامل يمارس في الوقت نفسه مهنة خاضعة للضريبة المحدثة بموجب الباب الأول من هذا المرسوم الاشتراعي أو يتقاضى من جهة أخرى معاش تقاعد أو تخصيصات لمدى الحياة".

ريادة أعمال

# إيهاب مقابله: المشروعات المتناهية الصغيرة والمتوسطة تساهم في زيادة الانتاج والحدّ من البطالة

المشاركون

استضاف معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي برنامج "تدريب المدربين في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة" الذي نفّذه المعهد العربي للتخطيط على مدى 4 أسابيع خلال شباط وآذار 2018 بدعم من الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، وبمشاركة 23 متدرباً من القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني.

في ما يلي أبرز ما أفادنا به مدير مركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المعهد العربي للتخطيط، الاستاذ الدكتور ايهاب مقابله، حول الأهمية الاقتصادية والتنموية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان العربية من خلال التدريب وبناء القدرات.

**المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي عصب الاقتصاد لاسيّما في البلدان النامية، لكنها تواجه تحديات عدّة. كيف تعملون على التخفيف من هذه التحديات؟**

باتت المؤسسات (أو المشروعات) المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة من أبرز مرتكزات السياسات الاقتصادية في الدول المتقدمة والدول النامية على السواء. وقد أصبح هذا القطاع في صلب اهتمام القطاع المالي والمصرفي ومؤسسات المجتمع المدني التي تعنى بالابتكار والريادة وبتمكين الشباب والمرأة، نظرا لمساهمته في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحد من تفاقم الفقر والبطالة.

لكن هذه المشروعات تواجه العديد من التحديات، أهمها في الدول النامية عدم توافر البيئة الاستثمارية الملائمة لنشأتها وتطوّرها، وصعوبة التمويل، وصغر حجم السوق، وصعوبة الحصول على خدمات الدعم الفني، ونقص المعلومات، إضافة إلى معوقات إدارية وفنية. لمواجهة هذه التحديات فإن ثمة إجراءات وإصلاحات يجب اتخاذها ومقومات لا بد من توافرها أهمها: تسهيل عملية التأسيس، توافر البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية المناسبة، تعزيز الوعي الاستثماري، تعزيز روح المبادرة، توفير البنية التحتية المناسبة، وتقديم الدعم المالي والمؤسسي والفني.

في هذا السياق، صمّم المعهد العربي للتخطيط مجموعة من البرامج التدريبية تنفذ في الكويت والدول العربية. كما أسس "مركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة" عام 2014 كأول مركز إقليمي عربي يعنى بهذا المجال. إلى جانب التدريب، يشارك المركز في الدراسات الاستشارية، ويقدم الدعم المؤسسي، كما يعدّ الاصدارات والدراسات. يقدم المركز نحو 26 برنامجاً تدريبياً اسبوعياً و6 برامج تخصصية، إضافة إلى أكثر من 25 ورشة تدريبية قصيرة موجهة إلى 3500 مشارك من رواد الأعمال.

**في ظلّ نسبة بطالة مرتفعة، من هي الجهات المسؤولة عن تحفيز المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وما هي الآليات الأكثر ملاءمة؟**

يمكن مواجهة مشكلة البطالة بطريقة مباشرة من خلال السياسات الحكومية، إلا أنّ ذلك سيؤدي إلى ضغوطات على الموازنة العامة للدولة. هنا تبرز أهمية الدور غير المباشر للحكومة والمشاريع المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في توفير فرص عمل للرياديين، من خلال التوظيف الذاتي. هي أيضاً ذات منافع للمشروعات الكبيرة من خلال المهام التي تتحاشى أن تتولاها تلك المشاريع، فضلاً عن مساهمتها في تنشيط المنافسة والابتكار. ويجب أن لا نغفل دورها في توزيع مكتسبات التنمية والحفاظ على التوازن التجاري وميزان المدفوعات وتعزيز الناتج المحلي الإجمالي.

لقد باتت الحكومات غير قادرة على القيام بدورها التقليدي إلى الأبد. لذا لا بد من سياسة التوظيف الذاتي والمبادرات الفردية أو الجماعية وتبني الروح الريادية. وللحكومة هنا والقطاع الخاص دور من خلال احتضانهم المبادرين وتوفير الدعم المالي والفني لهم.

**ما هي القيمة المضافة للبرنامج التدريبي المتخصص "تدريب المدربين في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة" الذي طوّره معهدكم؟**

يعكس هذا البرنامج النظرة الاستراتيجية للمعهد العربي للتخطيط لتحقيق أهدافه التنموية لاسيما المتعلقة بتنمية الموارد البشرية. ويعكس اهتمام المعهد بقضايا ريادة الأعمال وتمكين الشباب والمرأة وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة. يهدف البرنامج إلى: (1) توفير شبكة من المدربين المعتمدين في هذا المجال في مختلف الدول العربية، (2) دعم جهود نشر ثقافة ريادة الأعمال والعمل الحر لدى الشباب والخريجين، (3) المساهمة في بناء قدرات العاملين في المؤسسات المعنية بهذا المجال في الدول العربية، و(4) ضمان استدامة بناء قدرات رواد الأعمال والعاملين في المؤسسات ذات العلاقة.

يتكوّن البرنامج من اربعة برامج تدريبية أسبوعية، بإتمامها يحصل المشارك على شهادة مشاركة. وصل عدد المشاركين حتى اليوم إلى 250 متدرّباً في كل من سلطنة عمان ودولة الكويت والمملكة الأردنية الهاشمية وجمهورية السودان ودولة فلسطين وجمهورية مصر العربية والجمهورية اللبنانية، ويجري الآن تنفيذه في مملكة البحري، على أن ينفذ لاحقاً في دولة قطر والمملكة العربية السعودية. للمزيد حول البرنامج، ندعوكم لزيارة موقع المركز: http://arab-api.org/ar/pagewithmenu.aspx?page_id=17

**بعد تنفيذ البرنامج للمرة الأولى في لبنان، ما هي انطباعاتكم حول فرص تطوير الأعمال؟ وبماذا توصون؟**

من واقع الخبرة في قطاع المشروعات في الدول العربية وفي ظل تشابه عدد من الخصائص والتحديات ونظم الدعم المالي والمؤسسي، فإنه يمكن اقتراح ما يأتي للبنان:

- تعريف واضح للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة يشمل مصطلح "متناهية الصغر".
- تطوير قاعدة بيانات شاملة حول هذا القطاع استناداً إلى مسوحات دورية، مما يساهم في توصيف الواقع والتحديات، وانتاج تقارير تحليلة دورية يستفيد منها صانعو القرار.
- التقييم المستمرّ لأداء القطاع وهيكله تشمل حجم المشروعات ودورها التنموي والتحديات ومقومات النجاح.
- العمل على وضع استراتيجية شاملة قابلة للتنفيذ وتتسم بالمرونة وطويلة الأمد لتنمية القطاع وتشمل مساهمته في التنمية.
- إيجاد مظلة شاملة لكلّ الجهات المعنية بتطوير القطاع تضمن تحقيق الأهداف الوطنية المشتركة.
- وضع السياسات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصويب التوزيع القطاعي للمشروعات، من خلال خريطة استثمارية شاملة وتوجيه الحوافز والمزايا الحكومية للقطاعات المستهدفة.
- الحدّ من التحديات من خلال السياسات والإجراءات، كما وتوزيع الأدوار بين الجهات المعنية بتطبيقها.

مكافحتُها بتحديثِ القوانين وتسريع الأحكام وتعزيز تعاون الأجهزة

# الريجي 28 آذار يوماً وطنياً سنوياً لمكافحة التجارة غير المشروعة

سقلاوي مفتتحاً المؤتمر

من المؤتمر

جمّعّ المؤتمر الوطني الأول لمكافحة التجارة غير المشروعة الذي نظّمته في آذار الفائت إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية (الريجي) في مجمّع "سيسايد فرونت"- بيروت، تحت عنوان "إقتصادك إنت بتحمي"، نحو 600 مشارك، بينهم خبراء دوليون ووفود عربية، إضافة إلى مديرين عامين ومسؤولين في وزارات وفي أجهزة أمنيّة لبنانية وممثلين عن السلطتين التشريعية والقضائية، وعن النقابات والاتحادات والجمعيّات وشركات القطاع الخاص.

**هوارد باغ - خبير من جهاز الشرطة الأوربي (EUROPOL)**

عائدات التجارة غير المشروعة للمنتجات التبغية تصل إلى أيدي عصابات الجريمة المنظّمة

واعتبر المشاركون أن المؤتمر يهدف إلى "وضع حجر أساس لإطلاق مبادرة جامعة من كل الجهات المعنية بموضوع مكافحة التهريب"، واتفقوا في التوصيات النهائية "على اعتبار الثامن والعشرين من آذار يوماً وطنياً لمكافحة التجارة غير المشروعة واعتماد لجنة لمكافحة التهريب تمثل الجهات المذكورة للسعي الى تحويل التوصيات واقعاً ملموساً على مدى السنوات الخمس المقبلة".

وأوصى المشاركون من النيابة العامة، وقوى الأمن الداخلي، ووزارة الاقتصاد، ومديرية الجمارك، فضلاً عن إدارة حصر التبغ والتنباك وجمعية الصناعيين، "بالسعي مع الأجهزة القضائية والتشريعية الى تحديث القوانين والتشريعات اللازمة لمكافحة التهريب والتشدد في تطبيق الاحكام القضائية وصولاً الى العقوبات الجزائية"، و"بتفعيل دور الجهات المعنية بضبط الحدود لمنع التهريب وتعزيز قدراتها لمراقبة المعابر غير الشرعية". ودعوا إلى "ربط الداتا ما بين الأجهزة المعنية بمكافحة التهريب عبر تكنولوجيات حديثة واعتماد الشباك الموحد لتبسيط الاجراءات في المعابر الحدودية الشرعية، وتبسيط الاجراءات الجمركية وتقليص زمن الافراج عن البضائع".

وشدّدَ المشاركون على ضرورة "السرعة في إصدار الأحكام القضائية لإرغام المخالفين على إنهاء قضاياهم ودفع الغرامات التي فرضت عليهم"، وعلى أهمية "تعزيز التعاون والتنسيق بين الأجهزة الأمنية والقضائية وصولا الى تشكيل لجنة مشتركة مع الأجهزة المختفلة لتعزيز الاستقصاء والاستخبار والملاحقة".

**عليا عباس - المديرة العام لوزارة الإقتصاد والتجارة**

الآثار السلبية للتهريب تطال المستهلك لجهة عدم التأكد من مطابقة السلع للمواصفات

ورأوا وجوب "تعزيز الشراكة والتعاون المستمر بين الوكالات المحلية والدولية والممثلين الشرعيين لصناعة المنتجات التبغية".

ودعوا إلى "لتأسيس لقاعدة بيانات وطنية مشتركة لتبادل المعلومات من خلال اعتماد تكنولوجيات حديثة وتنفيذ نظام متطور للتتبع والتعقب".

وفي مجال السياسات الضريبية، اتفق المشاركون على "السعي مع الدول الشقيقة المجاورة الى مواءمة سياسات توحيد الأسعار ومعدلات الضرائب لضبط اختلال التوازن في أسعار السجائر عبر الحدود وخصوصاً في ظل تدني اسعار المنتجات التبغية في بعض الدول المجاورة عن أسعارها في لبنان".

ورأى المشاركون وجوب "توعية المواطنين على مخاطر البضائع المهربة واثرها السلبي

**محمد ظاهر - رئيس مصلحة مكافحة التهريب في "الريجي"**

السياسة الضريبية غير المتوازنة تساهم في زيادة الاتجار غير المشروع

**ناصيف سقلاوي - رئيس "الريجي" مديرها العام**

الضرر اللاحق بقطاع التبغ جراء التهريب سينعكس لا محالة على عائدات الدولة

**علي حسن خليل - وزير المالية**

إعادة الانتظام إلى الماليّة العامة وسد الفجوة في الإيرادات الضريبيّة لا يحصل إلا بضبط كل أشكال التهريب والتهرّب الضريبي

**لورانس هاتر - خبير في القوانين الدولية**

فرض ضرائب عالية ومتصاعدة على المنتجات التبغيّة يشكّل المحفّز الرئيسيي لنمو التجارة غير المشروعة

إحدى الجلسات

تعاون الأجهزة مطلوب

**زياد بارود - وزير الداخلية والبلديات السابق**

ينبغي استحداث ما يُشبه غرفة عمليات مشتركة وأداة أو لتبادل المعلومات بين كل الجهات المعنية بمكافحة التهريب

**فادي الجميّل - رئيس جمعية الصناعيين اللبنانيين**

مكافحة التهريب تسمح بزيادة مداخيل الدولة من دون مزيد من الضرائب

على صحتهم وعلى الاقتصاد اللبناني"، و"زيادة الوعي عند المستهلك من خلال حملات التوعية ونشر المعلومات حول المخاطر الصحية والاجتماعية والاقتصادية المرتبطة بتجارة التبغ غير المشروعة".

وشدّد المشاركون على أهمية "تطوير الموارد البشرية ومواصلة تفعيل اداء الموظفين من خلال دورات تدريبية تهدف الى بناء قدراتهم ،أهمّها عقد دورات تنظمها شركات استشارية متخصصة في هذا المجال"، و"تدريب الموظفين الميدانيين لمكافحة التهريب".

وطالب المشاركون "بتمكين الصناعة اللبنانية من إنتاج سلع متنوعة تتمتع بجودة ومواصفات عالية وتخفيض كلفة إنتاجها لتنافس السلع المهربة سعراً ونوعيةً، ووضع برنامج تحفيزي لتطوير القطاع الصناعي وحمايته ضمن الإتفاقات المعقودة".

**اللواء عماد عثمان - المدير العام اقوى الامن الداخلي**

نجري باستمرارٍ تدريبات تخصّصية للضبّاط والعناصر المعنيّين على مكافحة التهريب والتقليد

**القاضي علي إبراهيم - النائب العام المالي**

التهريب وجه من أوجه الفساد وهو يحرم الخزينة العامة من الأموال التي تذهب إلى جيوب المهرّبين والمنتفعين

**بدري ضاهر - المدير العام للجمارك**

حققنا خطوات لتسهيل التجارة المشروعة وتطوير الإجراءات الجمركية مما سيؤدي إلى زيادة الرسوم والضرائب الجمركية بفعل تحسُّن تحصيلها

**النائب ياسين جابر**

آفة التهريب تسير يداً بيد مع الفساد والمطلوب تنسيق بين الأجهزة الأمنيّة والجهات المعنية

**آلان بيفاني - مدير المالية العام**

التهريب يحرم الخزينة ربع الضرائب والإيرادات ويؤدي إلى انخفاض سعر صرف العملة المحلية وإلى الإضرار بالصناعة والمنتجات الوطنية الخاضعة للحماية

علاقات خارجية

# لمياء المبيّض بساط عضواً في لجنة خبراء الإدارة العامة التابعة للمجلس الاقتصادي والاجتماعي في الأمم المتحدة

بساط (الأولى إلى اليمين) مع عدد من الخبيرات الأعضاء في اللجنة

شاركت رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي التابع لوزارة المال لمياء المبيّض بساط في الاجتماع السنوي السابع عشر للجنة خبراء الإدارة العامة التابعة للمجلس الاقتصادي والاجتماعي في الأمم المتحدة UN-CEPA الذي عقد في نيسان الفائت في المقر الرئيسي للأمم المتحدة في نيويورك. وهذا الإجتماع هو الأول تشارك فيه بساط منذ تعيينها عضواً في اللجنة بموجب قرار من الأمين العام للأمم المتحدة، لولاية واحدة تمتد من العام 2018 إلى 2021، وهي بذلك باتت أحد عضوين عربيين في هذه اللجنة التي تضمّ 24 خبيراً متعددي الجنسية.

وناقشت اللجنة في اجتماعها السياسات والآليات المتبعة من قبل الدول الأعضاء لتحقيق الهدف السادس عشر من أهداف خطة التنمية المستدامة للعام 2030 والمتمثل في "السلام والعدل والمؤسسات القوية". وتطرّق الخبراء في هذا الإطار إلى دور الادارة العامة والحوكمة في بناء مؤسسات فاعلة وخاضعة للمساءلة. وعَرَض المجتمعون للخبرات الوطنية والإقليمية في مجال الإدارة الرشيدة من أجل تنمية المستدامة، أو في ما يتعلق بحشد الموارد المالية وإدارتها، وبناء قدرات الموظفين الحكوميين وكفاياتهم، إن على المستوى الوطنيّ المركزيّ، أو على مستوى الهيئات المحليّة.

وإذ رأت بساط أن تعيينها عضوا في اللجنة "يعزّز موقع لبنان في هذا المحفل الدولي"، أشارت إلى أنه يأتي "في وقت تولي الحكومة اللبنانية أهمية كبيرة للعمل على تحقيق أهداف التنمية المستدامة"، مذكّرةً بأن لجنة وطنية شُكّلت لمتابعة هذا الملف، وهي "تحظى بمساندة تقنية من وكالات الأمم المتحدة العاملة في لبنان". ولاحظت أن "لبنان أمام مرحلة مصيرية بعد مؤتمر سيدر، لاسيّما على المستويين الإداري والمالي، وثمة جهود إصلاحية هيكلية منتظرة من االحكومة لتحقيق النهوض الاقتصادي والنمو المستدام". وشدّدت على أنّ "أيّ التزام للبنان بأجندة التنمية المستدامة لأفق 2030 لن يؤتي ثماره إلا من خلال بلورة خطة إنمائية متكاملة، وتحويل عمل المؤسسات إلى أنماط أكثر تشاركية ومرونة وكفاءة، تلحظ دوراً بارزاً لتنمية القدرات والكفايات". وأبرزت ضرورة "إعطاء الأولوية أيضاً لجعل الإدارة العامة مُنتجة للمعلومات والمؤشرات، وقادرة على تقييم الجهود المبذولة للتقدّم في مسار التنمية".

وتجدر الإشارة إلى أنّ مساهمة السيدة بساط في أعمال اللجنة تشمل أيضاً تقييم الترشيحات لجائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة لعام 2018، والتي سيتمّ الإعلان عنها خلال مؤتمر يعقد في المغرب من 21 إلى 23 حزيران المقبل.

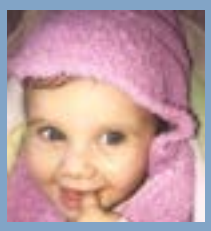
## حياة الوزارة

### شهادات

حاز رئيس دائرة خدمات الخاضعين في مديرية الضريبة على القيمة المضافة ورئيس لجنة معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام الدكتور روجيه لطفي على دبلوم في معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام (DipIPSAS) من المعهد القانوني للمالية العامة والمحاسبة (CIPFA) بعدما كان قد حاز سابقاً على دبلوم في معايير التقارير المالية الدولية (DipIFR) من جمعية المحاسبين القانونيين (ACCA).

### ولادات

في 2018/2/8 رزق وسام جوني رئيس محاسبة في مديرية الصرفيات وزوجته رنا سليم (مراقب مساعد في المجلس الأعلى للجمارك) مولودةً أنثى سمّياها أنجيلا.



بتاريخ 2017/10/03، رزقت المراقب الرئيسي في دائرة خدمات المكلفين في مالية محافظة جبل لبنان جانيت بجاني مولودةً انثى سمّتها كريستينا.


## نشرة صادرة عن معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

الإشراف العام: لمياء المبيّض بساط
رئيس التحرير: باسم الحاج
شارك في هذا العدد: جنان الدويهي، هلا قمبريس، سابين حاتم، بسمة عبد الخالق، مايا بصيبص، كارل ريحان وجوزيان شبلي
إدارة فنيّة: بسام قهوجي
تصميم وتنفيذ: دوللي هاروني
طباعة: Dar El Kotob - DOTS

يُمكن إرسال مقالاتكم بواسطة البريد الالكتروني على العنوان التالي:
institute@finance.gov.lb
هاتف: 01/425147 - 01/425149
فاكس: 01/426860
www.institutdesfinances.gov.lb

IOFLebanon IOFLebanon Institut des Finances Basil Fuleihan

REPUBLIQUE LIBANAISE
MINISTÈRE DES FINANCES

Édité par
معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي
Institut des Finances Basil Fuleihan

# Hadith El Malia

Lettre interne du ministère des Finances - Juillet 2018 - Numéro 65

## Des services électroniques pionniers

**Le ministère des Finances libanais a bien avancé quant au chantier de la numérisation des services de l'Etat, mettant à disposition des services électroniques pionniers au niveau de l'administration publique.**

**L'élargissement des services électroniques est inscrit aux priorités du ministère, et constitue un objectif majeur de notre mandat. Le passage aux transactions numériques n'est plus une option, il est devenu une nécessité incontournable.**

**Les services électroniques facilitent la vie aux citoyens en leur évitant de se déplacer pour effectuer leurs formalités administratives, leur épargnant du temps et des efforts. Ils offrent aussi à l'Etat de nombreux avantages non moins négligeables, contribuant à la simplification des transactions, au renforcement du contrôle des procédures administratives et à lutte contre la corruption. Le passage au numérique est donc aussi un moyen de favoriser l'investissement, et de renforcer la responsabilité fiscale, permettant d'accroitre, à terme, les revenus de l'Etat. Plus important encore, ce changement qualitatif est apte à restaurer la confiance du citoyen en l'Etat.**

**Le ministère des Finances compte maintenir ses efforts en faveur d'une gamme plus large de services électroniques aux citoyens, et prévoit son expansion au reste de l'administration publique, en vue de la mise en œuvre d'une véritable l'administration numérique.**

**Ali Hassan Khalil**
Ministre des Finances

**Finances publiques**

# Le Budget Citoyen 2018 : Le choix de la transparence

Lancement du « Budget Citoyen »

La première édition du « Budget Citoyen » a été publiée à l'initiative de S.E. le ministre des Finances, M. Ali Hassan Khalil.

L'édition 2018 a été préparée par l'Institut des Finances Basil Fuleihan en collaboration avec la direction générale des Finances - direction du Budget et du Contrôle des Dépenses.

Ce livret s'inscrit dans la série des guides financiers et fiscaux s'adressant aux citoyens dans le but de les sensibiliser à leurs droits et obligations, à faciliter leurs démarches administratives et à promouvoir la transparence et la citoyenneté fiscale.

Ce livret récapitule les principales informations contenues dans loi budgétaire votée par le parlement pour l'année 2018. Il présente les choix de politique fiscale du gouvernement, ainsi que les principales mesures de réformes.

Les informations sont présentées de manière transparente et claire afin d'informer le citoyen, de manière simplifiée, de la situation fiscale et de lui permettre de comparer et d'analyser les dépenses publiques, ainsi que l'évolution du déficit et la dette publique.

Avec le Budget du Citoyen, le ministère des Finances a fait le choix de la transparence budgétaire afin de consolider la relation de confiance entre l'Etat et le citoyen.

Le Budget du Citoyen est un document destiné à favoriser la participation citoyenne, notamment de la société civile, de manière informée, pour être en mesure de contribuer à la prise de décision et responsabiliser le gouvernement vis-à-vis de ses choix. Sa publication vise à réaliser les objectifs suivants :

- Faciliter l'accès des citoyens à l'information financière et fiscale ;
- Encourager la participation citoyenne au débat public, notamment autour de la manière dont le gouvernement détermine ses choix de politiques publiques ayant un impact direct sur la vie des citoyens ;
- Proposer aux citoyens des outils qui leur permettent d'évaluer l'efficience des choix budgétaires par rapport à leurs attentes ;
- Familiariser les citoyens aux principales mesures économiques et financières mises en place par le gouvernement.

**Learning about E-Learning!** **p. 3**

Institut

# Visite du directeur général de l'administration et de la fonction publique

Avec l'équipe de l'Institut

Dans le cadre de sa visite au Liban, M. Thierry le GOFF a visité l'Institut des Finances Basil Fuleihan. Cette visite a été l'occasion pour lui de rencontrer une sélection de cadres dirigeants de la fonction publique libanaise, qui ont partagé avec les visiteurs français leurs expériences vécues dans le cadre d'activités relevant de la coopération bilatérale franco-libanaise...

S'adressant à l'audience, M. Le Goff a partagé les principaux aspects de réforme du secteur public baptisée « Action Publique 2022 ». Cette réforme a pour objectif de « mettre sous tension les organismes publics afin de faire venir la réforme du ministère et des acteurs publics eux-mêmes », dans un souci de performance, de services aux usagers et de relations nouvelles avec le secteur privé. Ce programme de réformes se décline en 5 chantiers transversaux : transformation numérique, cadre budgétaire et comptable de l'Etat, organisation territoriale de l'Etat, simplification de la gestion des ressources humaines, et un pilotage des ressources humaines ; un chantier ambitieux mené par la Direction générale qu'il dirige, la DGAFP.

## La Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique

Créée en 1945 et avec pour mission de moderniser la fonction publique au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale, la DGAFP a depuis évolué, se voyant confier des missions de formation de la fonction publique dans les années 70, de modernisation de l'administration dans les années 80, et de réforme de l'administration territoriale dans les années 2000.
Depuis l'arrivée de M. Thierry le GOFF, qui témoigne de 10 ans d'expérience en GRH publiques, à sa tête en 2015, la DGAFP porte le rôle de Direction des Ressources Humaines (DRH) de l'Etat, une fonction déclinée en quatre missions : innover la fonction publique, fournir une expertise dans la transformation des politiques de RH, animer le dialogue social au sein de la fonction publique, et piloter et accompagner la transformation des politiques de RH par la mobilisation des acteurs.

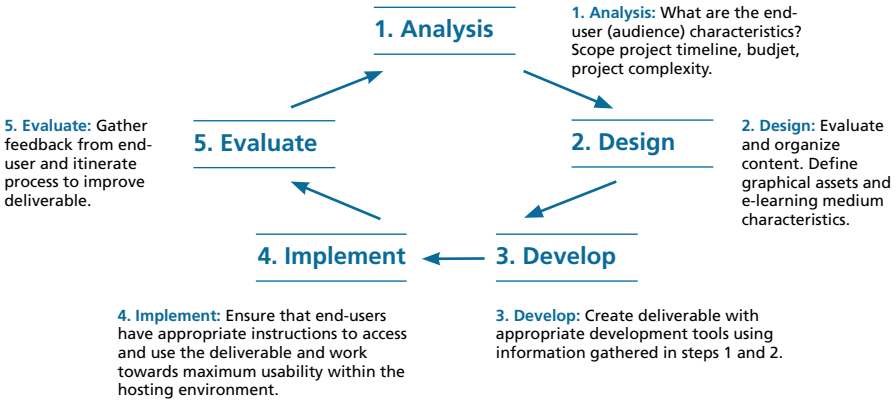
## Coopération bilatérale entre l'Institut des Finances - DGAFP

La collaboration entre l'Institut des Finances Basil Fuleihan et la DGAFP a débuté en 2008. En complément de l'expertise technique apportée par la DGAFP dans le cadre de la mise en œuvre de l'Arrangement Administratif, au Réseau National de Formation, dont l'Institut bénéficie, et à la création du Réseau mixité et Gouvernance Libanais, dont elle a accueilli à Paris le noyau fondateur en novembre 2016, la collaboration porte aujourd'hui sur l'approche « compétences et métiers ».

**En rétrospective**
**2014 :** Visite de Marylise Lebranchu à l'Institut dans le cadre de sa visite à Beyrouth pour la signature d'un Arrangement Administratif entre le ministère français et les Ministères libanais de la Réforme Administrative et de l'Intérieur et des Municipalités.
**2015 :** Participation du Cabinet de la Ministre à la conférence annuelle du réseau GIFT MENA qui s'est tenue à Marrakech
**2016 :** Accueil du Ministère de la Fonction Publique de l'Assemblée Générale et de la Conférence annuelle du réseau GIFT MENA à Paris

# Online | Learning about E-Learning!

## How to develop an e-learning course?
## Basic steps of Instructional design (ADDIE)



Source: Adapted from a presentation by Mr. Peter Abi Abdallah, Higher Education Management Consultant

E-learning is a computer-based educational tool or system that enables you to learn anywhere and at any time. Today, E-learning is mostly delivered through the Internet.

It offers the ability to share material in all kinds of formats such as videos, slide-shows, word documents and PDFs. In addition, it offers live online classes (Conducting webinars), and the possibility of communicating with professors via chat and message forums.

Nowadays, there is a large amount of different e-learning systems (otherwise known as Learning Management Systems, or LMSs for short) and methods, which allow for courses to be delivered.

E-learning has many benefits. There are "No Boundaries and No Restrictions". It facilitates learning without having to organize when and where everyone who is interested in a course can be present. It is more fun. The course is designed in a way that makes it interactive and fun through the use of multimedia or the more recently developed methods. It is also cost-effective and fits.

There are different types of E-Learning. For instance, there is the Self Directed Learning (SDL), also known as Stand Alone Learning (SAL). The individual takes the initiative and the responsibility to select, manage, and assess his/her own learning activities, which can be pursued at any time, in any place, through any means, and at any age.

There is also the Instructor-led Learning (ILL,ILT), also known as Instructor Lead Training which is the practice of training and learning with exchange of material between an instructor and learners, either individuals or groups. Instructors can also be referred to as facilitators, who may be knowledgeable and subject–matter experts, mobilized for their facilitation skills and ability to deliver material to learners.

There is as well Blended Learning which is an approach to learning and teaching which combines and aligns learning undertaken in face-to-face sessions with learning opportunities created online, or via mobile.

Finally, there is the Online Learning which consists in a completely online classroom, no face to face meetings.

### Learning Management System - LMS

LMS is a web based tool that allows instructors to create, deliver, and manage web-based components for E-courses. It can be used to add online elements to a traditional course, or to develop completely online courses with few or no face-to-face meetings. It includes the following features:

- Announcements
- Content presentation
- Calendar
- Threaded discussions
- Online quizzes, surveys, and grade books
- Real-time chat and whiteboard
- Group Pages for student team projects
- Online File Exchange
- E-Portfolio, wikis, blogs and... etc
- Course Builder
- Collaborations sessions

## E-learning Categories

The E-learning environment is divided into two categories: synchronous and asynchronous. The Synchronous E-learning consists in classroom learning or learning supported by media such as videoconferencing and chat. It has the potential to support E-learners in the development of learning communities. It enables students to avoid feelings of isolation but it is not as flexible in terms of time, as students would have to set aside a specific time slot in order to attend a live teaching session or online course in real-time.

On the other hand, the Asynchronous E-learning is facilitated by media such as e-mail and discussion boards and facilitates work relations among learners and with teachers, even when participants cannot be online at the same time. It is thus a key component of flexible E-learning. In fact, many people take online courses because of their asynchronous nature, combining education with work, family, and other commitments.

Public Finance

# Improve transparency and citizen engagement in the budget proces

## The facts

The International Budget Partnership has published the 2017 Open Budget Survey (OBS)[1] in January 2018.

Globally, and amid declining public trust in government and increasing inequality, results outlined that progress toward global budget transparency has stalled for the first time in a decade.

For Lebanon, the absence of a budget voted by Parliament between 2005 and 2016 has pushed the country's score on transparency (3/100) to the bottom of the OBS, where it stands today below the regional average of countries of the region.

**3** OUT OF 100

**TRANSPARENCY** OPEN BUDGET INDEX

Lebanon provides the public with scant budget information.

**0** OUT OF 100

**PUBLIC PARTICIPATION**

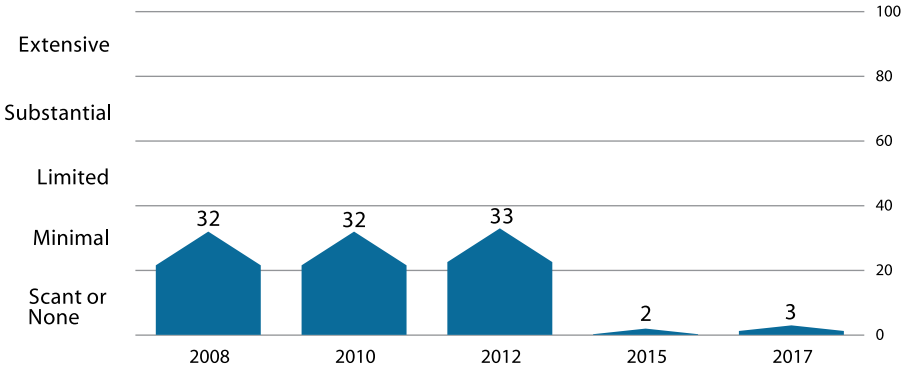
Lebanon provides the public with no opportunities to engage in the budget process.

**11** OUT OF 100

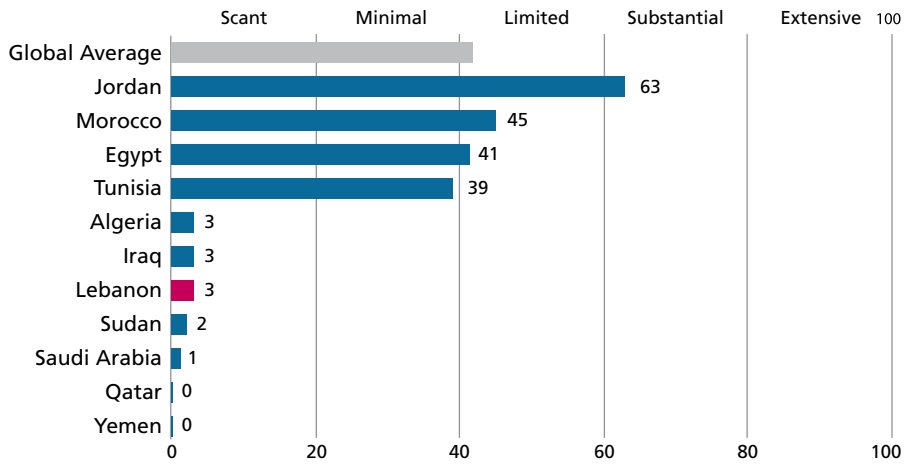
**BUDGET OVERSIGHT**

BY LEGISLATURE & AUDIT
The legislature and supreme audit institution in Lebanon provide weak oversight of the budget.

## How has the OBI score for Lebanon changed over time?




## How does budget transparency in Lebanon compare to others?

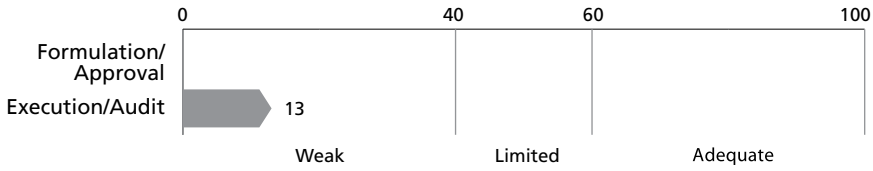



In terms of participation, indictors point out to the fact that the public is provided with no opportunities to engage in the budget process.

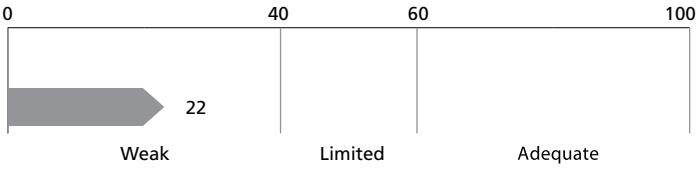
As well, and since spending over the last 15 years is not closed and still being audited, oversight functions performed by the Parliament and the Court of Audit have been assessed as weak.

1 https://www.internationalbudget.org/open-budget-survey/

## To what extent does the legislature in Lebanon provide budget oversight?




## To what extent does the Supreme Audit Institution in Lebanon provide budget oversight?




## The Recommendations

The OBS proposed a series of recommendations that could help improve transparency and citizen engagement in the budget process, such as:

- Resume the online publication of key budget documents such as: the Budget Circular and the Executive's Budget Proposal, the In-Year Reports and the Enacted Budget.
- Produce and publish an Audit Report, a Citizens Budget, and a Mid-Year Review.
- Pilot mechanisms (such as participatory budgeting and social audits) for members of the public and executive branch officials to exchange views on national budget matters during both the formulation of the national budget and the monitoring of its implementation.
- Ensure that Parliament holds a debate on budget policy prior to the tabling of the Executive's Budget Proposal and approves recommendations for the upcoming budget.
- Ensure the concerned legislative committees examine and publish reports on their analyses of the Executive's Budget Proposal online.
- Ensure a legislative committee examines and publishes reports on in-year budget implementation online.
- Grant the Court of Audit full powers to undertake audits as it sees fit.
- Hold legislative hearings on the formulation of the annual budget, during which members of the public or civil society organizations can testify.
- Establish formal mechanisms for the public to assist the supreme audit institution in formulating its audit program and to participate in relevant audit investigations.

### Concrete steps implemented following the publication of the OBS

- Lebanon participated to the regional workshop on Budget Transparency in MENA, jointly organized by the International Monetary Fund and the International Budget Partnership in Jordan, in February 2018. This was the occasion to better understand the OBS methodology and its implications and share good practices with senior budget officials and Civil Society Organizations on how to improve budget openness practices in the region.
- Lebanon, represented by the Institut des Finances Basil Fuleihan, contributed to the High-Level Roundtable Discussion on "Fiscal Transparency in the Middle East and North Africa" held on the side of the World Bank/IMF Spring Meetings in April 2018, on the occasion of which it discussed current public financial management challenges and the existing scope for civil society to engage in public affairs.
- The Ministry of Finance published its first Citizen Budget Guide in April 2018.

For more information on the Open Budget Survey and Lebanon's results: https://www.internationalbudget.org/open-budget-survey/results-by-country/country-info/?country=lb

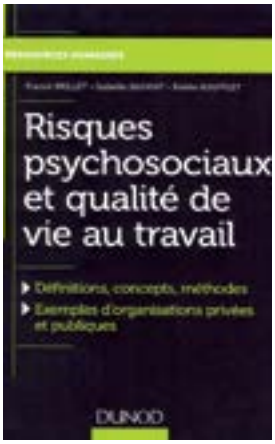
# La Bibliothèque des Finances

**Risques psychosociaux et qualité de vie au travail : définitions, concepts, méthodes, exemples d'organisations privées et publiques / Franck Brillet .- Paris : Dunod, 2017**

L'évolution de l'environnement de travail a transformé les pratiques professionnelles des secteurs privés et publics. Les risques psychosociaux sont devenus une question centrale sur les plans juridique et managérial.
Cet ouvrage propose, de façon claire et pédagogique, de dépasser la question des seuls risques psychosociaux. Il est construit autour de trois axes :

- Comprendre les risques psychosociaux : définitions, causes, conséquences, manifestations et plans de prévention.
- Intégrer la démarche QVT.
- Identifier le rôle du management dans la mise en œuvre de la QVT.

À travers une approche systémique renouvelée, mais aussi prospective, à l'aide d'exemples concrets d'organisations publiques et privées, les auteurs abordent les problématiques telles que bonheur, bienveillance et bientraitance au travail.



Municipalities

# Lebanese Municipalities and NGOs: What Role for the Central Government and Donors?

By Khaldoun Abou Assi*

President Aoun promised that 2018 will be the year to implement administrative decentralization—a goal that has been in the making for a long time. Concomitantly, this is a good time to shed some light on the relations between nongovernmental organizations (NGOs) and municipalities in Lebanon due to the relevance of these relations to decentralization and their importance for development in general.

These relations are typically ignored by focusing exclusively on the role of NGOs or taking the discussion about the authorities and roles of municipalities in a different direction. But in reality, NGOs could complement and supplement the work of municipalities and these authorities could be suitable partners. As researchers, we are interested in analyzing relations between NGOs and municipalities to understand the nature and challenges of these relations. We saw an opportunity when we noticed the growing tendency among international donors to encourage—or even require—these relations in Lebanon that rely on international aid- especially recently with the influx in the Syrian refugees, that put additional pressure on both NGOs and municipalities.

In 2017, we conducted two surveys in Lebanon targeting representative samples of municipalities and NGOs. We found promising news that some type of collaborative arrangements is taking place and the perception of effectiveness of their relationship seems to be positive—in general, according to the majority of respondents. Even among those who are not currently working together, there is a palpable interest to do so in the future.

On the surface, lack of opportunities, limited resources—both financial and human, and sometimes diminished interest were echoed in our survey as perceived hindrances for them NGOs and municipalities to collaborate. Opportunities can be created; resources can be secured; and interests can be generated. However, we noticed that the real challenges—and they are paramount—lie in how the two sides perceive or seek in collaboration and how they want collaboration to work.

## Challenge of what is collaboration

If collaboration according to scholars is "the process of engaging with others with or across sector to solve problems or address an issue that cannot be addressed by the organizations separately", then that definition is largely lost in translation. The survey results tell us that collaboration has the potential benefits of increasing citizen satisfaction or trust, which any organization should celebrate, achieving higher levels and quality of community services and programs, which should be sought, and enhancing cost savings and access to resources, which are understandable. However, the two sectors are less more consistent in terms of their desire to address problems that cannot be solved alone and to promote shared goals. These two are typically the main drivers of collaboration according to existing studies.

## Challenge of how collaboration works

Add to that, municipalities and NGOs have different perceptions of how collaboration works or should work. In our survey, both sides agree that NGOs tend to initiate these relationships; but beyond that, they disagree on funds, coordinates or makes decisions in collaboration. And some of the results are startling; the overwhelming majority on both sides claims they coordinate their relationships. More important, if we think about collaboration as putting heads and hands (and souls) together to address an issue or solve a problem, we should expect more shared decision-making. The results show the opposite; the overwhelming majority of both municipalities and NGO claim—albeit to a varying extent—the main decision-making authority to themselves, with significantly less decision-making originating with the other sector. Even shared decision-making is not perceived significant.

## What can the central government and donors do?

Now, at the verge of another round of discussing administrative decentralization, the central government can and should play a role in enhancing the relations between NGOs and municipalities in Lebanon. This should be done not only through drafting laws—that hopefully are suitable and conducive for equal and sustainable development and not the result of political compromise and sectarian balance—but rather through the development of a national vision—not necessary a strategy—of what the country needs and where it is heading. The absence of such a vision, which is typically the responsibility of the central government, can lead to confused relationships between actors across sectors at all levels. At the same time, the central government should not be the third wheel driving these relationships; local politics are complicated in themselves and adding the typical national politics would definitely limit the effectiveness of any relationships that are developing between

municipalities and NGOs.
NGO-municipalities relations need to be stimulated and nourished; donors and international organizations can play a critical role in this regard. Funding is crucial for the relationships to be effective and productive; donor should continue to encourage NGOs and municipalities together, as is the case with the BALADI project that was launched by the United States' Agency for International Development in 2012.

As a matter of fact, having collaboration as a funding condition is welcomed; but it should not be used to divert those interactions toward donors' priorities. That is why donor agencies should walk the talk and be committed to fostering a collaborative culture by building institutional capacities and empowering their own local partners. These challenges are alarming; they demand the attention of both policy and decision-makers in governments and donor agencies as well as the street-level administrators in municipalities and NGOs. The time to act is now, before it is too late, and before this interest in NGO-local government collaboration becomes another tide in how we do development.

**Khaldoun Abou Assi is an assistant professor at the Department of Public Administration and Policy, School of Public Affairs, at the American University, in Washington, D.C.*

# Les Changements technologiques et la nécessité d'un leadership de haut niveau

**Par Dr. Mohamad Seifeddine**

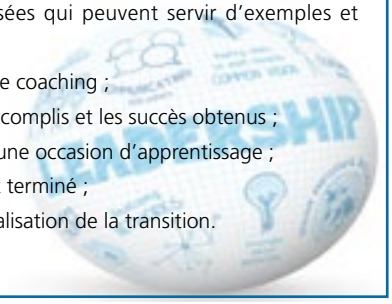
L'introduction de changements technologiques, et plus particulièrement l'adoption de nouvelles technologies, représente un potentiel majeur d'amélioration de la compétitivité des organisations, tant au chapitre de la productivité qu'au chapitre de la flexibilité et de la qualité des produits ou services, et en même temps un potentiel de réduction des coûts. Ces dernières années, le rythme de pénétration des nouvelles technologies s'est considérablement accéléré. Donc il est impossible d'échapper aux changements technologiques qui touchent toutes les sphères de l'organisation, et aucun travailleur ne peut prétendre pouvoir échapper à la nouvelle technologie.

D'un autre point de vue notamment, celui de la mise en place réussie des changements technologiques, on observe des taux d'échec importants se situant, selon différentes études canadiennes et américaines, entre 50% et 75%. Ce taux d'échec, c'est-à-dire de cas d'abandon complet d'un projet technologique ou d'apparition de coûts cachés énormes, nous impose le constat suivant : la nécessité d'une gestion sociale des changements technologiques, plus particulièrement de la relation technologie / ressources humaines.

Dans ce nouveau contexte, les organisations qui ont le plus de chances de réussir sont celles qui s'adaptent rapidement aux changements. Par conséquent, il est fort possible qu'un travailleur et qu'une organisation doivent s'adapter continuellement à unemultitude de changements technologiques. Cette adaptation nécessite une formation et un développement continus afin de minimiser les effets négatifs de ces changements. Or, pour réussir ces changements, l'organisation doit savoir composer avec les différents acteurs touchés par ces changements afin d'obtenir la participation de tous ces acteurs dans le processus d'adoption et de mise en œuvre d'une technologie par une organisation.

La gestion du changement technologique nécessite donc des expertises variées. Il faut gérer, notamment, les dimensions technique, financière, administrative, culturelle, sociale et humaine, ce qui nécessite un leadership de haut niveau vis-à-vis des employés dans le cadre du changement qui doit :

- Présenter clairement le changement et sa nécessité ;
- Présenter les appuis, les ressources et le soutien qui seront offerts ;
- Expliquer le plan prévu pour mettre en place le changement ;
- Préciser ce qui ne change pas ;
- Montrer les avantages et les possibilités liés à la nouvelle situation ;
- Appuyer les employés touchés par le changement ;
- Détecter les individus pour qui le changement aura un impact plus douloureux ;
- Confirmer la place et l'importance des individus dans l'organisation ;
- Donner la même information à tout le monde ;
- Mettre en place des mécanismes de communication formelle, d'échange et de partage ;
- Utiliser l'information et la communication pour susciter chez les personnes touchées le désir de contribuer au changement ;
- Écouter les individus et les groupes et favoriser l'expression des émotions ;
- Porter attention aux personnes qui s'isolent et favoriser leur intégration ;
- Favoriser la participation et l'engagement ce qui améliore la planification du changement par l'augmentation de la quantité d'information disponible et favorise l'engagement des personnes touchées ;
- Exprimer sa confiance envers les personnes qui vivront le changement ;
- Faire un suivi périodique ;
- Parler des expériences passées qui peuvent servir d'exemples et montrer la continuité ;
- Intensifier les interventions de coaching ;
- Valoriser les changements accomplis et les succès obtenus ;
- Accepter l'erreur et en faire une occasion d'apprentissage ;
- Préciser clairement ce qui est terminé ;
- Préparer le terrain pour la réalisation de la transition.



Francophonie

# Pour son édition 2018, la Dictée des Finances fait le point sur les devises numériques

Les lauréats

En pleine compétition

L'Institut des Finances Basil Fuleihan a organisé le lundi 12 mars 2018 dans ses locaux et en collaboration avec l'Institut Français, la cinquième édition de «La Dictée des Finances », dans le cadre du mois de la Francophonie.

Une centaine d'amoureux de la langue française des secteurs privé et public et des étudiants du cycle secondaire ont participé à cette compétition. La dictée prononcée par Luciano Rispoli, Conseiller Adjoint de coopération et d'action culturelle de l'Ambassade de France portait sur le « bitcoin » et les devises numériques.

Georges Abou Khalil a remporté le premier prix de la catégorie « Francophones chevronnés » suivi par Tarek Bou Omar, étudiant à l'Université libanaise, et par Mona Yehya, étudiante à l'Université Saint-Joseph.

Dans la catégorie « Agent public francophone » qui a témoigné d'une forte participation cette année, Ghassan Salameh du ministère de la Culture a remporté le premier prix, et ce pour la deuxième année consécutive, suivi par Mme Rima Abdel Samad du ministère de l'Information pour la deuxième fois également. Nehmé Dahadah, du ministère de la Culture, est arrivé en troisième place.

Dans la catégorie Junior, c'est Rita Bou Issa du Collège Notre-Dame de Nazareth qui occupe encore une fois la première place, suivie de Michelle Satteen Yazbek et Raül Yazbeck.

**Texte de la dictée des Finances 2018**

## La ruée vers les cryptomonnaies Vers un nouvel horizon monétaire?

Le mot court sur toutes les lèvres depuis l'été dernier : bitcoin. Comment appréhender ce phénomène ? Lancé en 2009, le bitcoin est devenu aujourd'hui synonyme de cryptomonnaie. Le fondateur de ce denier virtuel répond au pseudonyme de « Satoshi Nakamoto ». Son identité demeure occulte en dépit d'innombrables tentatives pour la percer.

Il s'agit d'une monnaie numérique et décentralisée permettant d'exécuter anonymement des opérations pour réaliser une acquisition en ligne ou un transfert d'argent.

Le bitcoin n'aurait pas de valeur intrinsèque. Sa valeur s'ajusterait en fonction de l'offre et de la demande, ce qui a permis à de nombreux spéculateurs de s'enrichir vélocement. Un bitcoin qui équivalait à un dollar américain en 2011 atteignait une cote ahurissante en décembre dernier, jusqu'à plus de dix-neuf mille dollars, pour rechuter autour de neuf mille six cents dollars mi-février. La valeur des bitcoins ne manque toutefois pas de susciter des appréhensions : c'est une bulle qui pourrait éclater à tout moment.

(FIN DE LA DICTEE JUNIOR)

Les cryptomonnaies se différencient des autres devises par le fait qu'elles se sont émancipées des banques : seule la blockchain, base de données recelant l'historique de toutes les transactions, permet de régir ces dernières tout en se substituant à la banque centrale. Dès 2013, la Banque centrale libanaise émettait des réserves face à l'émergence de cette monnaie virtuelle, décentralisée et dérégulée : les risques de déflation ou d'hyperinflation sont patents. Mais son scepticisme ne fait pas l'unanimité.

Loin de représenter un épiphénomène, les monnaies cryptographiques prennent aujourd'hui de l'ampleur dans le monde, car des services en ligne permettent de créer une monnaie alternative avec un minimum de connaissances techniques. Même la chaîne Burger King a créé l'été dernier en Russie sa propre devise, le whoppercoin !

A quand le dictéecoin ?

(FIN DE LA DICTEE SENIOR)

REPUBLIQUE LIBANAISE
MINISTÈRE DES FINANCES

Édité par
معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي
Institut des Finances Basil Fuleihan

# Hadith El Malia

Lettre interne du ministère des Finances - Juillet 2018 - Numéro 65

## Des services électroniques pionniers

**Le ministère des Finances libanais a bien avancé quant au chantier de la numérisation des services de l'Etat, mettant à disposition des services électroniques pionniers au niveau de l'administration publique.**

**L'élargissement des services électroniques est inscrit aux priorités du ministère, et constitue un objectif majeur de notre mandat. Le passage aux transactions numériques n'est plus une option, il est devenu une nécessité incontournable.**

**Les services électroniques facilitent la vie aux citoyens en leur évitant de se déplacer pour effectuer leurs formalités administratives, leur épargnant du temps et des efforts. Ils offrent aussi à l'Etat de nombreux avantages non moins négligeables, contribuant à la simplification des transactions, au renforcement du contrôle des procédures administratives et à lutte contre la corruption. Le passage au numérique est donc aussi un moyen de favoriser l'investissement, et de renforcer la responsabilité fiscale, permettant d'accroitre, à terme, les revenus de l'Etat. Plus important encore, ce changement qualitatif est apte à restaurer la confiance du citoyen en l'Etat.**

**Le ministère des Finances compte maintenir ses efforts en faveur d'une gamme plus large de services électroniques aux citoyens, et prévoit son expansion au reste de l'administration publique, en vue de la mise en œuvre d'une véritable l'administration numérique.**

**Ali Hassan Khalil**
Ministre des Finances

**Finances publiques**

# Le Budget Citoyen 2018 : Le choix de la transparence

Lancement du « Budget Citoyen »

La première édition du « Budget Citoyen » a été publiée à l'initiative de S.E. le ministre des Finances, M. Ali Hassan Khalil.

L'édition 2018 a été préparée par l'Institut des Finances Basil Fuleihan en collaboration avec la direction générale des Finances - direction du Budget et du Contrôle des Dépenses.

Ce livret s'inscrit dans la série des guides financiers et fiscaux s'adressant aux citoyens dans le but de les sensibiliser à leurs droits et obligations, à faciliter leurs démarches administratives et à promouvoir la transparence et la citoyenneté fiscale.

Ce livret récapitule les principales informations contenues dans loi budgétaire votée par le parlement pour l'année 2018. Il présente les choix de politique fiscale du gouvernement, ainsi que les principales mesures de réformes.

Les informations sont présentées de manière transparente et claire afin d'informer le citoyen, de manière simplifiée, de la situation fiscale et de lui permettre de comparer et d'analyser les dépenses publiques, ainsi que l'évolution du déficit et la dette publique.

Avec le Budget du Citoyen, le ministère des Finances a fait le choix de la transparence budgétaire afin de consolider la relation de confiance entre l'Etat et le citoyen.

Le Budget du Citoyen est un document destiné à favoriser la participation citoyenne, notamment de la société civile, de manière informée, pour être en mesure de contribuer à la prise de décision et responsabiliser le gouvernement vis-à-vis de ses choix. Sa publication vise à réaliser les objectifs suivants :

- Faciliter l'accès des citoyens à l'information financière et fiscale ;
- Encourager la participation citoyenne au débat public, notamment autour de la manière dont le gouvernement détermine ses choix de politiques publiques ayant un impact direct sur la vie des citoyens ;
- Proposer aux citoyens des outils qui leur permettent d'évaluer l'efficience des choix budgétaires par rapport à leurs attentes ;
- Familiariser les citoyens aux principales mesures économiques et financières mises en place par le gouvernement.

**Learning about E-Learning!** **p. 3**

Institut

# Visite du directeur général de l'administration et de la fonction publique

Avec l'équipe de l'Institut

Dans le cadre de sa visite au Liban, M. Thierry le GOFF a visité l'Institut des Finances Basil Fuleihan. Cette visite a été l'occasion pour lui de rencontrer une sélection de cadres dirigeants de la fonction publique libanaise, qui ont partagé avec les visiteurs français leurs expériences vécues dans le cadre d'activités relevant de la coopération bilatérale franco-libanaise...

S'adressant à l'audience, M. Le Goff a partagé les principaux aspects de réforme du secteur public baptisée « Action Publique 2022 ». Cette réforme a pour objectif de « mettre sous tension les organismes publics afin de faire venir la réforme du ministère et des acteurs publics eux-mêmes », dans un souci de performance, de services aux usagers et de relations nouvelles avec le secteur privé. Ce programme de réformes se décline en 5 chantiers transversaux : transformation numérique, cadre budgétaire et comptable de l'Etat, organisation territoriale de l'Etat, simplification de la gestion des ressources humaines, et un pilotage des ressources humaines ; un chantier ambitieux mené par la Direction générale qu'il dirige, la DGAFP.

## La Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique

Créée en 1945 et avec pour mission de moderniser la fonction publique au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale, la DGAFP a depuis évolué, se voyant confier des missions de formation de la fonction publique dans les années 70, de modernisation de l'administration dans les années 80, et de réforme de l'administration territoriale dans les années 2000.
Depuis l'arrivée de M. Thierry le GOFF, qui témoigne de 10 ans d'expérience en GRH publiques, à sa tête en 2015, la DGAFP porte le rôle de Direction des Ressources Humaines (DRH) de l'Etat, une fonction déclinée en quatre missions : innover la fonction publique, fournir une expertise dans la transformation des politiques de RH, animer le dialogue social au sein de la fonction publique, et piloter et accompagner la transformation des politiques de RH par la mobilisation des acteurs.

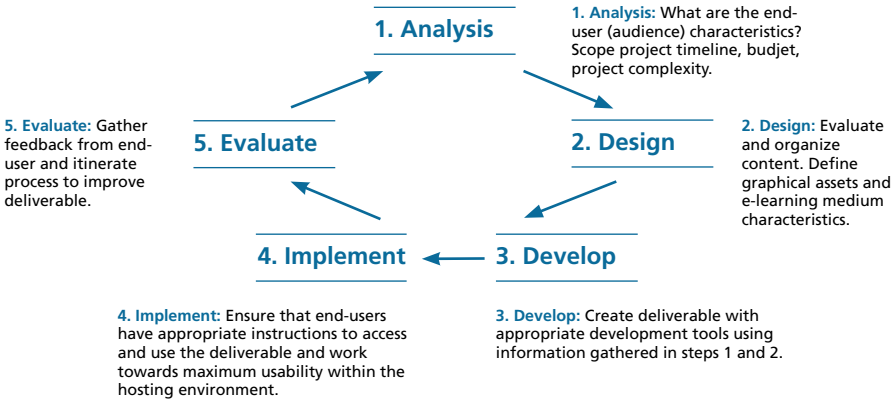
## Coopération bilatérale entre l'Institut des Finances - DGAFP

La collaboration entre l'Institut des Finances Basil Fuleihan et la DGAFP a débuté en 2008. En complément de l'expertise technique apportée par la DGAFP dans le cadre de la mise en œuvre de l'Arrangement Administratif, au Réseau National de Formation, dont l'Institut bénéficie, et à la création du Réseau mixité et Gouvernance Libanais, dont elle a accueilli à Paris le noyau fondateur en novembre 2016, la collaboration porte aujourd'hui sur l'approche « compétences et métiers ».

**En rétrospective**
**2014 :** Visite de Marylise Lebranchu à l'Institut dans le cadre de sa visite à Beyrouth pour la signature d'un Arrangement Administratif entre le ministère français et les Ministères libanais de la Réforme Administrative et de l'Intérieur et des Municipalités.
**2015 :** Participation du Cabinet de la Ministre à la conférence annuelle du réseau GIFT MENA qui s'est tenue à Marrakech
**2016 :** Accueil du Ministère de la Fonction Publique de l'Assemblée Générale et de la Conférence annuelle du réseau GIFT MENA à Paris

# Online | Learning about E-Learning!

## How to develop an e-learning course?
## Basic steps of Instructional design (ADDIE)



Source: Adapted from a presentation by Mr. Peter Abi Abdallah, Higher Education Management Consultant

E-learning is a computer-based educational tool or system that enables you to learn anywhere and at any time. Today, E-learning is mostly delivered through the Internet.

It offers the ability to share material in all kinds of formats such as videos, slide-shows, word documents and PDFs. In addition, it offers live online classes (Conducting webinars), and the possibility of communicating with professors via chat and message forums.

Nowadays, there is a large amount of different e-learning systems (otherwise known as Learning Management Systems, or LMSs for short) and methods, which allow for courses to be delivered.

E-learning has many benefits. There are "No Boundaries and No Restrictions". It facilitates learning without having to organize when and where everyone who is interested in a course can be present. It is more fun. The course is designed in a way that makes it interactive and fun through the use of multimedia or the more recently developed methods. It is also cost-effective and fits.

There are different types of E-Learning. For instance, there is the Self Directed Learning (SDL), also known as Stand Alone Learning (SAL). The individual takes the initiative and the responsibility to select, manage, and assess his/her own learning activities, which can be pursued at any time, in any place, through any means, and at any age.

There is also the Instructor-led Learning (ILL,ILT), also known as Instructor Lead Training which is the practice of training and learning with exchange of material between an instructor and learners, either individuals or groups. Instructors can also be referred to as facilitators, who may be knowledgeable and subject–matter experts, mobilized for their facilitation skills and ability to deliver material to learners.

There is as well Blended Learning which is an approach to learning and teaching which combines and aligns learning undertaken in face-to-face sessions with learning opportunities created online, or via mobile.

Finally, there is the Online Learning which consists in a completely online classroom, no face to face meetings.

### Learning Management System - LMS

LMS is a web based tool that allows instructors to create, deliver, and manage web-based components for E-courses. It can be used to add online elements to a traditional course, or to develop completely online courses with few or no face-to-face meetings. It includes the following features:

- Announcements
- Content presentation
- Calendar
- Threaded discussions
- Online quizzes, surveys, and grade books
- Real-time chat and whiteboard
- Group Pages for student team projects
- Online File Exchange
- E-Portfolio, wikis, blogs and... etc
- Course Builder
- Collaborations sessions

## E-learning Categories

The E-learning environment is divided into two categories: synchronous and asynchronous. The Synchronous E-learning consists in classroom learning or learning supported by media such as videoconferencing and chat. It has the potential to support E-learners in the development of learning communities. It enables students to avoid feelings of isolation but it is not as flexible in terms of time, as students would have to set aside a specific time slot in order to attend a live teaching session or online course in real-time.

On the other hand, the Asynchronous E-learning is facilitated by media such as e-mail and discussion boards and facilitates work relations among learners and with teachers, even when participants cannot be online at the same time. It is thus a key component of flexible E-learning. In fact, many people take online courses because of their asynchronous nature, combining education with work, family, and other commitments.

Public Finance

# Improve transparency and citizen engagement in the budget proces

## The facts

The International Budget Partnership has published the 2017 Open Budget Survey (OBS)[1] in January 2018.

Globally, and amid declining public trust in government and increasing inequality, results outlined that progress toward global budget transparency has stalled for the first time in a decade.

For Lebanon, the absence of a budget voted by Parliament between 2005 and 2016 has pushed the country's score on transparency (3/100) to the bottom of the OBS, where it stands today below the regional average of countries of the region.

**3** OUT OF 100

**TRANSPARENCY** OPEN BUDGET INDEX

Lebanon provides the public with scant budget information.

**0** OUT OF 100

**PUBLIC PARTICIPATION**

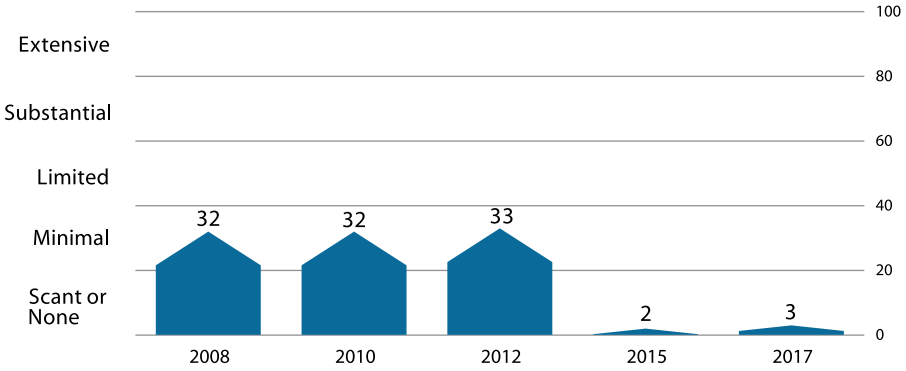
Lebanon provides the public with no opportunities to engage in the budget process.

**11** OUT OF 100

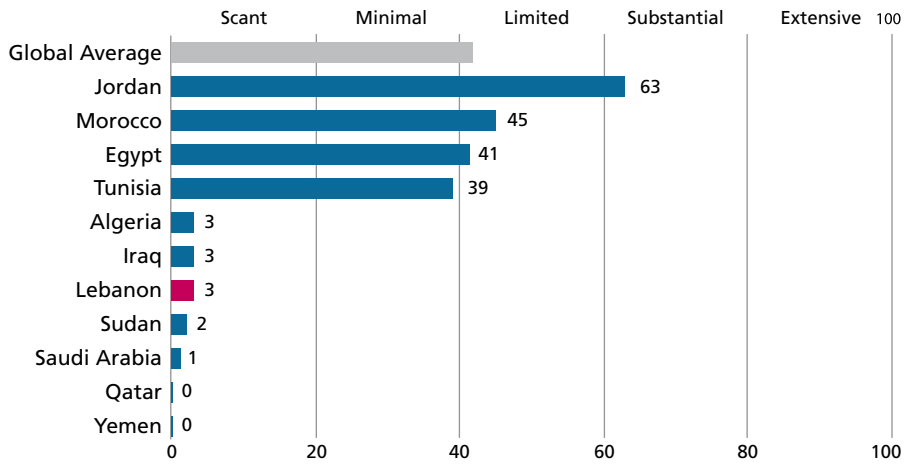
**BUDGET OVERSIGHT**

BY LEGISLATURE & AUDIT
The legislature and supreme audit institution in Lebanon provide weak oversight of the budget.

## How has the OBI score for Lebanon changed over time?




## How does budget transparency in Lebanon compare to others?

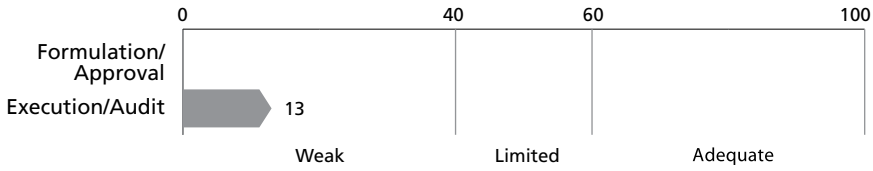



In terms of participation, indictors point out to the fact that the public is provided with no opportunities to engage in the budget process.

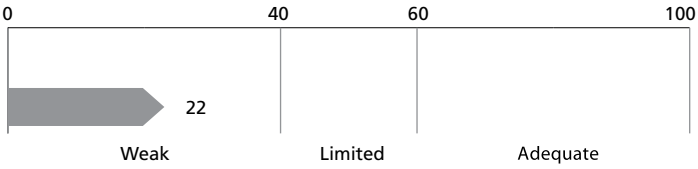
As well, and since spending over the last 15 years is not closed and still being audited, oversight functions performed by the Parliament and the Court of Audit have been assessed as weak.

1 https://www.internationalbudget.org/open-budget-survey/

## To what extent does the legislature in Lebanon provide budget oversight?




## To what extent does the Supreme Audit Institution in Lebanon provide budget oversight?




## The Recommendations

The OBS proposed a series of recommendations that could help improve transparency and citizen engagement in the budget process, such as:

- Resume the online publication of key budget documents such as: the Budget Circular and the Executive's Budget Proposal, the In-Year Reports and the Enacted Budget.
- Produce and publish an Audit Report, a Citizens Budget, and a Mid-Year Review.
- Pilot mechanisms (such as participatory budgeting and social audits) for members of the public and executive branch officials to exchange views on national budget matters during both the formulation of the national budget and the monitoring of its implementation.
- Ensure that Parliament holds a debate on budget policy prior to the tabling of the Executive's Budget Proposal and approves recommendations for the upcoming budget.
- Ensure the concerned legislative committees examine and publish reports on their analyses of the Executive's Budget Proposal online.
- Ensure a legislative committee examines and publishes reports on in-year budget implementation online.
- Grant the Court of Audit full powers to undertake audits as it sees fit.
- Hold legislative hearings on the formulation of the annual budget, during which members of the public or civil society organizations can testify.
- Establish formal mechanisms for the public to assist the supreme audit institution in formulating its audit program and to participate in relevant audit investigations.

### Concrete steps implemented following the publication of the OBS

- Lebanon participated to the regional workshop on Budget Transparency in MENA, jointly organized by the International Monetary Fund and the International Budget Partnership in Jordan, in February 2018. This was the occasion to better understand the OBS methodology and its implications and share good practices with senior budget officials and Civil Society Organizations on how to improve budget openness practices in the region.
- Lebanon, represented by the Institut des Finances Basil Fuleihan, contributed to the High-Level Roundtable Discussion on "Fiscal Transparency in the Middle East and North Africa" held on the side of the World Bank/IMF Spring Meetings in April 2018, on the occasion of which it discussed current public financial management challenges and the existing scope for civil society to engage in public affairs.
- The Ministry of Finance published its first Citizen Budget Guide in April 2018.

For more information on the Open Budget Survey and Lebanon's results: https://www.internationalbudget.org/open-budget-survey/results-by-country/country-info/?country=lb

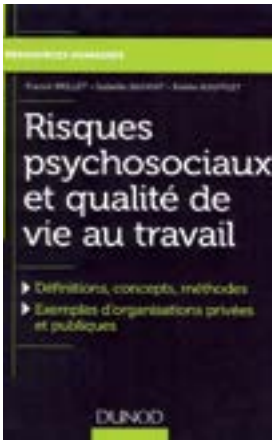
# La Bibliothèque des Finances

**Risques psychosociaux et qualité de vie au travail : définitions, concepts, méthodes, exemples d'organisations privées et publiques / Franck Brillet .- Paris : Dunod, 2017**

L'évolution de l'environnement de travail a transformé les pratiques professionnelles des secteurs privés et publics. Les risques psychosociaux sont devenus une question centrale sur les plans juridique et managérial.
Cet ouvrage propose, de façon claire et pédagogique, de dépasser la question des seuls risques psychosociaux. Il est construit autour de trois axes :

- Comprendre les risques psychosociaux : définitions, causes, conséquences, manifestations et plans de prévention.
- Intégrer la démarche QVT.
- Identifier le rôle du management dans la mise en œuvre de la QVT.

À travers une approche systémique renouvelée, mais aussi prospective, à l'aide d'exemples concrets d'organisations publiques et privées, les auteurs abordent les problématiques telles que bonheur, bienveillance et bientraitance au travail.



Municipalities

# Lebanese Municipalities and NGOs: What Role for the Central Government and Donors?

By Khaldoun Abou Assi*

President Aoun promised that 2018 will be the year to implement administrative decentralization—a goal that has been in the making for a long time. Concomitantly, this is a good time to shed some light on the relations between nongovernmental organizations (NGOs) and municipalities in Lebanon due to the relevance of these relations to decentralization and their importance for development in general.

These relations are typically ignored by focusing exclusively on the role of NGOs or taking the discussion about the authorities and roles of municipalities in a different direction. But in reality, NGOs could complement and supplement the work of municipalities and these authorities could be suitable partners. As researchers, we are interested in analyzing relations between NGOs and municipalities to understand the nature and challenges of these relations. We saw an opportunity when we noticed the growing tendency among international donors to encourage—or even require—these relations in Lebanon that rely on international aid- especially recently with the influx in the Syrian refugees, that put additional pressure on both NGOs and municipalities.

In 2017, we conducted two surveys in Lebanon targeting representative samples of municipalities and NGOs. We found promising news that some type of collaborative arrangements is taking place and the perception of effectiveness of their relationship seems to be positive—in general, according to the majority of respondents. Even among those who are not currently working together, there is a palpable interest to do so in the future.

On the surface, lack of opportunities, limited resources—both financial and human, and sometimes diminished interest were echoed in our survey as perceived hindrances for them NGOs and municipalities to collaborate. Opportunities can be created; resources can be secured; and interests can be generated. However, we noticed that the real challenges—and they are paramount—lie in how the two sides perceive or seek in collaboration and how they want collaboration to work.

## Challenge of what is collaboration

If collaboration according to scholars is "the process of engaging with others with or across sector to solve problems or address an issue that cannot be addressed by the organizations separately", then that definition is largely lost in translation. The survey results tell us that collaboration has the potential benefits of increasing citizen satisfaction or trust, which any organization should celebrate, achieving higher levels and quality of community services and programs, which should be sought, and enhancing cost savings and access to resources, which are understandable. However, the two sectors are less more consistent in terms of their desire to address problems that cannot be solved alone and to promote shared goals. These two are typically the main drivers of collaboration according to existing studies.

## Challenge of how collaboration works

Add to that, municipalities and NGOs have different perceptions of how collaboration works or should work. In our survey, both sides agree that NGOs tend to initiate these relationships; but beyond that, they disagree on funds, coordinates or makes decisions in collaboration. And some of the results are startling; the overwhelming majority on both sides claims they coordinate their relationships. More important, if we think about collaboration as putting heads and hands (and souls) together to address an issue or solve a problem, we should expect more shared decision-making. The results show the opposite; the overwhelming majority of both municipalities and NGO claim—albeit to a varying extent—the main decision-making authority to themselves, with significantly less decision-making originating with the other sector. Even shared decision-making is not perceived significant.

## What can the central government and donors do?

Now, at the verge of another round of discussing administrative decentralization, the central government can and should play a role in enhancing the relations between NGOs and municipalities in Lebanon. This should be done not only through drafting laws—that hopefully are suitable and conducive for equal and sustainable development and not the result of political compromise and sectarian balance—but rather through the development of a national vision—not necessary a strategy—of what the country needs and where it is heading. The absence of such a vision, which is typically the responsibility of the central government, can lead to confused relationships between actors across sectors at all levels. At the same time, the central government should not be the third wheel driving these relationships; local politics are complicated in themselves and adding the typical national politics would definitely limit the effectiveness of any relationships that are developing between

municipalities and NGOs.
NGO-municipalities relations need to be stimulated and nourished; donors and international organizations can play a critical role in this regard. Funding is crucial for the relationships to be effective and productive; donor should continue to encourage NGOs and municipalities together, as is the case with the BALADI project that was launched by the United States' Agency for International Development in 2012.

As a matter of fact, having collaboration as a funding condition is welcomed; but it should not be used to divert those interactions toward donors' priorities. That is why donor agencies should walk the talk and be committed to fostering a collaborative culture by building institutional capacities and empowering their own local partners. These challenges are alarming; they demand the attention of both policy and decision-makers in governments and donor agencies as well as the street-level administrators in municipalities and NGOs. The time to act is now, before it is too late, and before this interest in NGO-local government collaboration becomes another tide in how we do development.

**Khaldoun Abou Assi is an assistant professor at the Department of Public Administration and Policy, School of Public Affairs, at the American University, in Washington, D.C.*

# Les Changements technologiques et la nécessité d'un leadership de haut niveau

**Par Dr. Mohamad Seifeddine**

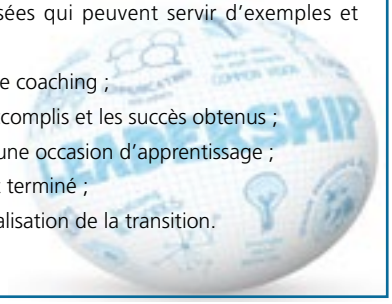
L'introduction de changements technologiques, et plus particulièrement l'adoption de nouvelles technologies, représente un potentiel majeur d'amélioration de la compétitivité des organisations, tant au chapitre de la productivité qu'au chapitre de la flexibilité et de la qualité des produits ou services, et en même temps un potentiel de réduction des coûts. Ces dernières années, le rythme de pénétration des nouvelles technologies s'est considérablement accéléré. Donc il est impossible d'échapper aux changements technologiques qui touchent toutes les sphères de l'organisation, et aucun travailleur ne peut prétendre pouvoir échapper à la nouvelle technologie.

D'un autre point de vue notamment, celui de la mise en place réussie des changements technologiques, on observe des taux d'échec importants se situant, selon différentes études canadiennes et américaines, entre 50% et 75%. Ce taux d'échec, c'est-à-dire de cas d'abandon complet d'un projet technologique ou d'apparition de coûts cachés énormes, nous impose le constat suivant : la nécessité d'une gestion sociale des changements technologiques, plus particulièrement de la relation technologie / ressources humaines.

Dans ce nouveau contexte, les organisations qui ont le plus de chances de réussir sont celles qui s'adaptent rapidement aux changements. Par conséquent, il est fort possible qu'un travailleur et qu'une organisation doivent s'adapter continuellement à unemultitude de changements technologiques. Cette adaptation nécessite une formation et un développement continus afin de minimiser les effets négatifs de ces changements. Or, pour réussir ces changements, l'organisation doit savoir composer avec les différents acteurs touchés par ces changements afin d'obtenir la participation de tous ces acteurs dans le processus d'adoption et de mise en œuvre d'une technologie par une organisation.

La gestion du changement technologique nécessite donc des expertises variées. Il faut gérer, notamment, les dimensions technique, financière, administrative, culturelle, sociale et humaine, ce qui nécessite un leadership de haut niveau vis-à-vis des employés dans le cadre du changement qui doit :

- Présenter clairement le changement et sa nécessité ;
- Présenter les appuis, les ressources et le soutien qui seront offerts ;
- Expliquer le plan prévu pour mettre en place le changement ;
- Préciser ce qui ne change pas ;
- Montrer les avantages et les possibilités liés à la nouvelle situation ;
- Appuyer les employés touchés par le changement ;
- Détecter les individus pour qui le changement aura un impact plus douloureux ;
- Confirmer la place et l'importance des individus dans l'organisation ;
- Donner la même information à tout le monde ;
- Mettre en place des mécanismes de communication formelle, d'échange et de partage ;
- Utiliser l'information et la communication pour susciter chez les personnes touchées le désir de contribuer au changement ;
- Écouter les individus et les groupes et favoriser l'expression des émotions ;
- Porter attention aux personnes qui s'isolent et favoriser leur intégration ;
- Favoriser la participation et l'engagement ce qui améliore la planification du changement par l'augmentation de la quantité d'information disponible et favorise l'engagement des personnes touchées ;
- Exprimer sa confiance envers les personnes qui vivront le changement ;
- Faire un suivi périodique ;
- Parler des expériences passées qui peuvent servir d'exemples et montrer la continuité ;
- Intensifier les interventions de coaching ;
- Valoriser les changements accomplis et les succès obtenus ;
- Accepter l'erreur et en faire une occasion d'apprentissage ;
- Préciser clairement ce qui est terminé ;
- Préparer le terrain pour la réalisation de la transition.



Francophonie

# Pour son édition 2018, la Dictée des Finances fait le point sur les devises numériques

Les lauréats

En pleine compétition

L'Institut des Finances Basil Fuleihan a organisé le lundi 12 mars 2018 dans ses locaux et en collaboration avec l'Institut Français, la cinquième édition de «La Dictée des Finances », dans le cadre du mois de la Francophonie.

Une centaine d'amoureux de la langue française des secteurs privé et public et des étudiants du cycle secondaire ont participé à cette compétition. La dictée prononcée par Luciano Rispoli, Conseiller Adjoint de coopération et d'action culturelle de l'Ambassade de France portait sur le « bitcoin » et les devises numériques.

Georges Abou Khalil a remporté le premier prix de la catégorie « Francophones chevronnés » suivi par Tarek Bou Omar, étudiant à l'Université libanaise, et par Mona Yehya, étudiante à l'Université Saint-Joseph.

Dans la catégorie « Agent public francophone » qui a témoigné d'une forte participation cette année, Ghassan Salameh du ministère de la Culture a remporté le premier prix, et ce pour la deuxième année consécutive, suivi par Mme Rima Abdel Samad du ministère de l'Information pour la deuxième fois également. Nehmé Dahadah, du ministère de la Culture, est arrivé en troisième place.

Dans la catégorie Junior, c'est Rita Bou Issa du Collège Notre-Dame de Nazareth qui occupe encore une fois la première place, suivie de Michelle Satteen Yazbek et Raül Yazbeck.

**Texte de la dictée des Finances 2018**

## La ruée vers les cryptomonnaies Vers un nouvel horizon monétaire?

Le mot court sur toutes les lèvres depuis l'été dernier : bitcoin. Comment appréhender ce phénomène ? Lancé en 2009, le bitcoin est devenu aujourd'hui synonyme de cryptomonnaie. Le fondateur de ce denier virtuel répond au pseudonyme de « Satoshi Nakamoto ». Son identité demeure occulte en dépit d'innombrables tentatives pour la percer.

Il s'agit d'une monnaie numérique et décentralisée permettant d'exécuter anonymement des opérations pour réaliser une acquisition en ligne ou un transfert d'argent.

Le bitcoin n'aurait pas de valeur intrinsèque. Sa valeur s'ajusterait en fonction de l'offre et de la demande, ce qui a permis à de nombreux spéculateurs de s'enrichir vélocement. Un bitcoin qui équivalait à un dollar américain en 2011 atteignait une cote ahurissante en décembre dernier, jusqu'à plus de dix-neuf mille dollars, pour rechuter autour de neuf mille six cents dollars mi-février. La valeur des bitcoins ne manque toutefois pas de susciter des appréhensions : c'est une bulle qui pourrait éclater à tout moment.

(FIN DE LA DICTEE JUNIOR)

Les cryptomonnaies se différencient des autres devises par le fait qu'elles se sont émancipées des banques : seule la blockchain, base de données recelant l'historique de toutes les transactions, permet de régir ces dernières tout en se substituant à la banque centrale. Dès 2013, la Banque centrale libanaise émettait des réserves face à l'émergence de cette monnaie virtuelle, décentralisée et dérégulée : les risques de déflation ou d'hyperinflation sont patents. Mais son scepticisme ne fait pas l'unanimité.

Loin de représenter un épiphénomène, les monnaies cryptographiques prennent aujourd'hui de l'ampleur dans le monde, car des services en ligne permettent de créer une monnaie alternative avec un minimum de connaissances techniques. Même la chaîne Burger King a créé l'été dernier en Russie sa propre devise, le whoppercoin !

A quand le dictéecoin ?

(FIN DE LA DICTEE SENIOR)