

معهد باسل فليحان  
المالي والاقتصادي  
Institut des Finances Basil Fuleihan



# التقرير السنوي

لعام 2018



# التقرير السنوي

لعام 2018

معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي هو مركز تميّز يعمل على تطوير القدرات الوطنية في إدارة المال العام.

## ملتقى وطني وإقليمي لتبادل التجارب والممارسات الجيدة

المعهد منصة لاستقطاب الخبرات والتجارب الجيدة حول العالم وله دور محوري في تطوير شراكات محلية وإقليمية وفي تعزيز "التعاون بين بلدان الجنوب".

## مركز توثيق ونتاج معرفي

يساهم الإنتاج المعرفي في توسيع دائرة النقاش العام حول مواضيع المالية العامة وفي تعزيز صياغة السياسات العامة ذات الصلة.

## بيت خبرة في بناء القدرات

تساهم البرامج التدريبية في تنمية الرأسمال البشري المعني بتعزيز إدارة المال العام ونشر قيم الخدمة العامة.

إضافة إلى دوره الوطني، يؤدي المعهد دوراً إقليمياً بصفته مركز الأمانة العامة لشبكة معاهد التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا GIFT-MENA ومركز تدريب إقليمي لمنظمة الجمارك العالمية WCO.

يدير المعهد مركز توثيق ومكتبة عامة.

المعهد هو مؤسسة عامة مستقلة مالياً وإدارياً وفنياً تعمل تحت وصاية وزير المالية.

## هذا التقرير

يوجز هذا التقرير نشاطات معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي لعام 2018، ويقدم لمحة حول أبرز محطات العام بالأرقام والمعطيات.

أشرفت على تحضيره وصياغته بشكله النهائي السيدة لمياء المبيض بساط. أعدت أجزاءه وصاغتها الآنسة سوزان أبو شقرا، بمشاركة فريق العمل ومدراء الأقسام: السيدة جنان الدويهي لقسم التدريب، السيدة رولا درويش لقسم التعاون والشراكات، والسيد غسان الزعني للقسم الإداري والمالي. تولّى إعداد الإحصاءات السيد محمد شومان. شكر خاص لفريق عمل المعهد لجهوده ومساهمته القيّمة.

## محتوى التقرير

55	الخدمة العامة وإدارة التغيير	2	المعهد في سطور
56	البرامج المخصصة لتعزيز المهارات الإدارية والتطوير الذاتي	6	نتائج عام 2018 بالأرقام
57	تعزيز المهارات القيادية والإدارية في إدارة حصر التبغ والتنباك	7	مؤشرات عام 2018
58	بعثات إلى الخارج للقياديين	9	أبرز محطات عام 2018
59	تعزيز القيادة النسائية في القطاع العام	11	الإدارة المالية الحكومية
61	المهارات المعلوماتية واللغوية	12	مؤشرات عامة
62	المهارات اللغوية	13	مدخل إلى إدارة المال العام
63	المهارات المعلوماتية	16	إعداد الموازنة وتنفيذها
65	التعاون وبناء الشراكات	18	الضرائب والرسوم
67	التعاون المحلي	21	المحاسبة العامة والتدقيق
67	التعاون العربي-العربي	25	الشراء العام
68	شبكة غيفت-مينا	28	الشراكة بين القطاعين العام والخاص
69	التعاون الدولي	31	مكافحة الجرائم المالية
72	زيارة الوفود	35	تعزيز القدرات في الشؤون العقارية
73	الإنتاج المعرفي وتسهيل الوصول إلى المعلومات	36	توحيد التطبيق للمعاملات العقارية
74	نشاطات الإنتاج المعرفي	37	إدارة حصر التبغ والتنباك
75	الشبكات المعرفية	38	خطة تطوير القدرات في الريجي
76	اصدارات 2018	39	المستفيدون من نشاطات التدريب
77	استراتيجية إنتاج المعرفة	41	إدارة الأداء
78	مداخلات المعهد في المحافل المحلية والدولية 2018	43	الشؤون الجمركية
79	التواصل والإعلام	47	التعلم والتطوير
80	نشاطات التواصل والاعلام	48	الإدارة الرقمية لعملية التعلم
80	الموقع الإلكتروني	48	ثقافة التعلم المستمر في القطاع العام
81	استراتيجية التواصل الاجتماعي	49	إعداد المدربين والمدربات
82	حديث المالية	50	خطوات ثابتة نحو التدريب عن بُعد
82	الهوية الغرافكية	51	الثقافة الاقتصادية والمالية
83	المكتبة المالية	52	تعزيز الثقافة المالية والاقتصادية لدى العاملين في الدولة
85	الشؤون المالية والإدارية والتطوير المؤسسي	53	الثقافة المالية والشباب
87	الإدارة المالية		
88	مرتكزات عمليات الشراء المعتمدة		
88	الشؤون الإدارية		

## كلمة معالي وزير المالية الأستاذ علي حسن خليل



رغم التحديات الكبيرة التي حفل بها عام 2018، إلا أننا استطعنا خلاله إصدار الموازنة العامة بعد توقّف دام 11 عاماً، ولم نكتفِ بذلك بل عمدنا إلى تكليف معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي التابع لوزارة المالية إصدار موازنة المواطنة والمواطن إنطلاقاً من التزامنا بزيادة الشفافية وتسهيل إطلاع الناس على المعلومات التي تهتمهم وعلى القرارات التي تؤثر بمستقبلهم. ونحن ملتزمون متابعة هذا المسار في كلّ ما نحن بصده في العام 2019.

وقد باشرنا العمل للتقدّم بالإصلاحات خصوصاً تلك التي تؤدي إلى تعزيز الثقة بالاقتصاد الوطني والوضع المالي ومواكبة مقررات مؤتمر سيدر. فخصصنا جهداً لنقاش واسع حول الشراء العام (الصفقات العامة) شاركت فيه الإدارات الحكومية والمؤسسات الدولية المعنية والقطاع الخاص، في إطار المؤتمر الوطني الأول الذي عقد في صيف العام 2018. وكلّفنا المعهد وضع موضع التطبيق توصياته بإشراف لجنة من الخبراء المشهود لهم ومن المنتظر أن نخطو في العام 2019 خطوات كبيرة نحو تحديث هذا القطاع ووضع على سكة الحداثة والعصرنة بما يتوافق مع أعلى معايير الشفافية والنزاهة والمهنية المطلوبة عالمياً ويساهم في حفز التنافسية وتمهيد الطريق لتطبيق الشراء العام المستدام.

ونحن ملتزمون كافة المبادرات التي من شأنها أن تحدّث القطاع العام، من دراسات وسياسات عامة وقوانين جديدة وتبسيط إجراءات ومكننة تسهّل حياة الناس وتزيد من فعالية الإنفاق وتساهم في تحقيق القيمة الفضلى من إنفاق مال المواطنين، دافعي الضرائب. ولن نوقر جهداً في بناء قدرات المولجين إدارة المال العام في الدولة بالتنسيق مع كافة الجهات المعنية لاعتماد التدريب المالي اللازم في أقرب فرصة، وعلى صعيد وطني. فالتحديات التي تنتظرنا تتطلّب من الجميع أعلى درجات الوعي والمناقبية والحرص.

نشددّ في التوجهات المقبلة على أعلى درجات الايجابية والتعاون واحترام الدستور والقوانين في مواجهة الخلل ونستمر في العمل الجديّ والجريء في مقارنة المشاريع المقبلة.

في تقرير معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي لعام 2018، الكثير من العمل المثمر مع الشركاء والمستفيدين، ونتطلّع إلى المزيد من الزخم والمبادرات باتجاه تحديث الدولة وتحسين الأداء.

## كلمة رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي السيدة لمياء المبيض بساط



تقريرنا السنوي لعام 2018، كما كل عام، يبيّن أبرز النتائج المُحقّقة في ميادين التدريب والشراكات والإنتاج المعرفي بتوجيه من معالي وزير المالية، الأستاذ علي حسن خليل. هذه النتائج المسندة الى معطيات واحصاءات مفصّلة، جاءت نتيجة جهود حثيثة لفريق العمل المولج تخطيط وتنفيذ برامج متخصصة ونوعيّة، وإجراء أبحاث ودراسات وإصدار تقارير وأدلة تساهم في رفد وزارة المالية والقطاع العام ككل بالخبرات، وتعزّز علاقة الوزارة مع شركائها المحليين والدوليين ومع المواطنين، وتساند في توجيه السياسات العامة وفي إرساء دينامية معرفيّة جديدة.

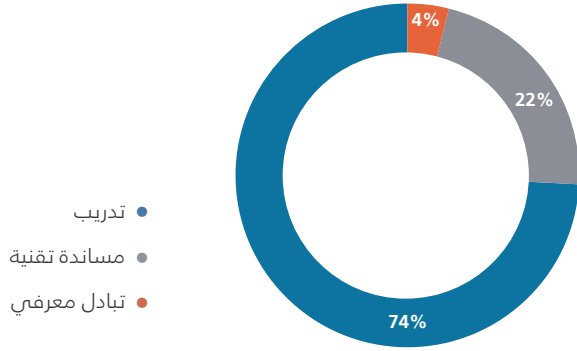
يضيء تقرير 2018 على أبرز المبادرات التي واكبت المشاريع التحديّة في الوزارة أبرزها موازنة المواطنة والمواطن الذي وضعها معهدنا بالتعاون مع مديرية الموازنة العامة ومراقبة النفقات. كما يفصل مبادرات التعاون مع المؤسسات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية للاطلاع على أبرز المستجدات الدولية والاستفادة منها. ويضيء، في شقه الإداري والمالي، على جهود كبيرة في التحوّل نحو الأنماط الرقميّة في إدارة العمل والتي نأمل أن نستكملها في العام 2019.

أكثر من محطة طبعت عام 2018 وارتبطت بشكل أساسي بورشة تحديث الشراء العام والتزامات تبادل المعلومات الضريبية، والتنمية المستدامة 2030، وتوحيد التطبيق في العقارية، وكذلك في إدارة الأداء وغيرها من مواضيع الساعة. استلزم تحقيق هذه النتائج وتأمين أدواتها الإدارية والمالية والتكنولوجية جهود مميزة من فريق عمل يؤمن بالتميز والتجدد في كل ما يقوم به.

الشكر لوزير الوصاية، معالي وزير المالية الاستاذ علي حسن خليل، ولكل من وجّه وسهّل ودعم عملنا.

# نتائج عام 2018 بالأرقام

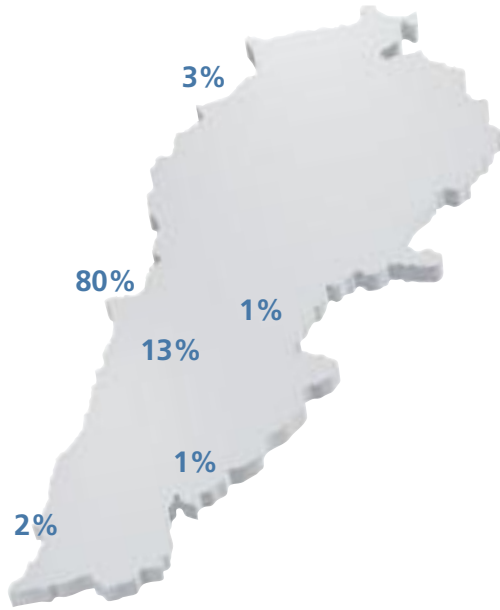
## خدمات المعهد



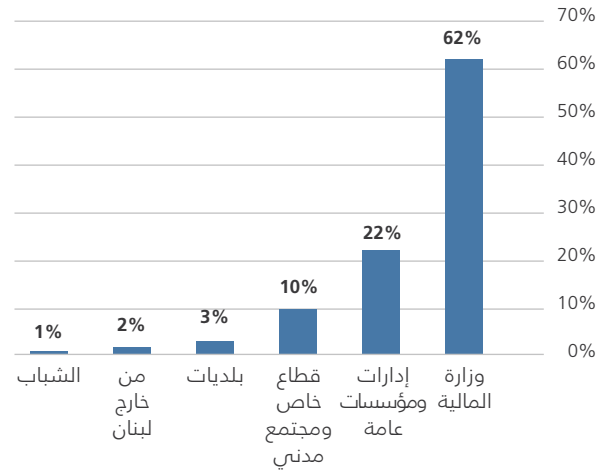
## النشاطات المختلفة

مستفيدة	4987
نشاط	148
مشاركة/ة في البرامج التدريبية	3567
مشاركة/ة في نشاطات التبادل المعرفي	1391
مستفيدة/ة من برامج المساندة التقنية	29
إدارة ومؤسسة من القطاعين العام والخاص	*81

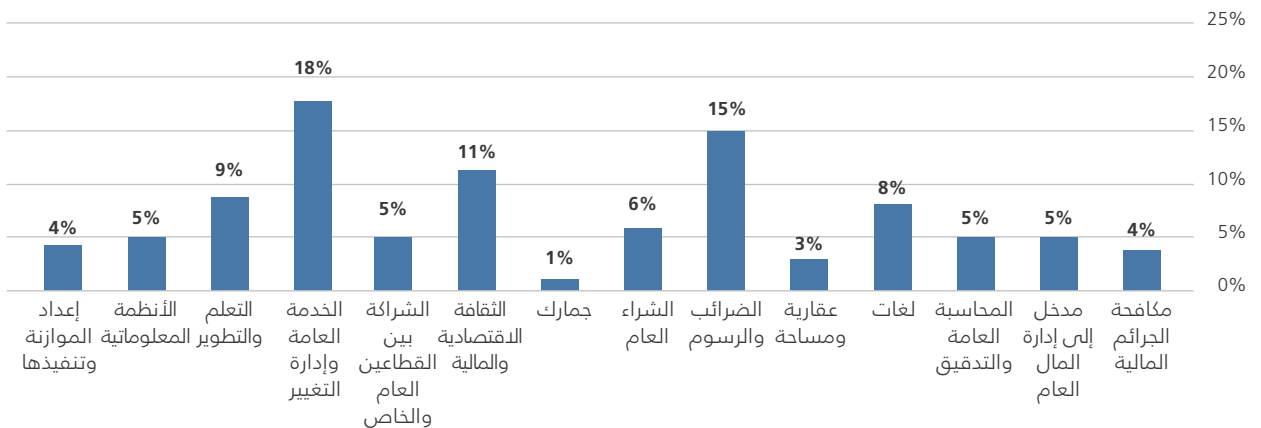
## النشاطات في المركز و في المناطق



## \*الجهات المستفيدة

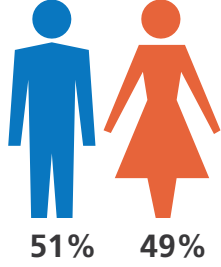


## الأنشطة بحسب المواقع



# مؤشرات عام 2018

## درجة الرضى بعد المشاركة في التدريب

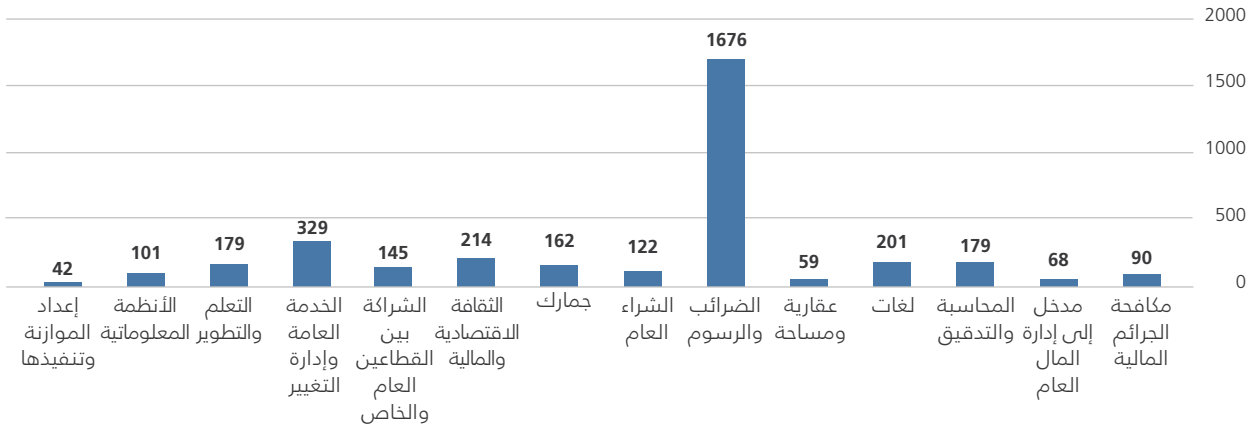


8.3  
10

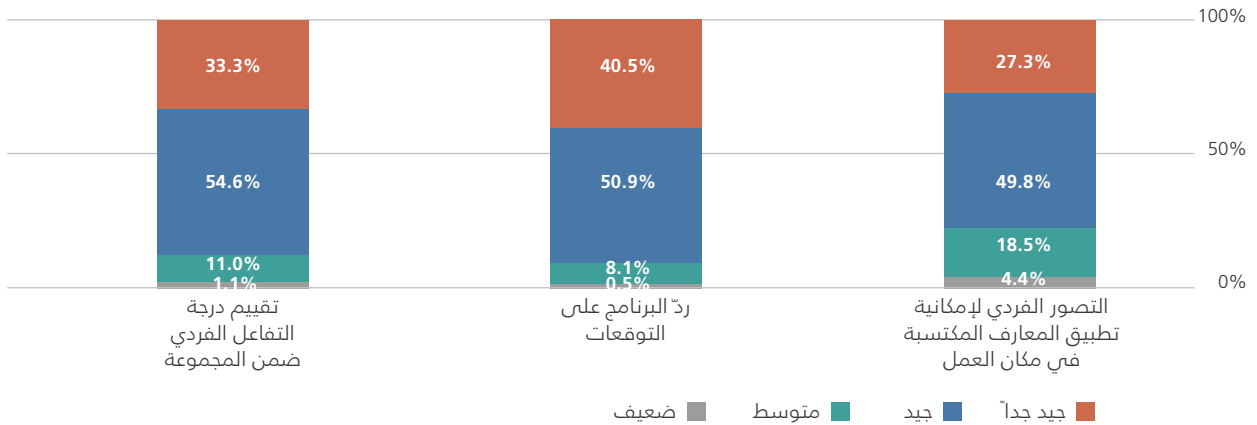
## التدريب بالأرقام

معدل الدورات التدريبية للموظف الواحد	1.2
سنة متوسط عمر المتدربين	43
معدل إنجاز رزنامة التدريب	60%
مشروع من خارج الرزنامة	43
مدرّب/ة وخبيرة/ة	80

## توزع المستفيدين بحسب المواضيع التدريبية



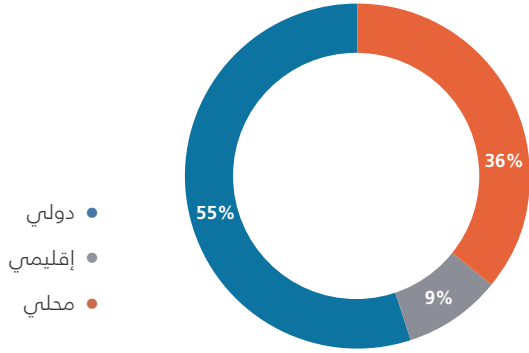
## مؤشرات الأداء - التدريب





## التعاون وبناء الشراكات بالأرقام

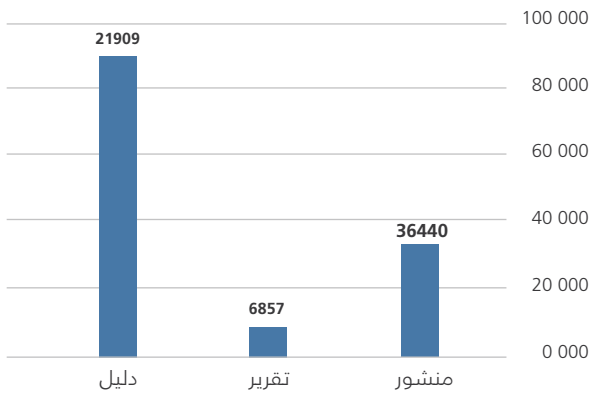
### جغرافية الشركاء



نشاط بالتعاون مع شركاء محليين ودوليين	69
زيارات وفود رسمية	9
إتفاقية تعاون	2
مشارك في برنامج تدريبي وبعثة دراسية	50
ومنتديات في لبنان والخارج	
شبكات معرفية	6
مؤسسة دولية	18

## الإنتاج المعرفي بالأرقام

### الإمدارات الموزعة على الجمهور



مداخلة في إطار ورش عمل وحلقات	27
استراتيجية ومؤتمرات نظمت في لبنان والخارج	
طباعة دليلين حول المعاملات الضريبية	2
إعداد دليل حول الموازنة	1

### 4 معارض كتب

- المهرجان اللبناني للكتاب
- معرض للجمعيات والمنظمات غير الحكومية
- معرض الكتاب الفرنكوفوني
- المعرض العربي الدولي للكتاب

# أبرز محطات عام 2018



شباط

زيارة الدكتور محمد الحكيم، الأمين التنفيذي للجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب اسيا ESCWA



كانون الثاني

إطلاق سلسلة ورش العمل حول متطلبات تبادل المعلومات للأغراض الضريبية



نيسان

إطلاق موازنة المواطنة والمواطن



آذار

زيارة السيد تييري لوكوف، مدير عام المديرية العامة للإدارة والخدمة العامة الفرنسية



حزيران

مؤتمر الشراء العام وفرص تعزيز الصمود والنمو المستدام



أيار

إطلاق سلسلة اللقاءات حول الشراكة بين القطاعين العام والخاص



آب

زيارة وفد من مساعدي البرلمانين المصريين



تموز

ورشة عمل إقليمية حول "قياس زمن الإفراج عن البضائع" بالتعاون مع منظمة الجمارك العالمية



تشرين الأول

الاجتماع الثامن لشبكة النوع الاجتماعي والحكومة في دول البحر المتوسط



أيلول

برنامج تدريبي بعنوان "إعداد وتحليل التقارير الاقتصادية" أحياه وزير التخطيط المصري السابق أشرف العربي



كانون الأول

إتفاقية تعاون مع قوى الأمن الداخلي



تشرين الثاني

اجتماع مدراء معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

## برعاية معالي وزير المالية

### حفل اختتام العام 2018 وإطلاق خطة 2019

رؤساء المجالس ومدراء عامين في وزارة المالية وكبار المسؤولين في القطاع العام اجتمعوا في الحفل السنوي للمعهد، حيث تم استعراض نتائج وملامح خطة العام 2019.

أكد معالي وزير المالية خلال اللقاء أن ضعف القدرات في الإدارة المالية لبعض مؤسسات الدولة والبلديات يمكن أن ترفع من المخاطر الائتمانية للدولة لذا سيأخذ التدريب المالي الإلزامي حيزاً أساسياً من اهتمامنا خلال العام 2019، موجهاً دعوة للهيئات الرقابية للعمل معاً من أجل تعزيز الأداء المالي بشكل يلبي متطلبات المعايير الدولية واعتبارات الشفافية خدمة للمصلحة الوطنية.



175 مشاركاً

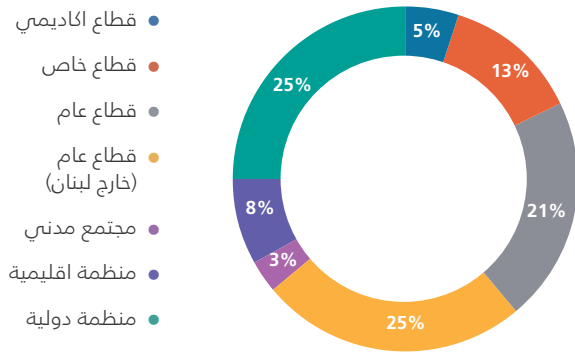


# الإدارة المالية الحكومية

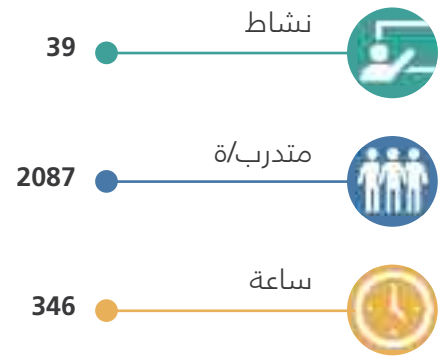
في ظلّ الأوضاع الدقيقة التي يمرّ بها لبنان وتراجع المؤشرات الاقتصادية التي تثقل كاهل المالية العامة، أصبح تطوير القدرات البشرية أولوية ملحة لمواكبة الإصلاحات التي يعتزم لبنان تنفيذها لاسيما لناعية تطبيق المعايير العالمية للشفافية المالية وتحقيق القيمة الفضلى من إنفاق مال المواطن. وتماشياً مع هذه التوجهات، سعى المعهد هذا العام لسدّ جزء من الثغرة القائمة بين الكفايات المالية المطلوبة والقدرات البشرية المتوافرة في الدولة متوجهاً الى موظفي وزارة المالية والمسؤولين الماليين في القطاع العام بسلّة من البرامج التدريبية وورش العمل والمنشورات المتخصصة لترتبط الأداء المالي بالتوجهات الإصلاحية لوزارة المالية وللحكومة اللبنانية.

## مؤشرات عامة

### الشركاء في مواضيع الإدارة المالية الحكومية

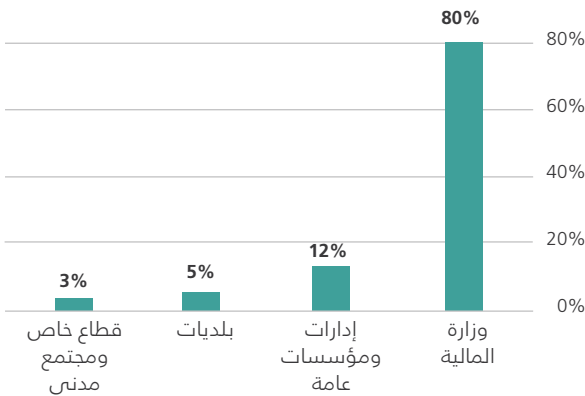


### الإدارة المالية الحكومية

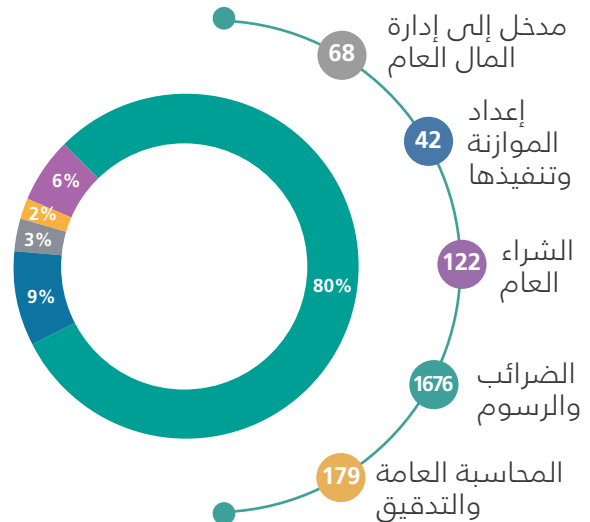


### المشاركون في مناهج الإدارة المالية الحكومية

84% نسبة زيادة عدد المشاركين مقارنةً بالعام 2017.



### توزيع المستفيدين من المحاور الخمس لمنهج الإدارة المالية الحكومية

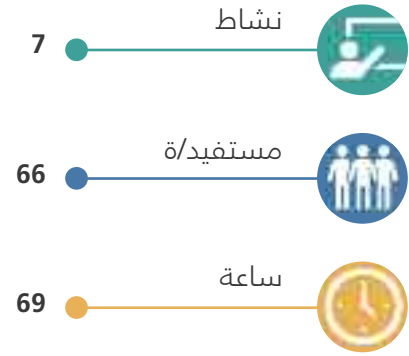
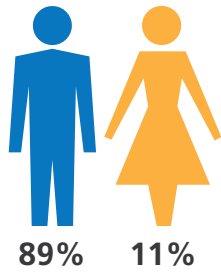


## مدخل إلى إدارة المال العام

استكمل المعهد مواكبة الإدارات والمؤسسات العامة من السلكين المدني والعسكري في مشاريعها التحديثية. وأعد هذا العام مخطط تدريبي تفصيلي في الإدارة المالية لصالح المديرية العامة لقوى الأمن الداخلي وأطلق سلسلة لقاءات للمسؤولين الماليين في المؤسسات العامة. سمحت هذه النشاطات بتحديد دقيق لأنواع التحديات التي يتم مواجهتها وخلصت لاقتراح الحلول ورفع التوصيات.

### برنامج تعزيز قدرات قوى الأمن الداخلي في إدارة المال العام

تميّز العام بوضع برنامج متخصص يقع ضمن أولويات استراتيجية التطوير المؤسسي التي وضعتها المديرية العامة لقوى الأمن الداخلي بحيث جرى التركيز على الكفايات المالية، وهي ركن أساس في تحقيق طموحات هذه الاستراتيجية.

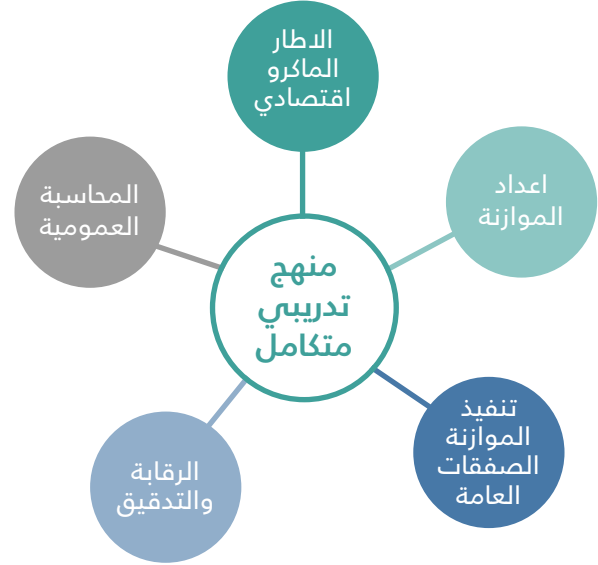


- الانطلاق من الحاجات التي سبق وحددتها المديرية وربطها بالمناهج التدريبية
- تحليل الحاجات التدريبية واستخلاص الأولويات
- اقتراح مخطط تدريب تفصيلي



## المالية العامة من ألفها إلى الياء

16 ضابطاً من قوى الأمن الداخلي شاركوا في الدورة التدريبية حول "المالية العامة من ألفها إلى الياء"، ساهمت في توضيح دورة المالية العامة وفي تعزيز المعارف بالمفاهيم والمبادئ الأساسية. استكملت هذه الدورة بـ 6 دورات إضافية لتعزيز المهارات تم تحديدها بناءً على دراسة وتحليل الحاجات التدريبية.



## لقاءات المسؤولين الماليين في المؤسسات العامة

شكلت "سلسلة لقاءات المسؤولين الماليين في المؤسسات العامة" مساحة نقاش مهني متخصص للتبادل المعرفي والاستفادة من الممارسة الفضلى. عرض المشاركون في اللقاءات أبرز المستجدات المرتبطة بالمالية العامة وتطبيقاتها والتحديات التي يواجهونها في عملهم. كما تم إصدار توصيات محددة في كل محور من محاور اللقاءات.

التشبيك والتواصل:  
4 لقاءات

16 مشارك من 15 مؤسسة عامة


عرض 5 تجارب وطنية ناجحة

- مصلحة الابحاث العلمية الزراعية
- مجلس الجنوب
- مركز البحوث والإينماء
- تعاونية موظفي الدولة
- مصلحة استثمار مرفأ صيدا
- معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

خبراء من القطاعين العام والخاص

- 2 من مديرية المالية العامة
- 3 من القطاع الخاص


## الإدارة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لشرح فئات النظام الضريبي بهدف تعزيز الالتزام

13 مستفيد/ة 

15 ساعة 

- مسك الحسابات التجارية
- الموجبات الضريبية
- إشتراكات الضمان الإجتماعي

## مبادرة جديدة: شهادة الكفاءة في الهندسة المُدنية للمدينة المستدامة في لبنان

16 مشارك/ة 



- تناولت الوحدة المذكورة مواضيع:
- قانون البلديات
  - الإدارة المالية
  - كيفية إعداد مشروع تنموي بلدي.

بطلب من المعهد العالي للعلوم التطبيقية والاقتصادية (CNAM)، شارك معهدنا في إعداد وتنفيذ الوحدة التعليمية حول إدارة المال العام والمشاريع ضمن شهادة الكفاءة في "إدارة وحوكمة المدن". نذكر أن هذه الشهادة اشترك فيها الـ CNAM وجمعية المدن المتحدة في لبنان/المكتب التقني للبلديات اللبنانية Cités unies - bureau technique des villes libanaises وعدد من الشركاء من فرنسا ولبنان.

## برامج تدريبية خارج المعهد

في موازاة التدريب في لبنان، استطاع المعهد تأمين فرص مشاركة في 5 دورات تدريبية متخصصة في الإدارة المالية خارج لبنان.

- يهدف برنامج "دعم المهارات المهنية في إدارة المال العام" من تنظيم وزارة المالية الهولندية - الأكاديمية الوطنية للمالية والاقتصاد إلى تبادل التجارب وعرض التجربة الهولندية التي تتميز بالشفافية المالية واللامركزية
- أربع دورات تدريبية في ثلاثة بلدان



حلقة حوار بعنوان "شبكات الحماية الاجتماعية وإصلاح قطاع الطاقة"





## إعداد الموازنة وتنفيذها

تشكل الموازنة العامة أداة أساسية للتخطيط المالي تُترجم خطة عمل الحكومة بالأرقام وتُظهر أبرز سياساتها المالية والاقتصادية والاجتماعية للسنوات القادمة. لكن توقّف إقرار الموازنات على مدى 12 عاماً ساهم بشكل كبير في تراجع المؤشرات خاصة تلك المتعلقة بشفافية الموازنة الذي وصل إلى 1,100/3<sup>1</sup> ولضغوطات استعادة الإنتظام المالي، وبتوجيهات من معالي الوزير، كُثف المعهد برامج التدريبية حول مبادئ وأدوات إعداد الموازنة مع الإضاءة على أبرز التوجهات التحديّة في هذا السياق. كما تعاون مع مديرية الموازنة ومراقبة النفقات على إعداد موازنة المواطنة والمواطن للعام 2018؛ وكانت هذه التجربة محل اهتمام عربي ودولي حيث عرضتها رئيسة المعهد خلال ورشة عمل متخصصة في مركز البنك الدولي في واشنطن. وكذلك، وبطلب من الجهة الفرنسية، قدّمنا مساندة تقنية لوزارة المالية في الكامبيرون لإعداد موازنة المواطنة والمواطن. وترافق إعداد هذه الوثيقة مع عدد من النشاطات دعا إليها جهات دولية وهيئات مجتمع مدني مهمة لتعزيز شفافية الموازنة وتسهيل فهمها.

## البرامج التدريبية

### تدريب متخصص في إعداد الموازنة وتنفيذها

166 مستفيدة/ة



10 نشاط



#### 117 ضابط من الجيش اللبناني

- هيكلية الموازنة
- المؤشرات الماكرو اقتصادية



#### 42 ضابط من قوى الامن الداخلي

- مفهوم الموازنة العامة ومراحل اعدادها واطر تحسينها
- خصوصية موازنة القوى العسكرية
- تنفيذ النفقات
- الرقابة



#### 7 مسؤولين ماليين من المؤسسات العامة

- أهمية الموازنة العامة ودورها في تخطيط الإنفاق
- كيفية استخراج وتحليل المؤشرات المالية والاقتصادية لتتطور الوضع الاقتصادي في لبنان

<sup>1</sup> مسح الموازنة المفتوحة لعام 2017، international budget partnership.

## إعداد دليل موازنة المواطن والمواطنة

حفل إطلاق "موازنة المواطن والمواطنة 2018" برعاية وحضور معالي وزير المالية



هذه الخطوة هي تحدّ واضح يهدف إلى الالتزام بالمبادئ والقواعد الأساسية التي يجب على الدولة أن تلتزمها لتطبيق القوانين التي تسمح للمواطن بالتعرف على كل القضايا والوصول إلى المعلومات الحقيقية ليستطيع أن يبني مواقفه ونقده للقضايا العامة لا سيّما المالية

معالي وزير المالية، المعهد، 2018/4/24

إطلاق صيغة مُبسّطة لموازنة الحكومة اللبنانية لعام 2018 تهدف إلى توعية المواطن/ة على أوضاع المالية العامة وتعرض أرقام الموازنة بشفافية ووضوح. شارك في حفل الإطلاق 130 مسؤول/ة من مختلف إدارات الدولة والمنظمات الدولية.

### موازنة المواطنة والمواطن للملحقين الاقتصاديين في السفارات الأجنبية في لبنان



عرض المعهد لـ 14 ملحق اقتصادي بناءً على طلب من السفارتين البريطانية والإيطالية، مفهوم موازنة المواطن وأهميتها والفرضيات الماكرو اقتصادية التي ارتكزت عليها موازنة 2018، شارحاً أنواع تصنيف النفقات و أبرز مصادر الإيرادات وتطور هيكلية الدين العام.

### مساندة تقنية لإعداد موازنة المواطن في الكاميرون



استعانت منظمة اكسبرتيز فرانس (Expertise France) بخبرات المعهد المالي في مجال تحرير وتطوير الأدلة المخصّصة للمواطن حيث قدمنا مساندة تقنية لوزارة المالية الكاميرونية في صياغة "موازنة المواطن" وإعداد الدليل الخاص بها ووضع استراتيجية تواصل واقترح آلية عمل من شأنها تحقيق استدامة هذه العملية في السنين المُقبلة.

## تبادل الخبرات حول مواضيع الموازنة

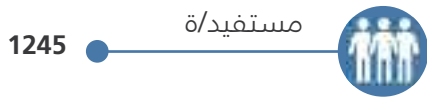
تميّز العام بإسهامات علمية متخصصة وفي مؤتمرات وحلقات نظمها الشركاء في لبنان والخارج.

المكان	عنوان النشاط	الشريك/ الجهة المنظمة
عمّان - الاردن	الشفافية في الموازنة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا	شراكة الموازنة الدولية
بيروت - لبنان	النواب أمام استحقاق موازنة 2019	المعهد اللبناني لدراسات السوق
بيروت - لبنان	دور المجتمع المدني في المشاركة في مسار الموازنة العامة - تعزيز دور منظمات المجتمع المدني للمناصرة في سبيل حقوق الانسان	ALEF - Act for Human Rights

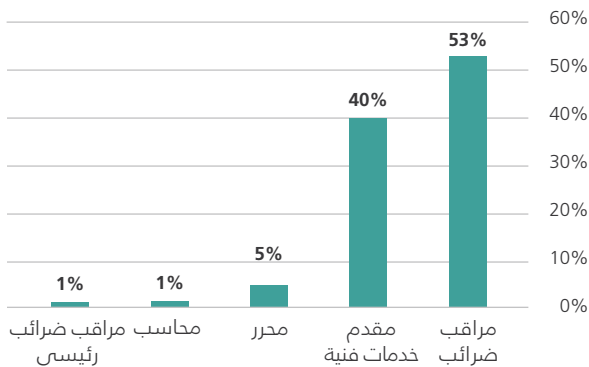
## الضرائب والرسوم

صبّ معظم الجهد هذا العام على معاونة الإدارة الضريبية في تطبيق إلتزاماتها الدولية حول معايير الشفافية وتبادل المعلومات، فأعد المعهد سلسلة من ورش العمل حول تبادل المعلومات للأغراض الضريبية توجهت لكافة المصالح المالية الاقليمية والدوائر في وزارة المالية. إضافة إلى ما سبق، جرى تنظيم عدد كبير من الدورات التدريبية حول الضرائب والرسوم في بيروت والمناطق لصالح موظفي الوزارة والقطاع العام والمجتمع المدني بغية تسهيل الوصول إلى المعلومات وتعزيز المهارات المرتبطة بتطبيق القوانين الضريبية واجراءاتها.

## تسهيل تطبيق الالزامات الدولية للبنان



### توزيع المشاركين حسب الوظيفة



### 3 محاور أساسية

- مدخل إلى مفاهيم تبادل المعلومات لأغراض ضريبية والوضع اللبناني
- الاجراءات الداخلية لتبادل المعلومات
- حماية أمن المعلومات

## تعزيز المعرفة بالشؤون الضريبية وطرق احتسابها

136

مشارك/ة



### الضريبة على الرواتب والأجور واشتراكات الضمان الاشتراكي

- 64 مستفيدة/ة
- 29 من القطاع العام
  - 35 من المجتمع المدني



### رسم الانتقال

30 مستفيدة/ة من وزارة المالية



### كيف تطبق البلديات الضرائب والرسوم

42 مستفيدة/ة من 38 بلدية

## بعثات تدريب خارج لبنان في مواضيع الضرائب والرسوم

عدد المشاركين	عنوان النشاط	الشريك
1	التصميم القانوني للأطر الضريبية الخاصة بمنطقة الشرق الأوسط	مركز صندوق النقد الدولي للاقتصاد والتمويل في الشرق الأوسط
1	دورة تدريبية دولية حول الضرائب (مستوى عام)	الوكالة اليابانية للتعاون الدولي

## التوعية الفريبية

التوعية الضريبية جزء لا يتجزأ من العمل لتقوية أطر التواصل وتعزيز علاقة الثقة بين الدولة والمواطن. وكعادته كل عام، يتعاون المعهد مع الجمعيات الأهلية لتنظيم حلقات حوار وندوات تناولت هذا العام موضوع "الشفافية والمواطنة".

### معرض الكتاب الفرنسي، تشرين الثاني

- ما هي اللادوات المتوافرة أمام المواطن لتسهيل الوصول إلى المعلومات؟
- ما هي الرسالة التي ترغبون في إيصالها للمواطن لتشجيعه على ممارسة مواظنيته والتزاماته؟



**السيدة سابين حاتم**  
خبير اقتصادي ومسؤولة برامج رئيسي،  
معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي



**السيدة كارين طعمة**  
عضو مجلس إدارة، رئيس الجمعية  
اللبنانية لحقوق المكلفين



**السيد بدري معوشي**  
رئيس مجلس الإدارة، الجمعية  
اللبنانية لتعزيز الشفافية

### معرض الكتاب العربي، كانون الأول

- ما هي حقوق وواجبات المواطن الضريبية؟
- ما هي اللادوات المتوفرة لتشجيع المواطن وخاصة المكلف على احترام التزاماته المالية كخطوة أولى نحو المساءلة والمشاركة في النقاش العام؟



**السيدة مايا بصيبس نوفل**  
مسؤولة برامج، معهد باسل فليحان  
المالي والاقتصادي



**الاستاذ كريم ضاهر**  
رئيس الجمعية اللبنانية  
لحقوق المكلفين



**الدكتور صباح مجدوب**  
نائب رئيس الجمعية اللبنانية  
لحقوق المكلفين



## المحاسبة العامة والتدقيق

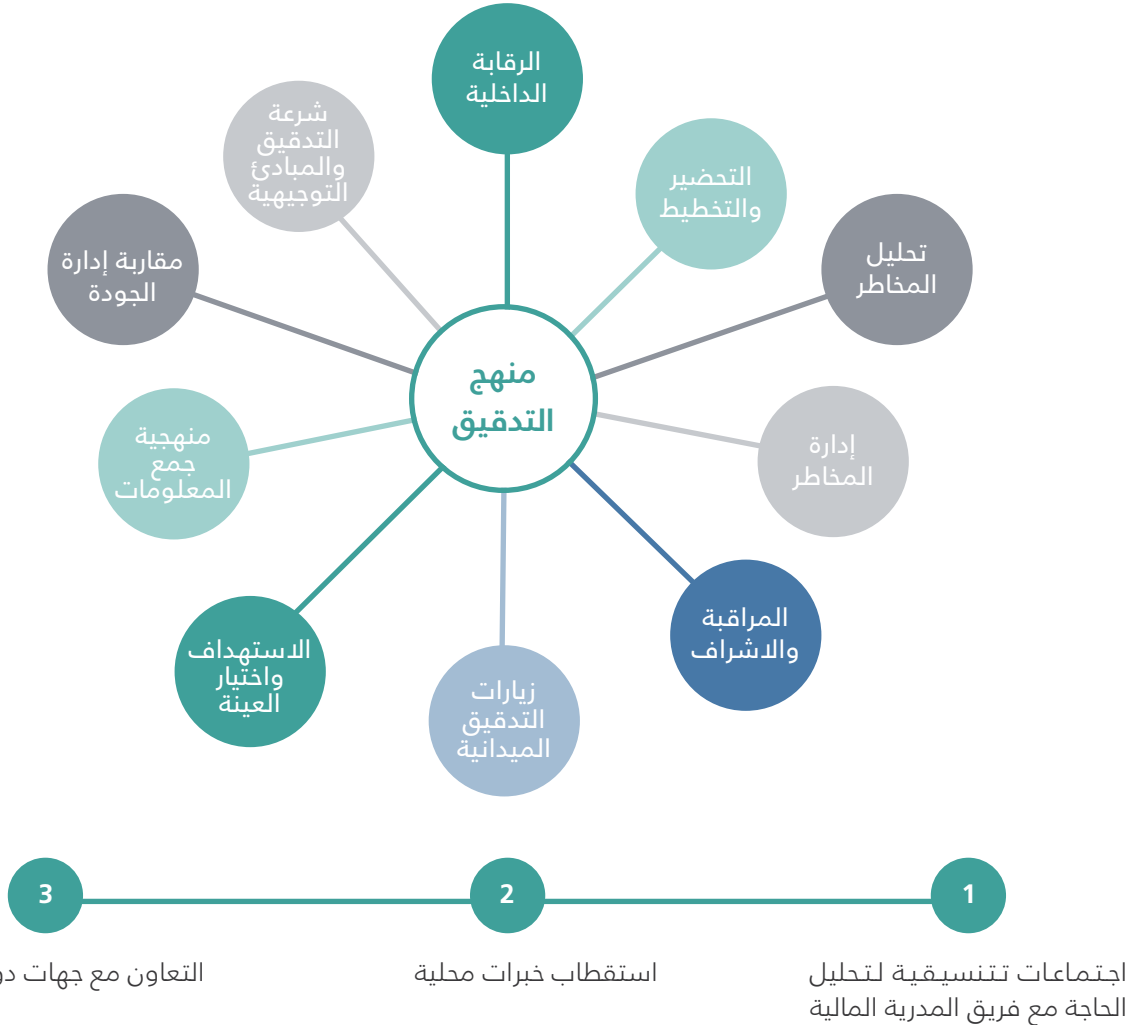
في ظل الضغوطات المالية والاقتصادية التي شهدها لبنان ومتطلبات الامتثال الدولي، عاون المعهد مديرية المالية العامة في جهودها لاستحداث وحدة للتدقيق الداخلي كما واكب جهود الوزارة في مجال تحديث السياسات والإجراءات المحاسبية وتطوير الكفايات المحاسبية في سائر الإدارات والمؤسسات العامة. فللمحاسبة العمومية دور هام في تنفيذ ومراقبه الموازنة وإدارة الحسابات والعمليات المالية، ويشكل التدقيق الأداة الأساس للمراجعة وللتأكد من حسن تطابق الإجراءات المعتمدة مع المعايير والأنظمة المرعية الاجراء.

### مواكبة مديرية المالية العامة في استحداث وحدة تدقيق داخلي

10 مديريات تعرفوا إلى أهداف التدقيق الداخلي ومتطلباته وعززوا قدراتهم التقنية والاجرائية لإنشاء وحدة التدقيق الداخلي داخل الإدارة.

81% معدل التطبيق المتوقع للمعارف المكتسبة خلال الدورة.

27 موظف(ة)



ساهم محتوى الدورة التدريبية حول أساسيات التدقيق الداخلي على ضوء التجربة الفرنسية” التي نظمت بالتعاون مع المديرية العامة للمالية العامة الفرنسية DGIFP في البدء بتطوير أدوات ونماذج لإرساء طريق عمل ممنهجة تتماشى مع المعايير الدولية.



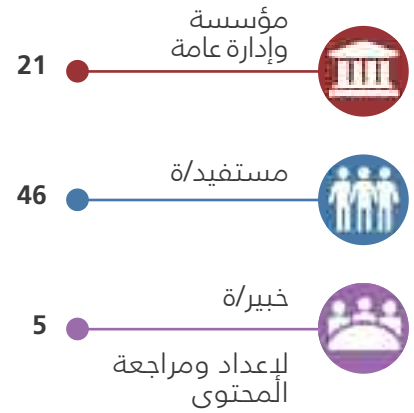
- إعداد الهيكل التنظيمي للتدقيق الداخلي
- تطوير خطة عمل تفصيلية للعام الأول
- منهجية اعداد مصفوفة إدارة المخاطر واستهداف المديرية والمصالح التي يجب تدقيقها
- شرعة المدقق والوصف الوظيفي

## تطوير الاجراءات المحاسبية في القطاع العام

الدورتين التدريبيتين حول “أصول المحاسبة العمومية: مبادئ وتقنيات” و”معايير المحاسبة العامة للقطاع العام” ساهمتا في شرح القواعد المحاسبية التي ترعى إعداد وتنفيذ الموازنة وتقديم الحسابات العمومية. كما عززت مهارات المشاركين في تطبيق معايير المحاسبة الدولية علماً أن لهذه المعايير الأثر الهام في تطوير الأداء المالي وفي تعزيز الشفافية في القطاع العام.

### الاهداف

- توحيد المعايير المحاسبية
- تحسين الرقابة الداخلية والشفافية
- تحسين الاتساق وقابلية المقارنة للبيانات المالية
- توفير المعلومات المفيدة للتحليل والتنبؤ المالي



## المحاسبة والتطور التكنولوجي

101 محاسباً ناقشوا تحديات تطور البرمجيات المحاسبية والادوات الرقمية وانعكساتها على مهنة المحاسبة وسبل تعزيز جودة البيانات المحاسبية، وتفعيل كفاءة استخدامها.

94

مستفيدة

### ورشة عمل التحوّل الرقمي لشركات ومكاتب التدقيق

تناولت أثر الثورة الرقمية على مهنة المحاسبة والمعايير التي يجب على مكاتب المحاسبة والتدقيق اخذها بعين الاعتبار



بالتعاون مع الاتحاد الدولي للمحاسبين الفرنكوفون FIDEF نقابة الخبراء في لبنان.

7

مستفيدة

### ورشة عمل حول أنظمة المعلومات المحاسبية وفعاليتها

تمحورت حول الدور الذي يلعبه نظام المعلومات المحاسبي في تنظيم تدفق المعلومات وتطوير الأداء المحاسبي بشكل يلبي حاجات الإدارات والمؤسسات العامة لاتخاذ القرار المناسب وكيفية مساهمته في اعداد التقارير الماليّة

#### أبرز التوصيات

- ضرورة مراعاة متطلبات إدارة المال العام والمعايير الدولية
- تدوين احتساب قطع الحساب وحساب المهمة
- إعداد التقارير





## مساعدة تقنية في مكننة المحاسبة لمالح إدارات أخرى

قدم المعهد مساعدة تقنية لعدد من الإدارات واستمع إلى التحديات التي تواجهها، وساند هذه الإدارات لتطوير رؤيتها لمكننة أعمال المحاسبة انطلاقاً من تجربته. وعلى أمل أن تقضي هذه النقاشات لبلورة مشروع مكننة مؤحد مستقبلي يربط الإدارات، كون هذا المشروع حاجة أساسية في مسك الحسابات ضمن معايير المحاسبة الدولية.

### عرض تجربة المعهد

1

شرح الصعوبات والتحديات التي واجهها فريق العمل المالي والإداري لتبني البرنامج المحاسبي المعروف بـ PIMS؛ وفي تطويره بحسب معايير المحاسبة العمومية

2

شرح المميزات التقنية التي تم إدخالها على البرنامج المحاسبي الممكن لناحية مسك المحاسبة وفق معايير المحاسبة العمومية وربطها بالمحاسبة العامة

- إصدار قطع الحساب ممكن
- استنتاج حساب المهمة

3

شرح المميزات التقنية التي تم إدخالها على البرنامج المحاسبي لناحية استخراج التقارير المالية المتعلقة بحسابات الموازنة وأجزائها

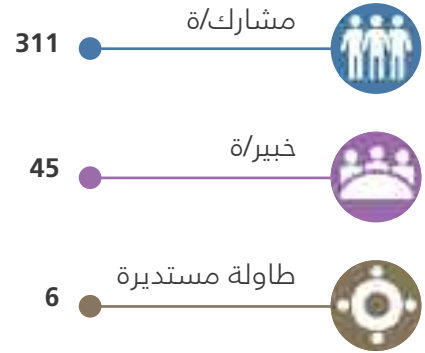
## الشراء العام

تماشياً مع الإصلاحات الهيكلية المحورية التي التزمت بها الحكومة اللبنانية خلال مؤتمر سيدر (CEDRE) خصّص المعهد حيزاً كبيراً من خطة عمله السنوية لموضوع الشراء العام لما لهذا الملف من أهمية استراتيجية وطنية تؤثر على جودة الخدمات العامة والتنافسية الاقتصادية والشفافية في إدارة المال العام وخصوصاً أموال المانحين والمقرضين، إلى جانب نشاطاته المعتادة في تنظيم البرامج المتخصصة الموجهة إلى البلديات والإدارات من السلّكين المدني والعسكري والتي شملت الجانب التقني والتشريعي والإداري للشراء العام. أوفد المعهد مدرّبيه إلى المعهد العربي للتخطيط في الكويت لإحياء برامج تدريب موجهة للمتخصصين في الدول العربية، وكذلك تابع تواصله ومشاركته مع عدّة شبكات إقليمية متخصصة والاستفادة القصوى من التبادل المعرفي والممارسات الفضلى على صعيد دولي. وكان أبرز ما ميّز العام عقد المؤتمر الوطني الأول حول الشراء العام وفرص تعزيز الصمود والنمو المستدام برعاية وحضور معالي وزير المالية ومشاركة كبيرة للجهات الدولية والرسمية المعنية ومن القطاع الخاص والمجتمع المدني.

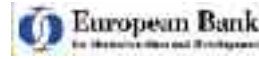
## المؤتمر الوطني الأول للشراء العام في لبنان

### المواضيع المطروحة

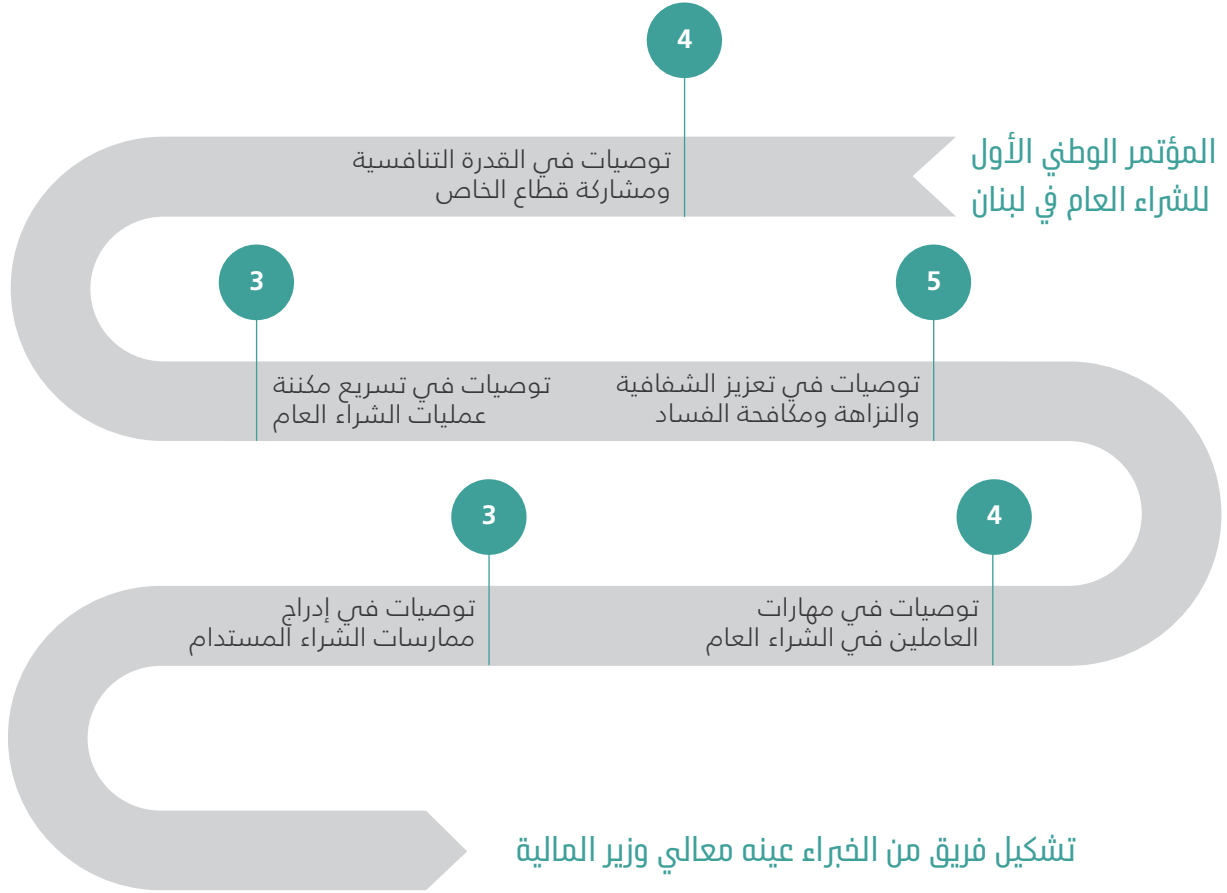
- الصمود والنمو المستدام
- التنافسية والابتكار
- جودة البنى التحتية



Support for Improvement in Governance and Management  
A joint initiative of the OECD and the EU, principally financed by the EU



# الإدارة المالية الحكومية



- 1 مراجعة وتنقيح دفاتر الشروط الخمسة
- 2 مراجعة أحدث قوانين الصفقات التي أقرت في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا
- 3 وضع مبادئ توجيهية وطنية مستوحاة من المبادئ الاثني عشر المطبقة عالمياً لكي تكون قاعدة لوضع مشروع قانون جديد
- 4 وضع مسودة اولية لقانون جديد للشراء العام يركز على التوجهات العالمية والمبادئ الوطنية



## برامج التدريب في الشراء العام

بالأرقام		المواضيع والفئات المستهدفة
3 نشاط 18 مستفيدة/ 56 ساعة		شرح دورة الشراء في الجيش اللبناني والتعمق في اجراءات التلزم وكيفية تنفيذ الصفقة وإدارة العقد وكشف التواطؤ.
4 نشاط 31 مستفيدة/ 54 ساعة		التعمق في مفاهيم الصفقات العامة ومناقشة التحديات التي تواجه المديرية العامة لقوى الامن الداخلي في هذا المجال. الإضاءة على الممارسات الدولية الجيدة في مجال تحسين منظومة الشراء العام.
3 نشاط 42 مستفيدة/ 48 ساعة	 بلديات	تعريف بالأحكام القانونية التي ترعى الصفقات العامة وكيفية إعداد دفاتر الشروط وطرق التعاقد والتلزم وتنفيذ العقد. توجهت إلى المعنيين بالصفقات العامة في اتحادات البلديات والبلديات الأعضاء في جمعية المدن المتحدة في لبنان/المكتب التقني للبلديات اللبنانية (BTVL).
2 نشاط 116 مستفيدة/ 34 ساعة	 الإدارات والمؤسسات العامة	عرّفت بأهم المبادئ والمفاهيم ومراحل الشراء العام وكيفية إعداد دفاتر شروط تعزّز من فاعلية إدارة المال العام. توجهت إلى الموظفين الذين يتولون حديثاً مهام لها علاقة بالصفقات العامة أو ممن يتولون متابعة الصفقات داخل الإدارة عبر اللجان المعنية.

### برنامج تدريب في الكويت

أوفد المعهد تدريبه إلى المعهد العربي للتخطيط بالكويت، لأحياء برنامج تدريبي متخصص في الشراء العام تناول قواعد وإجراءات الحصول على السلع والخدمات. توجه هذا البرنامج إلى 27 مستفيداً وساهم في تعزيز معارفهم بمبادئ ومفاهيم وظيفة الشراء العام وبالتحديات التي تواجهها؛ وتعزيز مهاراتهم لجهة إعداد خطة شراء عام ودفاتر شروط.

### المشاركة في الشبكات المتخصصة



شبكة خبراء الشراء العام في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا



الاجتماعات التنسيقية للجنة قيادة الاطار العشري للشراء العام

وضع استراتيجية 2019-2021



الاجتماع السنوي لشبكة OECD-MENA للشراء العام

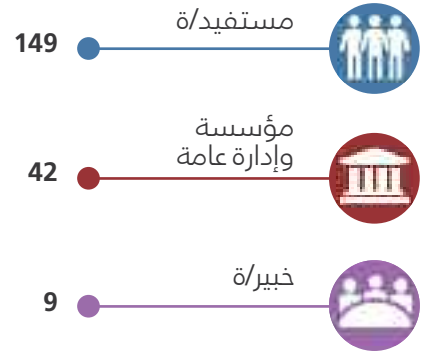
مناقشة تحديث أنظمة الصفقات العامة وآخر التطورات في مجال ممارسات الشراء

## الشراكة بين القطاعين العام والخاص

بعد إقرار مجلس النواب لقانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتوصيات التي انبثقت عن مؤتمر سيدر، بدأ لبنان مرحلة تحضير لإشراك القطاع الخاص وتشجيع مشاركته في عملية التنمية والنهوض الاقتصادي. سعى المعهد، مع المجلس الأعلى للخصخصة والشراكة، إلى رفد الإدارات والمؤسسات العامة بالمعارف والخبرات اللازمة لمساندتها في تصميمها وتنفيذها لمشاريع الشراكة التي لا تزال بالرغم من بعض التجارب جديدة على الواقع اللبناني وعلى الإدارات والمؤسسات العامة.

## بناء القدرات في موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

### شراكة مع المجلس الأعلى للخصخصة والشراكة



### أدوات تدريبية تثقيفية

- مسار قانون الشراكة في "لغز تركيبي" لتسهيل حفظ ترابعية وتسلسل الخطوات التي يجب اتباعها لإعداد مشاريع الشراكة
- لوائح تفسيرية تفاعلية لشرح المفاهيم الرئيسية وتعريفها وتمييز خصائصها
- اختبارات ذاتية للتأكد من اكتساب المفاهيم والمبادئ الأساسية لقانون الشراكة
- خرائط ذهنية لمبادئ الشراكة من خلال عمل جماعي
- 5 فيديوهات تثقيفية على مواقع التواصل الاجتماعي شملت مقابلات مع الخبراء والمسؤولين حول موضوع محدد



## تعزيز المعرفة بمضمون قانون الشراكة رقم 48 المصدر عام 2017

72  
مستفيدة

### 4 ورش عمل "ما يجب أن تعرفه عن الشراكة بين القطاعات العام والخاص"

- الأسباب الموجبة
- أهميته على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي
- أحكامه وكيفية تطبيقه
- المفاهيم والمراحل التي تمرّ بها عقود الشراكة

## بناء قدرات الإدارات والمؤسسات العامة

### دورة حول دراسة الجدوى الاقتصادية

التعرف على منهجية تحضير دراسة  
جدوى اقتصادية لمشاريع الشراكة  
والتمرس في تطبيقها من خلال تمارين  
عملية ودراسة حالات

21  
مستفيدة



### دورة تدريبية حول الشراكة بين القطاعات العام والخاص والتنمية

تعريف بأنواع الشراكة بين القطاعات  
مناقشة مزايا مشاركة القطاع  
الخاص في تنفيذ وإدارة المشروعات  
الاستثمارية وتقييم الآثار الاقتصادية  
التي تنتج عن ذلك.

36  
مستفيدة



### دورة تدريبية حول عقد الشراكة بين القطاعات العام والخاص وعقد FIDIC

الإطلاع على المبادئ القانونية  
الرئيسية  
مناقشة كيفية توزيع المخاطر من  
الجانب القانوني

20  
مستفيدة



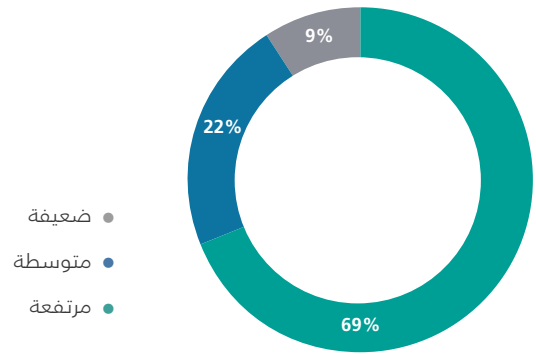
## لقاء مخصص للمدراء العامين

شارك **24** مديراً عاماً في حلقة عرض ونقاش مع أمين عام مجلس الأعلى للخصخصة والشراكة تناولت المحاور التالية:

- أهمية القانون وأبعاده الاقتصادية والتنموية
- مسار عقود الشراكة والامتطلبات التي تقع على عاتق الإدارة
- السبل المُفضلى لإطلاق عجلة المشاريع داخل الإدارات

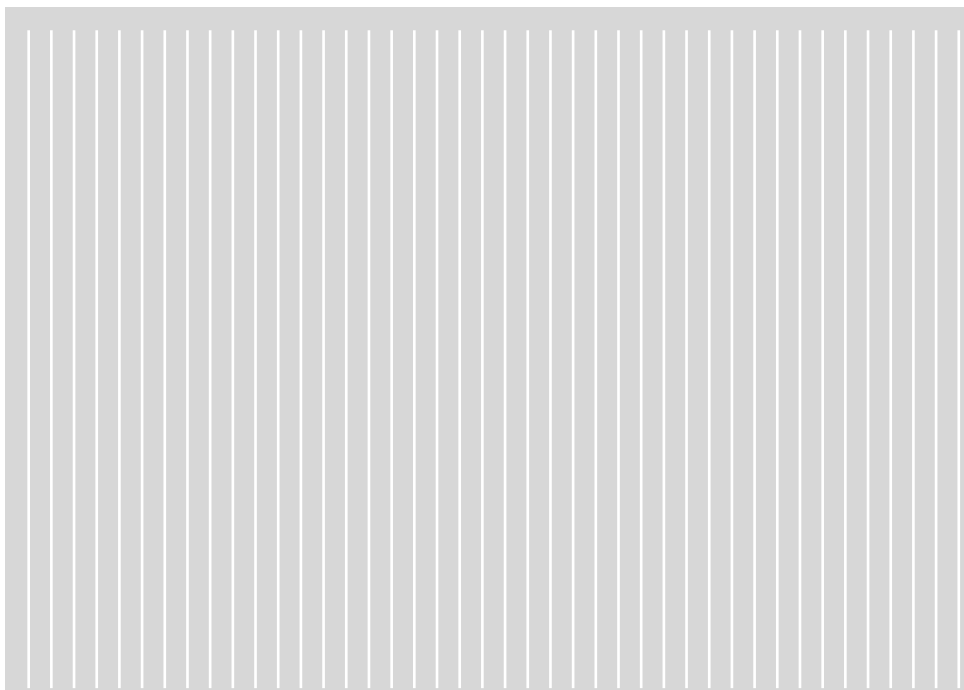
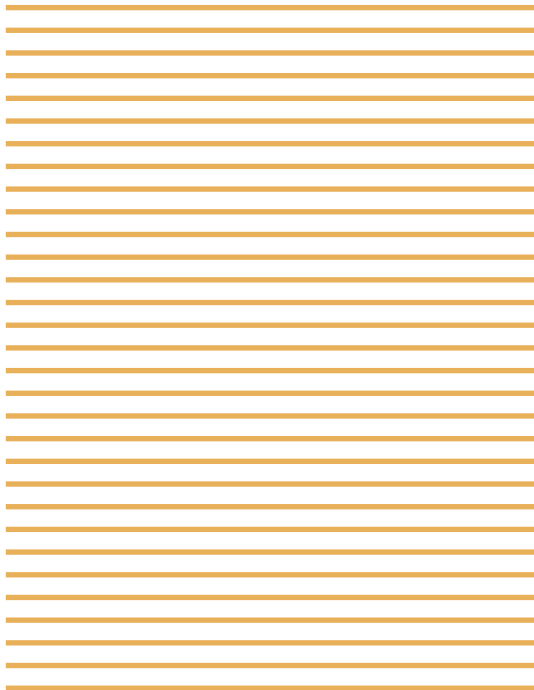
## ما هي درجة الأهمية التي تعيها إدارتكم للشراكة بين القطاع العام والخاص؟

تضمن الاستبيان الموجه إلى المدراء العامين ورؤوساء وأعضاء المجالس المشاركة، 9 أسئلة مفتوحة ومغلقة حُدّت من خلالها الأهمية التي توليها الإدارات لموضوع الشراكة وواقعها في القطاع العام بالإضافة إلى المؤهلات البشرية والمواضيع التدريبية التي تحتاجها الإدارات للإعداد لمشاريع الشراكة.





## مكافحة الجرائم المالية






## ضبط التجارة غير المشروعة والتهريب والفساد الإداري والمالي يساهم في استقرار الاقتصاد والمالية العامة

وزير علي حسن خليل، المؤتمر الوطني الأول حول مكافحة التهريب  
والتجارة غير المشروعة - 2018/3/28

يواجه لبنان بعد اقراره لقوانين مكافحة تبييض الأموال ومكافحة الإرهاب ونقل الأموال عبر الحدود تحديات كبيرة لكشف ومكافحة الجرائم المالية والالكترونية وتلك العابرة للحدود والحد من انتشارها خاصة في ظل تطور التقنيات الحديثة للتبادلات التجارية والمالية. ولما كان القطاع المالي يمثل أحد الأعمدة الرئيسية للأنظمة الاقتصادية وله دور محوري في مجال التبادلات التجارية والخدمات المالية، سعى المعهد خلال هذا العام إلى تعزيز الوعي بمفاهيم الجرائم المالية وأبعادها على الاقتصاد اللبناني، كما عمل على تطوير مهارات الاستجواب والتحقيق لهيئات انفاذ القوانين وساندة إدارة حصر التبغ والتبناك في التحضير للمؤتمر الوطني الاول حول مكافحة التهريب والتجارة غير المشروعة.

## مساندة تقنية لإدارة الحصر في إعداد المؤتمر الأول في لبنان حول مكافحة التهريب

2 ● خبيرة 

3 ● مؤسسة دولية 

### الأطر والمعايير وأفضل الممارسات الدولية لمكافحة التهريب

- الإطار القانوني الدولي
- الممارسات والمعايير الدولية

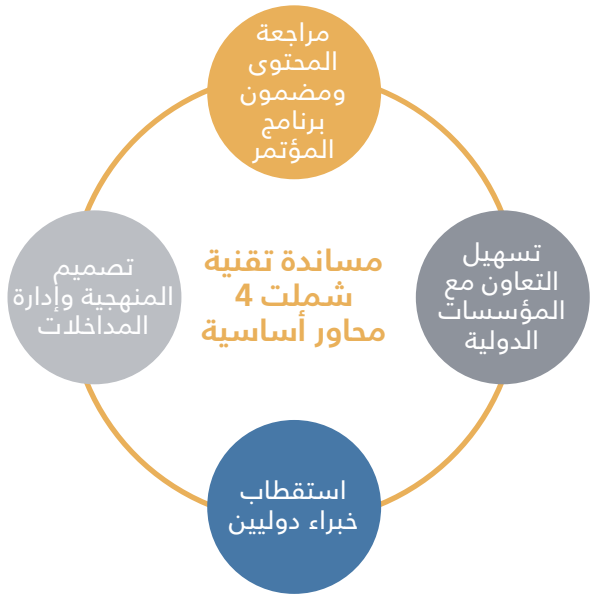
### تعزيز انفاذ القوانين والملاحقة القضائية وتطوير آليات التنسيق بين الأجهزة الأمنية

- دور القوى الأمنية
- الإجراءات الجمركية
- آليات التنسيق والملاحقة القضائية

### مكافحة التهريب بين الحد من العرض والطلب

- الدور التشريعي للمجلس النيابي
- تأثير التهريب على الإيرادات والمدخيل
- آليات حماية المستهلك
- اشراك القطاع الخاص في مكافحة التهريب

### تكامل الجهود لإعداد المؤتمر الوطني الأول حول مكافحة التهريب

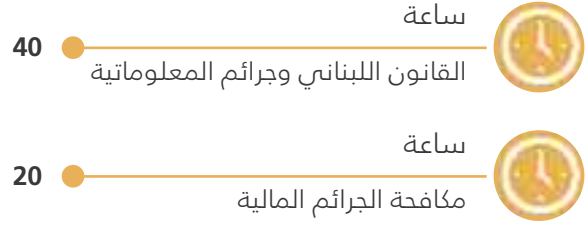


## البرامج التدريبية في الجرائم المالية

3 دورات تدريبية شارك فيها 50 ضابط من الجيش اللبناني تناولت أبرز المستجدات المتعلقة بالجرائم المالية.

نظمت الدورات في إطار مشروع إصلاح القطاع الأمني (Security Sector Reform-SSR) الممول من قبل الاتحاد الأوروبي وهدفت إلى:

- توضيح مفاهيم الجرائم المالية وأبعادها على الاقتصاد اللبناني
- شرح أبرز أنواع الجرائم المالية والأساليب المستحدثة فيها
- شرح القوانين ودور الجهات المعنية بمكافحة الجرائم في لبنان



ضباط من كلية فؤاد شهاب للقيادة والأركان.

60%

ضباط من مديرية المخابرات للجيش اللبناني

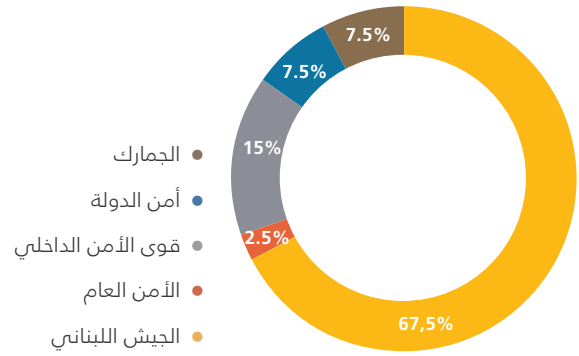
40%

# الإدارة المالية الحكومية

## تطوير مهارات التحقيق لهيئات إنفاذ القوانين

طوّر 40 مشارك(ة) من مختلف هيئات إنفاذ القوانين معرفتهم بأبرز المستجدات في علم النفس الإجرامي وبتقنيات كشف الكذب وتحليل المؤشرات الجسدية واللغوية والصوتية التي تساعد على تعزيز أرجحية الشك لإتخاذ القرار المناسب بشأنها.

## توزيع المشاركين



## مضمون التدريب

- استخدام وتحليل اللغة الجسدية خلال التحقيقات
- تحليل الإفادات الخطية
- تقنيات إفشال الكذب
- معالجة الصمت خلال التحقيقات
- آلية تعرف الشهود على المشتبه به
- الأخطاء المرتكبة

أكدوا سهولة تطبيق المضمون  
التدريب في مكان عملهم

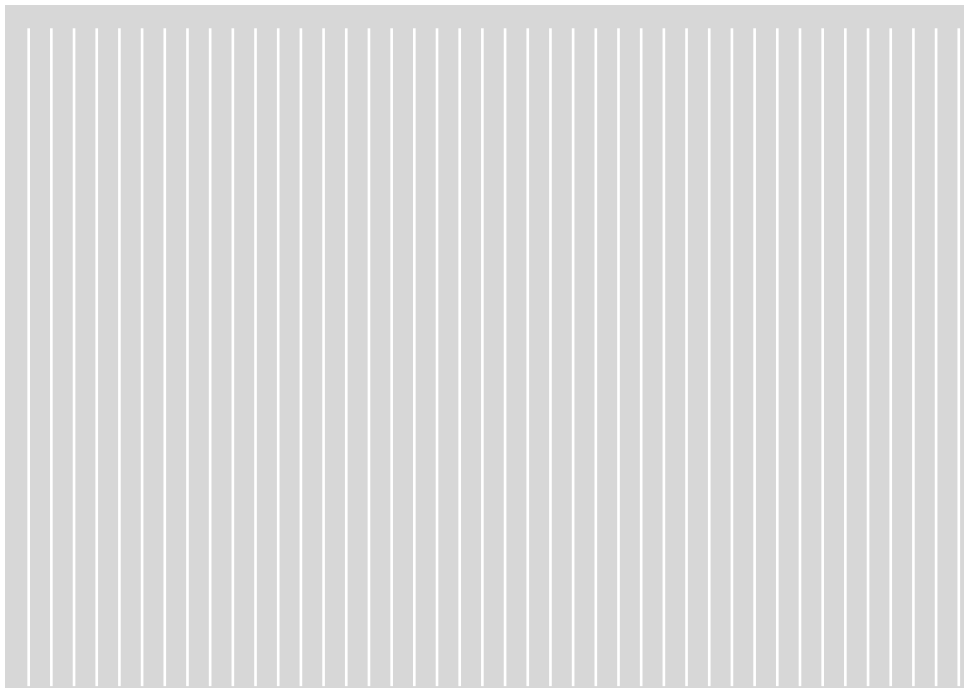
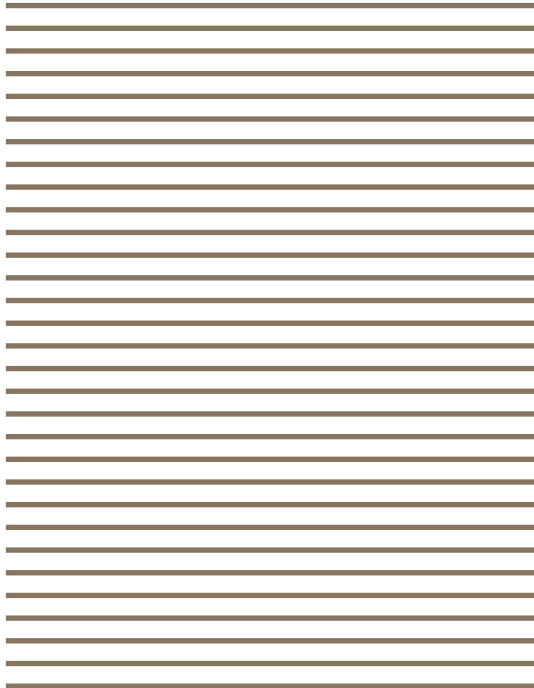
82%

أكدوا نيتهم تطوير بعض النواحي في  
عملهم اليومي بعد مشاركتهم في  
هذه الدورة

86%



## تعزير القدرات في الشؤون العقارية



المعاملات العقارية هي من أهمّ المعاملات المالية والادارية في وزارة المالية. هي ترتبط بشكل وثيق بحياة المواطنين ولها الأثر الكبير على تحريك العجلة الاقتصادية. استكمل المعهد مساهمته في مواكبة المشاريع الاصلاحية القائمة في المديرية العامة للشؤون العقارية من خلال مبادرتين، الأولى تناولت توحيد التطبيق والثانية ركّزت على تحسين التواصل بين وزارة المالية والكتاب العدل.

## توحيد التطبيق للمعاملات العقارية

59 مشارك/ة في البرامج التدريبية حول الشؤون العقارية

46

مشارك/ة

### سلسلة ورش عمل مع الكتاب العدل حول شؤون مالية وعقارية

تناولت التحديات التي تواجه مهنة كتّاب العدل في لبنان. يجري حالياً متابعة التوصيات من قبل المديرية المعنية لتوحيد التطبيق تجاه المواطن



المديرية العامة  
للشؤون العقارية



الجمهورية اللبنانية  
وزارة الاقتصاد والتجارة



13

مشارك/ة

### ورش العمل الدورية لأمناء السجل

شكلت مساحة للتداول في أبرز المستجدات والممارسات والتعاميم التي ترفع عمل الشؤون العقارية حيث ناقش أمناء السجل بحضور سعادة المدير العام أوجه الاختلاف في تطبيق عدد من المعاملات وصولاً إلى التوافق على الحلول الفضلى فيما بينهم

### نتج عن سلسلة ورش العمل إصدار 8 قرارات إدارية داخية لتوحيد التطبيق في العقارية في:

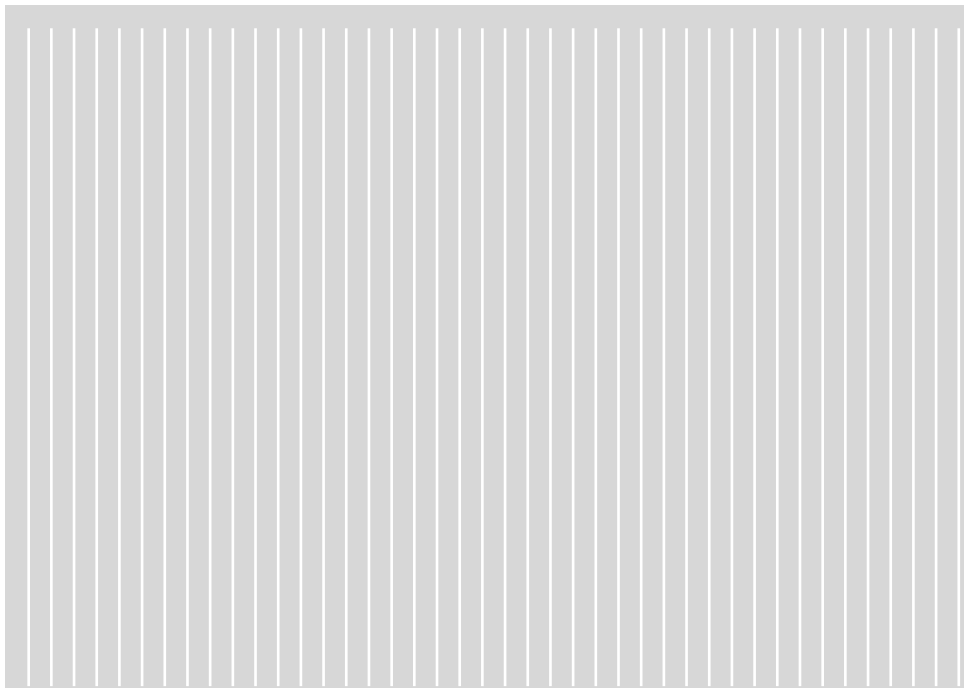
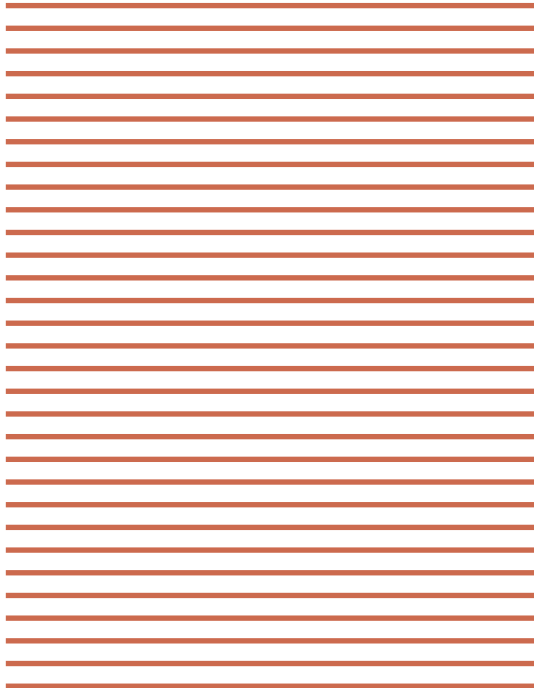
- طلب الحصول عن بدل عن ضائع
- وكالة غير قابلة للعزل
- عقود الانشاءات والافراز
- تملك غير اللبنانيين
- أصول تصحيح الاخطاء الكتابية والقانونية والمادية
- بيع مال القاصر والتأمين على مال القاصر
- طلب وضع أو شطب إشارة عن طريق Liban post
- قيد الاحتياطي



المديرية العامة  
للشؤون العقارية



## إدارة حصر التبغ والتنباك



# إدارة حصر التبغ والتنباك

للسنة السادسة على التوالي، يتعاون المعهد مع إدارة حصر التبغ والتنباك لإعداد خطة لتطوير القدرات المؤسسية تتضمن، إلى نشاطات التدريب، المساندة التقنية والاستشارات. تترجم الخطة توجهات التطوير المؤسسي ومتطلبات الجودة والتوسع الإنتاجي للمنتجات التبغية. وقد تميّز هذا العام بتنمية المهارات القيادية والإدارية بشكل عام وبوضع خارطة طريق لمشروع تدريبي متكامل للملاك العالي بالإضافة إلى خدمات استشارية تتعلق بإدارة الصفقات ونظام تقييم الأداء وكذلك نشاطات المرافقة الفردية (coaching) ساهمت في مشروع تطوير الأداء الفردي والمؤسسي.

## 70%

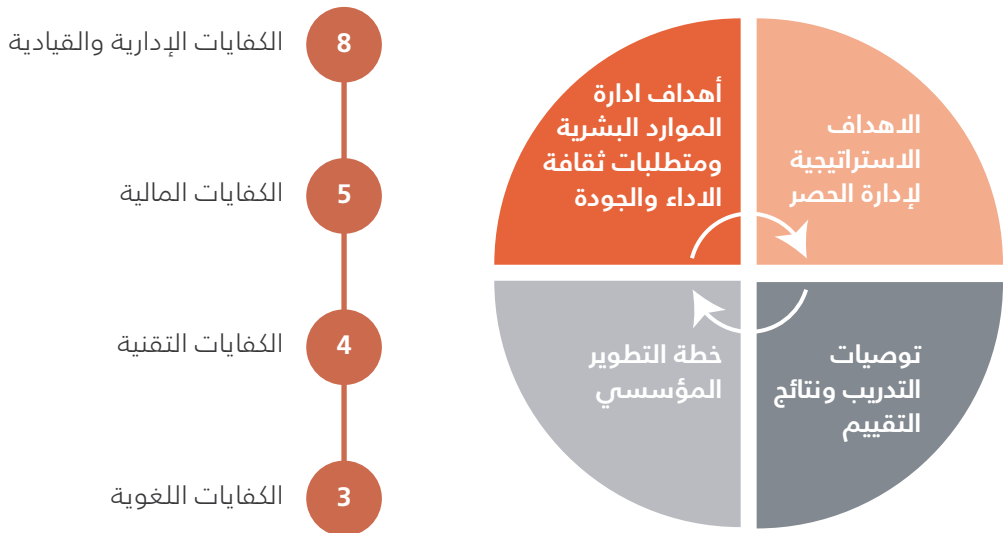
معدل إنجاز الخطة

## خطة تطوير القدرات في الريجي



### عدد النشاطات

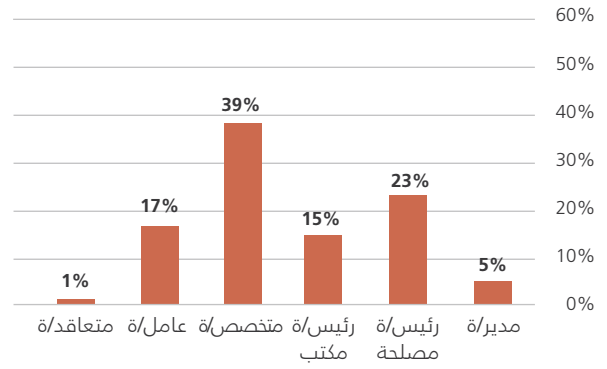
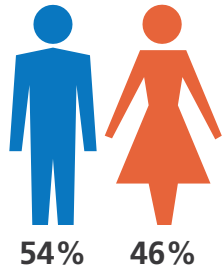
### مرتكزات رزنامة 2018



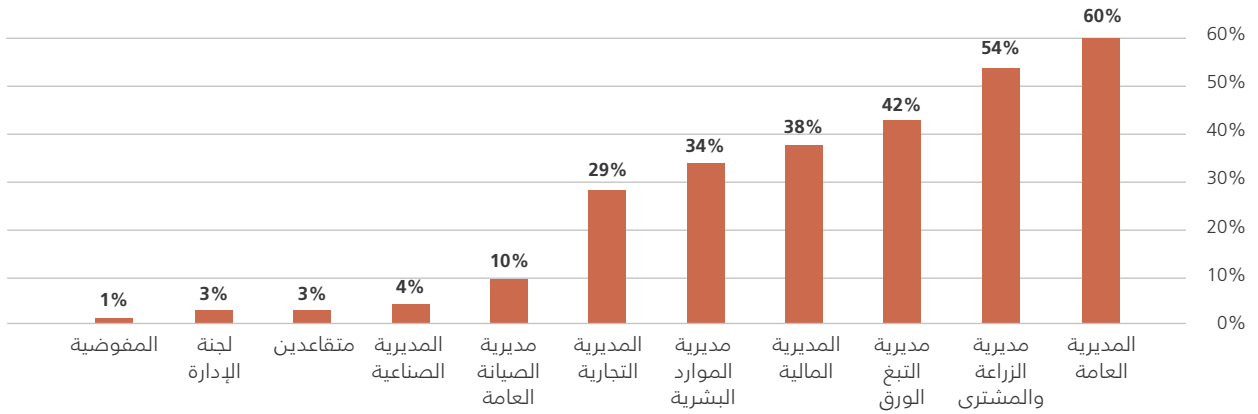
## المستفيدون من نشاطات التدريب



## توزع المتدربين بحسب الفئات الوظيفية



## توزع المتدربين بحسب المديرية

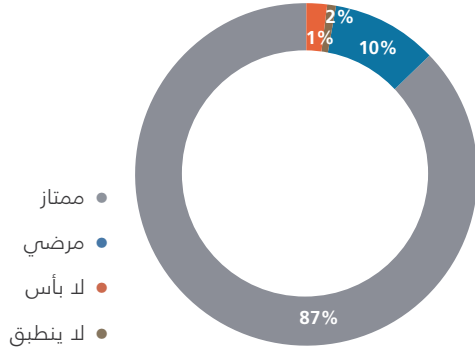




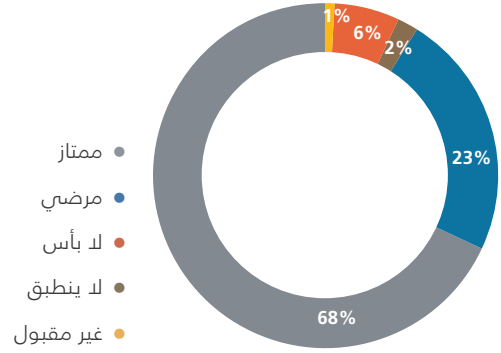
# إدارة حصر التبغ والتنباك

## تقييم البرامج التدريبية من قبل المشاركين

### المدرّب



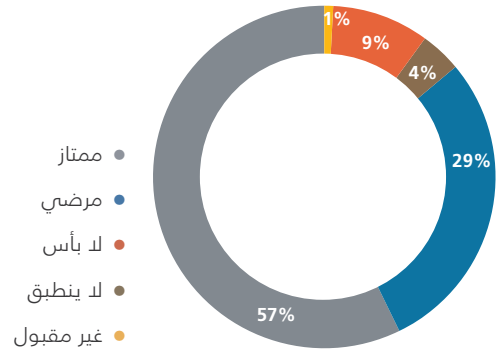
### أسلوب التدريب



### درجة الرضى بعد المشاركة في التدريب

**8.6**  
**10**

### اهداف التدريب



## إدارة الأداء

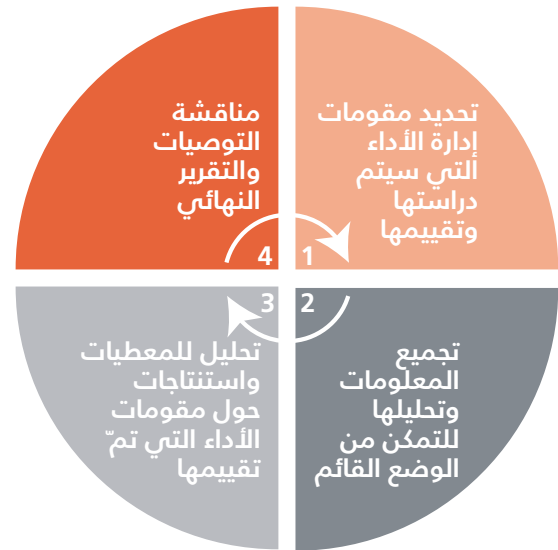
اقتضى تحديث إدارة الموارد البشرية في الريجي مساندة تقنية بهدف وضع نموذج شامل لإدارة الأداء يأخذ بعين الاعتبار الممكّنات الخمس للاداء المؤسسي. وكان من أول نتائجه وضع نظام تقييم انتقالي لهذا العام وخطة متوسطة الأجل 2019-2020 تمكن من الوصول الى نظام تقييم أداء متكامل وحديث مبني على الكفايات وبيئة أداء داعمة له.



### مشروع بناء الممكّنات الرئيسية لإدارة الأداء المؤسسي والبشري في الريجي

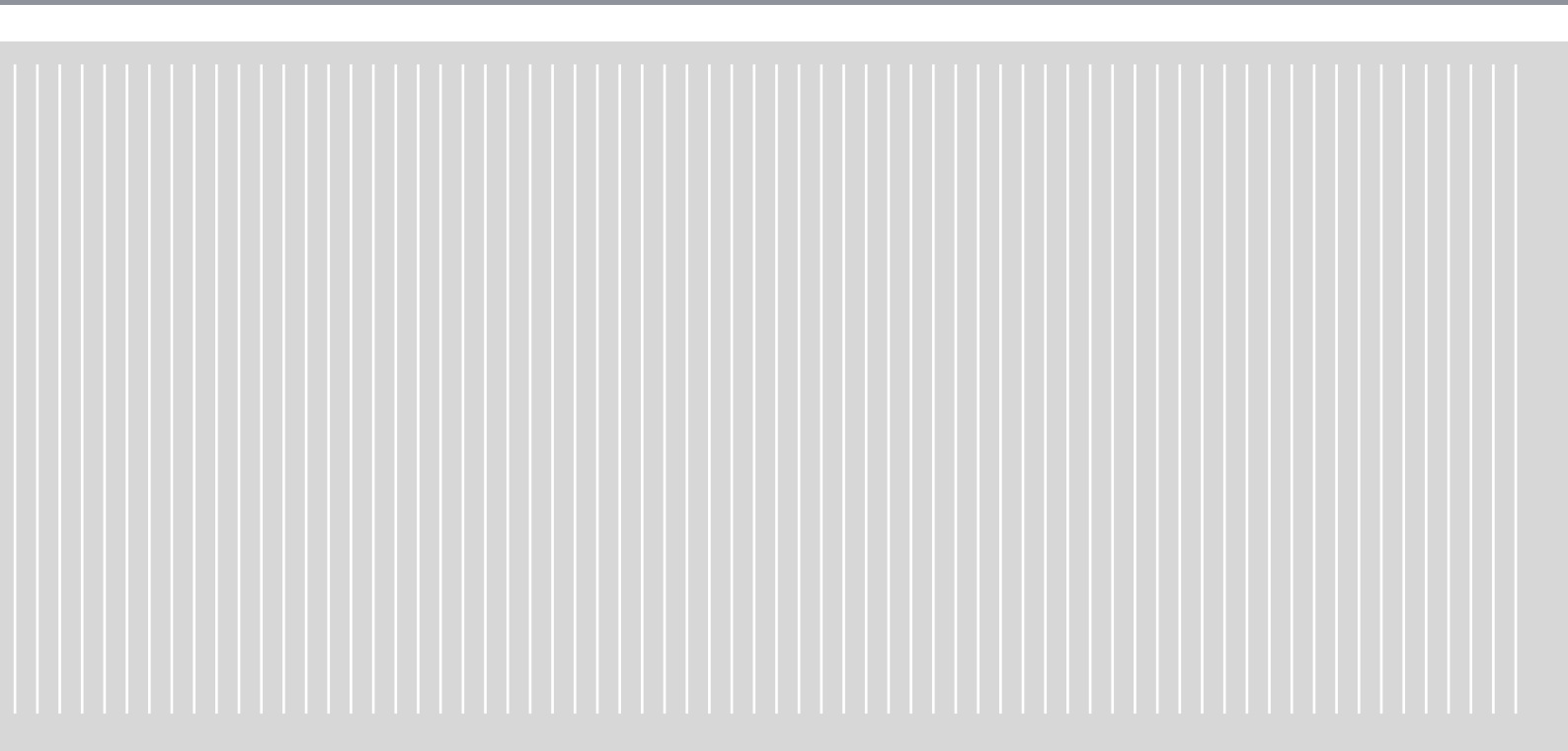
#### المرتكزات الخمس للأداء

- الإستراتيجية والأهداف
- البيئة التنظيمية
- الموارد البشرية
- الخدمات والسلع
- الوسائل والموارد



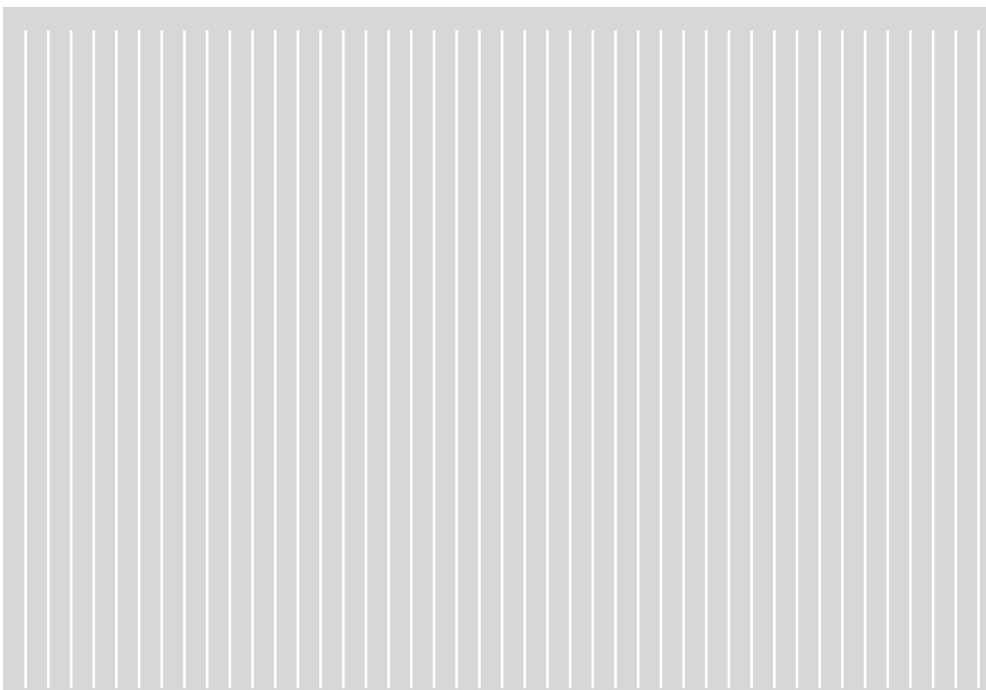
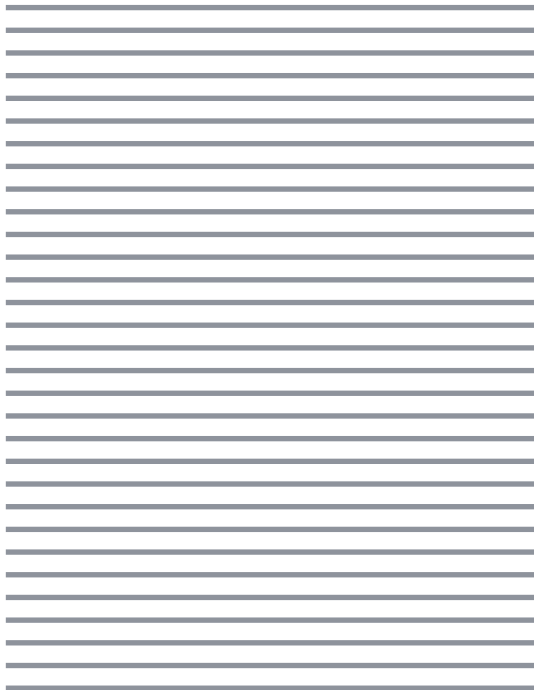
### 27 مشاركة/ة من الملاك العالي في ورشة عمل حول إدارة الأداء

المكونات الإستراتيجية لإدارة الأداء والمفاهيم الرئيسية والمنهجيات العالمية المتبعة في إدارة الأداء كانت محور الورشة التي خلصت إلى تحديد العوامل المؤثرة في تطبيقها في إدارة حصر التبغ والتنباك ورفد الخطة المتوسطة الأجل بالمعطيات والتوصيات.





## الشؤون الجمركية



# الشؤون الجمركية

تعمل إدارة الجمارك على مواكبة مستمرة للمستجدات في ظلّ التطورات المتسارعة للمحيط الاقتصادي العالمي التي تنتج تحديات جديدة. ساند المعهد هذا العام إدارة الجمارك في تنظيم عدد من النشاطات التي تسهم في تحقيق متطلبات المواءمة العالمية والسير بخطة الجمارك التطويرية استهدفت المعنيين من موظفين جمركيين، وإدارات ومؤسسات عامة، ومخلصي البضائع ونقابات، وسائر المعنيين بشؤون تسهيل الحركة التجارية. وقد تميّز العام باعادة اعتماد معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي مركزاً اقليمياً لمنظمة الجمارك العالمية.

## ورشة عمل حول آلية تطبيق نظام [نور 2]

واكب المعهد استحداث المسار البرتقالي إنفاذاً لمفهوم النافذة الواحدة ضمن مشروع الحوكمة الإلكترونية التي تعمل إدارة الجمارك على إنجازه.



5 ورشة عمل

134 مخلص جمركي

15 ساعة

## اجتماع للجنة التوفيق بين الترجمات



تمّ خلال الإجتماع الإقليمي توصيف البنود الواردة في قوائم سلع قواعد المنشأ العربية وتحديثها بحيث تتوافق مع التعديلات الدورية التي أصدرتها منظمة الجمارك العالمية والتي طرأت على هيكلية بعض البنود والفصول في تعريفه النظام المنسق خلال السنوات 2002 - 2007 - 2012 و2017.



8 مشاركة/ة

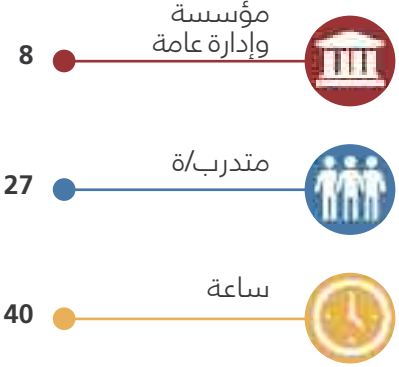
18 ساعة



## ورشة عمل حول قياس زمن الافراج عن البضائع



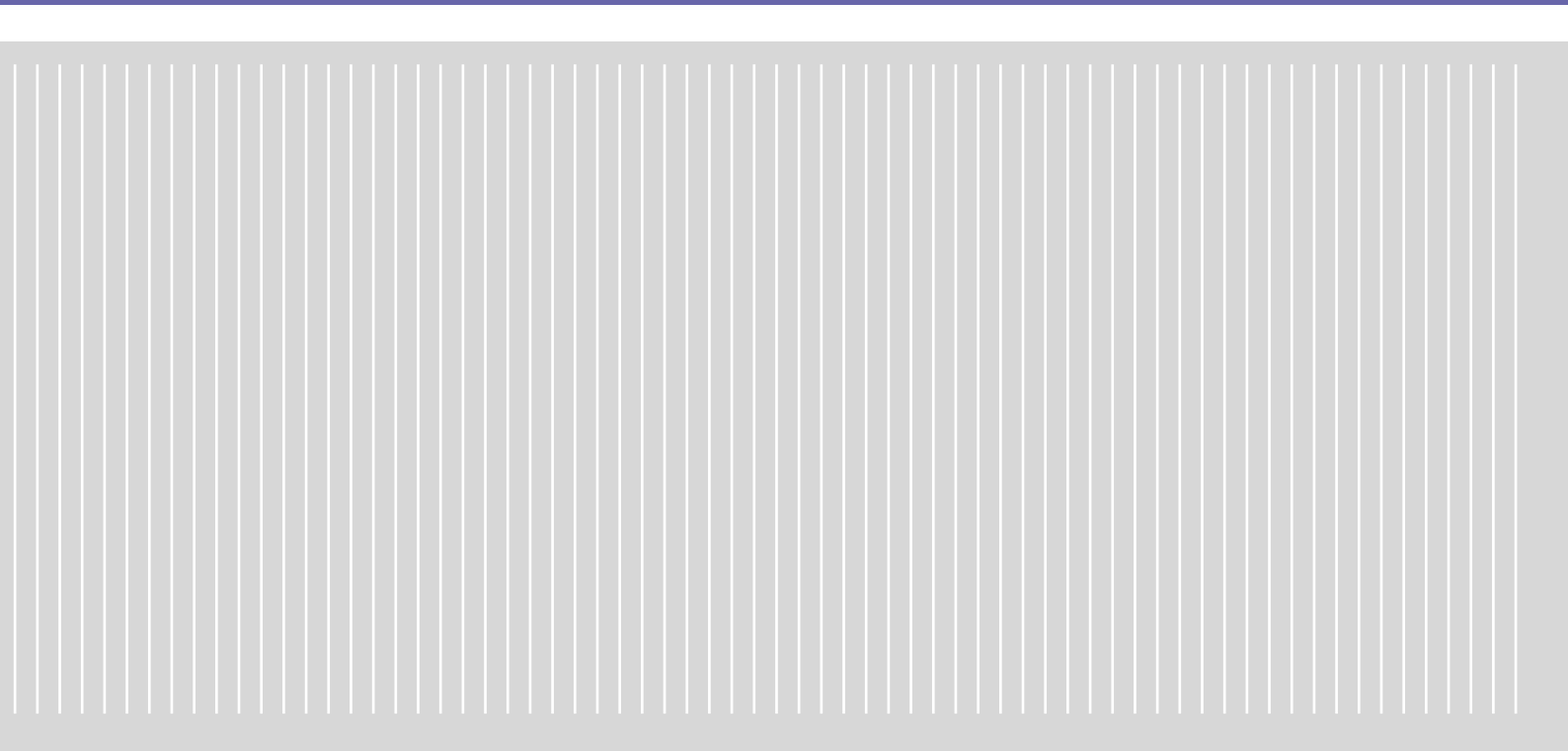
تناولت التفكير المشترك لتحسين آليات العمل وشرحت أدوات منظمة الجمارك العالمية لتسهيل التجارة وعرض التجارب والممارسات الدولية الفضلى وتضمنت اعمالاً تطبيقية وزيارة ميدانية لدرس سير عملية الافراج عن البضائع.



## إعادة اعتماد معهد باسل فليحان مركز تدريب اقليمياً لمنظمة الجمارك العالمية

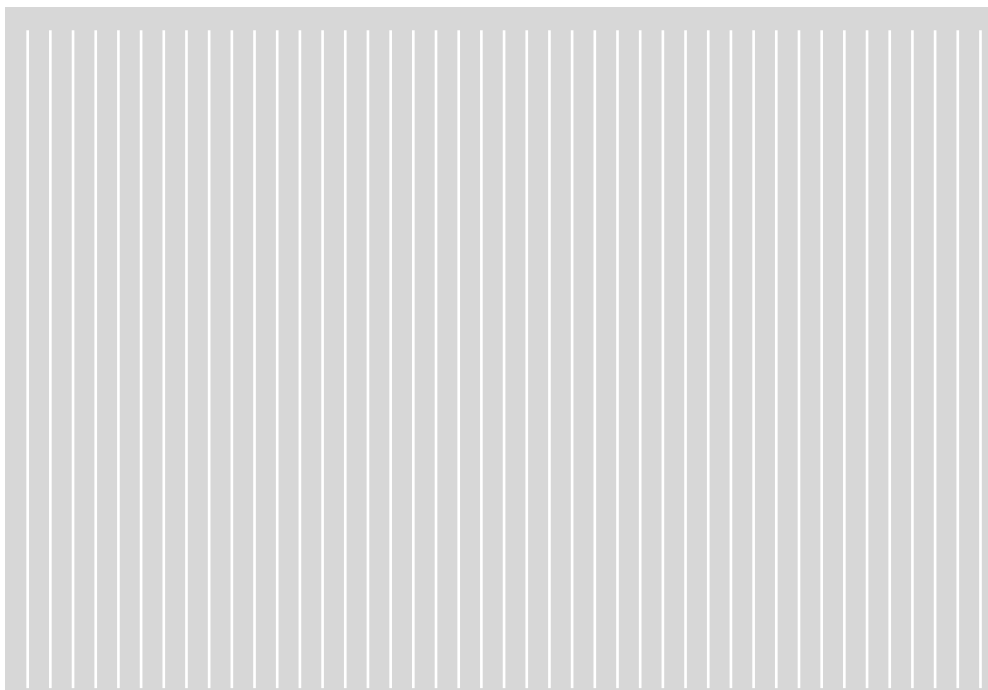
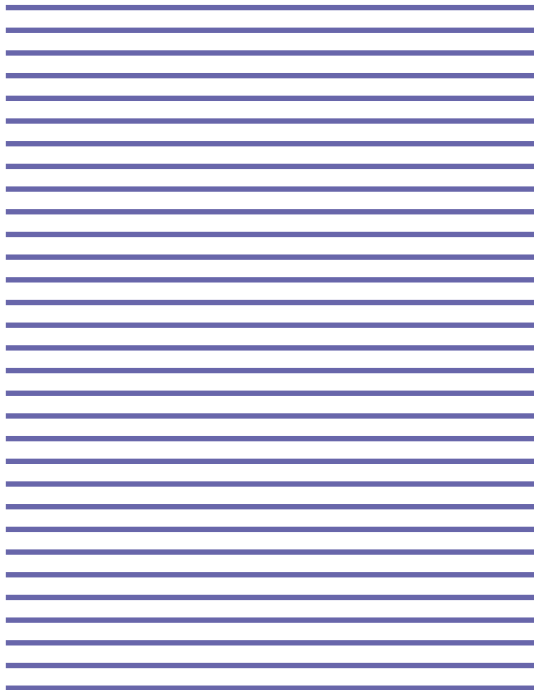


**دعم دور لبنان الإقليمي وتطوير خطة تدريب جمركية تركز على افضل الممارسات والتجارب الدولية تشكل أداة رئيسية لترسيخ التكامل وتوحيد الجهود واثميرها للمصالح العام**  
السيدة لمياء مبيض بساط، 2 تموز 2018، معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي





## التعلّم والتطوير





إن التحوّلات التي تفرضها أنماط العمل بسبب تطور التكنولوجيا والرقميات تستلزم جهداً إضافياً لتطوير مهارات العاملين وملاءمة الكفايات مع متطلبات الأداء. هذا ما اقتضى إعادة صياغة الخطط التدريبية وهندسة الدورات باعتماد مقاربات تعلّم حديثة. من هنا، شهد عام 2018 جهداً مميّزاً في وضع خطط تدريب متوسطة المدى وفي تعميم ثقافة التعلّم المستمر لاسيّما ضمن مبادرات مشتركة مع مراكز ومعاهد منضوية ضمن الشبكة الوطنية للتدريب. كما بدأ العمل خلال السنة على تطوير رؤية متوسطة المدى للانتقال تدريجياً نحو إدخال التعلّم الرقمي في الخطط السنوية. وتمثّلت المحطة الأبرز بمكننة الاحصاءات التدريبية.

## الإدارة الرقمية لعملية التعلّم

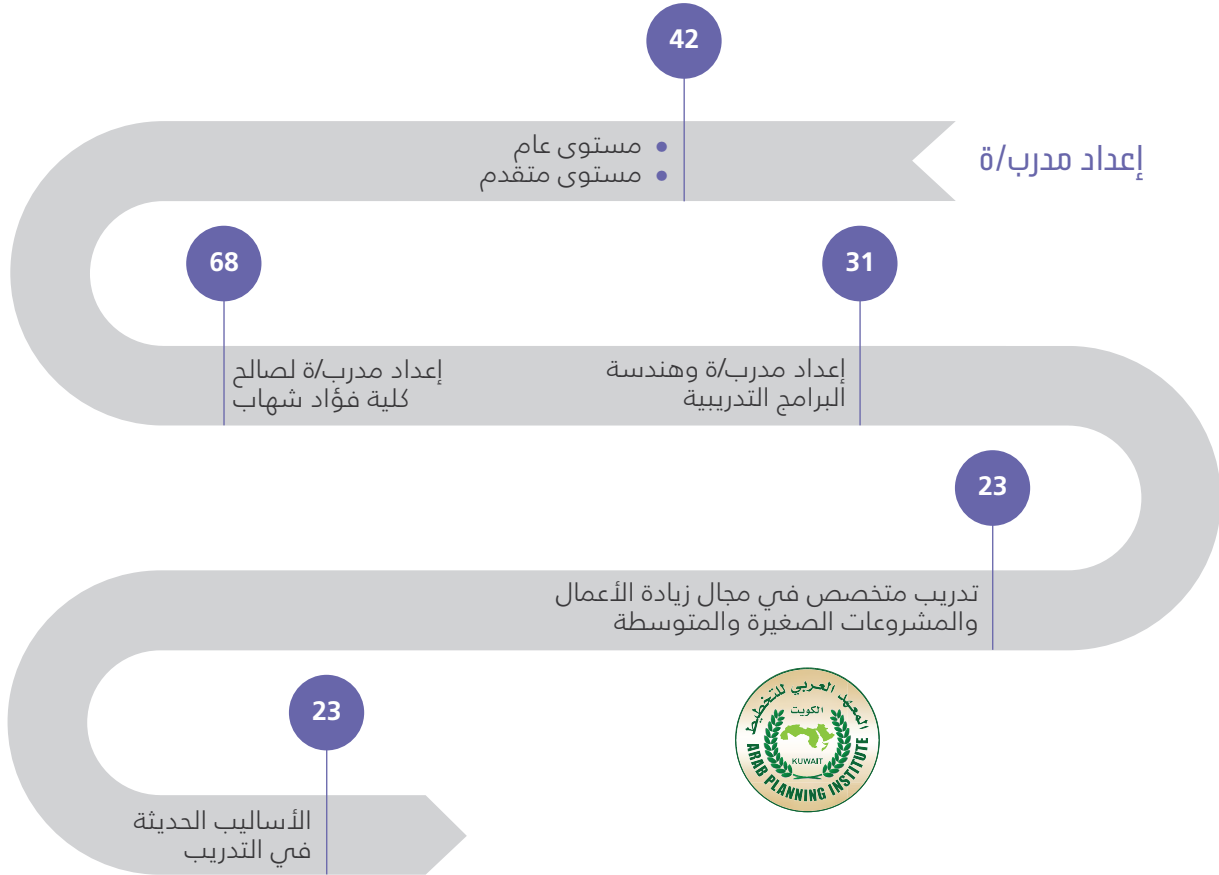


## ثقافة التعلّم المستمر في القطاع العام



## إعداد المدربين والمدربات

187 مشارك(ة) في دورات إعداد المدربين العامة منها والمتخصصة وهندسة البرامج التدريبية وأساليب التدريب التفاعلي.



### المشاركة في الندوة التعريفية الرابعة لمدراء ومديرات إدارات التدريب

هدفت إلى مناقشة الاحتياجات التدريبية للمنطقة في مجال الاقتصاد والتمويل، ودور المركز في تلبيتها.

### التشاركية في إعداد خطط التدريب

اعتمد فريق العمل تقنيات منوّعة لرصد الحاجات التدريبية في مختلف المديريات والوحدات التابعة لوزارة المالية اللبنانية، وتمّ التشاور عن كثب مع المسؤولين في مديرية المالية العامة وفي مديرية الشؤون العقارية لوضع الأولويات التدريبية لعامي 2018 و2019 وإصدارها ضمن رزنامة عمل سنوية.

## خطوات ثابتة نحو التدريب عن بُعد

بدأ المعهد عام 2017، التحضير لبرامج التدريب عن بُعد، وذلك تمهيداً لاستراتيجية متكاملة في هذا الصدد. أبرز المبادرات تمثلت بالإعداد لمشروع مشترك مع المركز الوطني للخدمة العامة المناطقية في فرنسا (CNFPT) والتعاون مع الوكالة الجامعية للفرنكوفونية (AUF) لدورة تدريبية متكاملة حول البرامج المفتوحة عبر الانترنت.



### مداخلة حول الثورة الصناعية الرابعة والتنمية المحلية

تطرت المداخلة إلى الكفايات الرقمية المستقبلية المطلوبة في عالم الرقمنة في فعاليات الندوة التربوية حول "تأثيرات التكنولوجيا الرائدة على التربية وجمهورها الشاب"



### دورة حول كيفية إعداد برنامج تدريبي مفتوح عبر الانترنت

تعرف 15 مشارك/ة على خصائص البرامج المفتوحة عبر الانترنت وتصميمها وإعدادها. بالإضافة إلى استخدام الوسائط الالكترونية لكتابة النصوص والسناريوهات التدريبية والتمرس في تطبيقها من خلال تمارين عملية جماعية وفردية



### برنامج تدريبي عن بعد حول هندسة البرامج التدريبية

يتضمن البرنامج 4 مناهج:

- الإستراتيجيات الوطنية للتدريب وخطط العمل
- هندسة البرامج
- إعداد المدربين
- تقييم التدريب

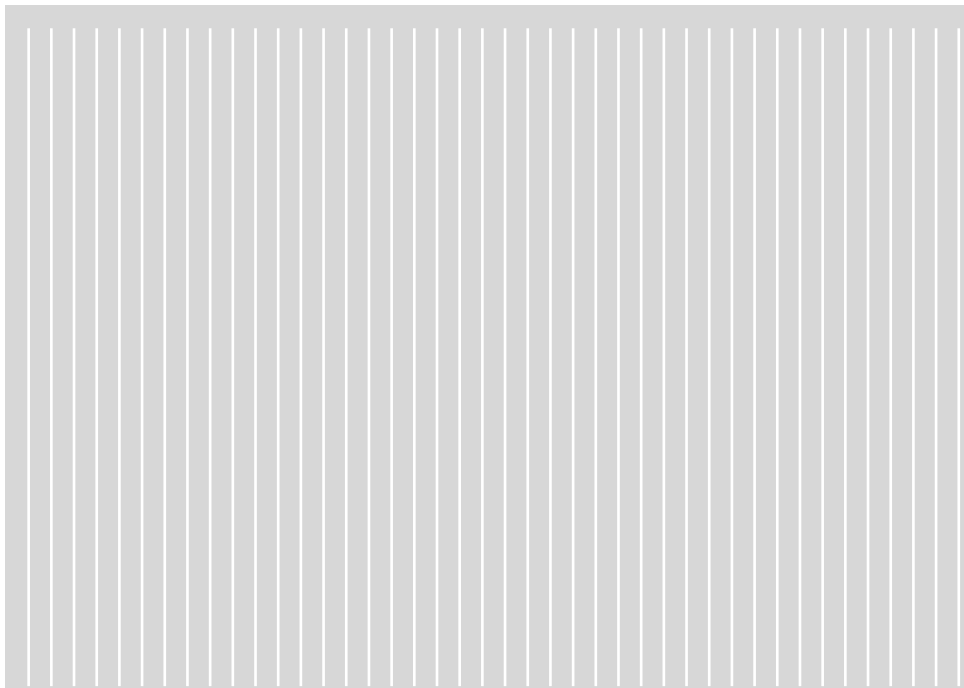
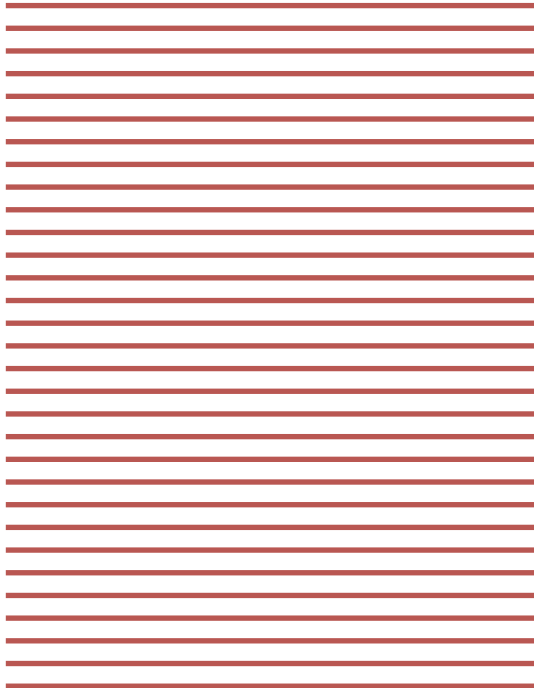
### الرقمنة قوة!

أنجز فريق العمل عملية مكثفة إجراءات المشاركة في كافة أنشطة المعهد، وكذلك عمليات ملء استمارات التقييم. هذا الجهد، أثمر سهولة وسرعة في إصدار التقارير والإحصاءات والوصول إلى كافة المعلومات. كما ساهم في تنقية قواعد البيانات التي يستند عليها المعهد في التخطيط ومتابعة وتقييم نشاطاته.





## الثقافة الاقتصادية والمالية



# الثقافة الاقتصادية والمالية

تساهم نشاطات الثقافة الاقتصادية والمالية في تعزيز قدرات الأفراد على فهم السياسات الاقتصادية والمالية وزيادة الوعي تجاه التعاطي مع مفاهيم إدارة المال العام والخاص والتخطيط للمستقبل. شهد العام مبادرات عدة توجهت إلى المسؤولين الماليين في القطاع العام والمرشدين التربويين في وزارة التربية، كما استمر التعاون مع الجامعات اللبنانية في برنامج مخصص للشباب والشابات لتسهيل فهم دورة المال العام وإطلاع الطلاب على حقوقهم وموجباتهم لا سيّما الضريبية مما يتيح لهم التعاطي الإيجابي والبناء مع المؤسسات والهيئات الحكومية.

## تعزيز الثقافة الاقتصادية والمالية لدى العاملين في الدولة

### دورة تدريبية حول إدارة الازمات المالية والاقتصادية

تمكّن 24 متدرب/ة من التعرف على المفاهيم المرتبطة بإدارة الأزمات وأثارها، وأساليب وآليات التعامل معها

24



### برنامج تخصصي حول إعداد وتحليل التقارير الاقتصادية

تمكّن 28 متدرب/ة من التعرف على طرق احتساب المؤشرات ومقارنتها واستخراج النتائج وتحليل التقارير الاقتصادية

28

### دراسة جدوى المشاريع

تمكّن 24 متدرب/ة من التعرف على كيفية إعداد دراسات جدوى المشاريع وكيفية العمل على تحليلها واتخاذ القرار الاستثماري المناسب

24



### بوالص الشحن، الاعتمادات، الكفالات المصرفية وخطاب الضمان

تمكّن 15 متدرب/ة من التعرف على الأطر القانونية الخاصة بالاعتمادات والمستندات والكفالات المصرفية وأوجه استخدامها وتحليل بوالص الشحن وتحديد المخاطر وطرائق الدفع والتسليم

15



## ورشة عمل مخصصة لوزارة التربية والتعليم العالي

شارك 15 مرشد(ة) تربوي(ة) في ورشة عمل هدفت إلى تعميق المعارف بالمفاهيم المالية والاقتصادية ومناقشة سبل استخدام الأدوات التثقيفية التي أعدها المعهد في حصص التدريس وفي الصفوف الثانوية أهمها:

- كتيب ليش مندفع ضرايب
- موازنة المواطن والمواطنة
- الألعاب التثقيفية
- أدوات تقييم المعارف الاقتصادية والمالية



## الثقافة المالية والشباب

### مشاركة في أسبوع المال العالمي

شارك المعهد في "السيمبوزيوم" الخامس لأبحاث السياسات حول التثقيف المالي تحت عنوان "التربية المالية الفعالة في خدمة النمو المستدام والشامل" والتي نظّمته الشبكة الدولية للتثقيف المالي في باريس في أيار 2018.



### طالب/ة في برنامج التدريب الميداني في المعهد

7 طالب/ة من جامعات لبنانية وفرنسية شاركوا خلال عطلتهم الدراسية في برنامج التدريب الميداني لمدة تتراوح بين شهر وثلاثة أشهر، حيث ساهموا في مشاريع قيد التنفيذ واكتسبوا مهارات جديدة في البحث والتحليل وإدارة العمليات.

# الثقافة الاقتصادية والمالية

## مالك وما عليك: برنامج تثقيفي للشباب الجامعي

20 ثانوي

طالب/ة



157 جامعي

طالب/ة

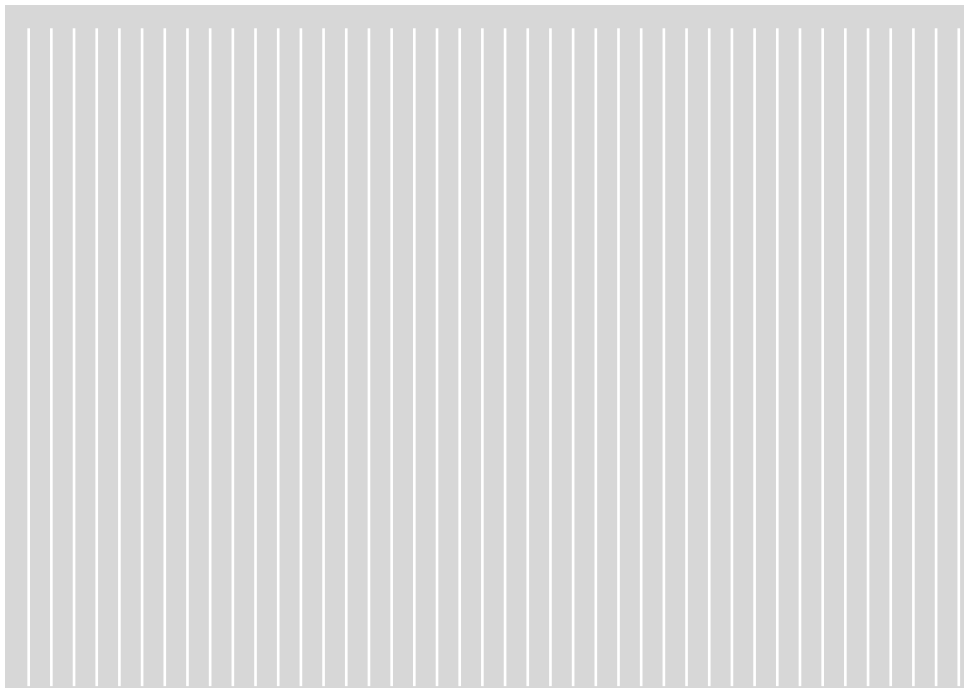
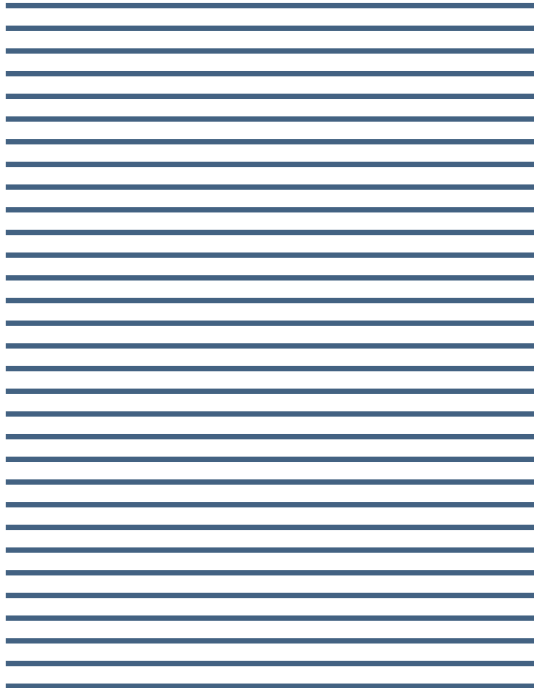


هو برنامج سنوي يضم سلسلة من ورش العمل تتوجه إلى الشباب اللبناني بهدف التعرف عن كثب إلى مهام وزارة المالية وإلى النظام الضريبي في لبنان بما في ذلك حقوقهم وواجباتهم، بالإضافة إلى بعض الألعاب التثقيفية في إدارة المال العام والخاص.





## الخدمة العامة وإدارة التغيير





سنوياً يعدّ المعهد سلسلة من البرامج التدريبية تهدف إلى تعزيز ثقافة الخدمة العامة وتطوير المهارات الإدارية والقيادية مما يسمح بالارتقاء بجودة الخدمات العامة ويسهل الإنتقال إلى إدارة عامة ديناميكية فاعلة ومرنة تتجاوب مع حاجات المواطن.

## البرامج المخصصة لتعزيز المهارات الإدارية والتطوير الذاتي

### مستفيدة/ة في إدارة النزاعات

إنطلاقاً من التجارب الشخصية والمهنية استخدموا المشاركون والمشاركات أدوات لحلّ المشاكل والتفاوض والتعامل بفعالية مع الآخرين. تخللها جلسات مرافقة فردية بنيت على تقييم ذاتي للمهارات وإعداد خطة تطوير فردي

26

### مستفيدة/ة في مهارات التواصل

مكنت المشاركين والمشاركات من تطبيق مهارات التواصل الفعّالة من خلال مجموعة من المفاهيم والأدوات والاختبارات الذاتية

21

### مستفيدة/ة في فن الخطابة والإلقاء

عرّفت بمفهوم الخطاب وشرحت طرق تحضيره وإعداده وكيفية إيصال الرسائل بشكل مقنع ومؤثر. كما تطرقت إلى خصائص العرض الناجح وتقنيات إدارة الضغط والتوتر

15

### مستفيدة/ة في الأساليب المهنية، البروتوكول والاتيكيكيت

عرّفت بالأساليب المهنية للتعرف وتكوين الانطباع الأول وتطرقت إلى كيفية تمثيل الإدارة في الاجتماعات والمؤتمرات وكيفية تنظيم مواعيد العمل

19

### مستفيدة/ة في تقنيات التواصل مع مزارعي التبغ

عززت مهارات التواصل الشفهي لدى المرشدين والمراسلين وساعدتهم على توطيد العلاقات المهنية التي تربطهم بمزارعي التبغ وحثّهم على الالتزام بتحقيق التنمية المستدامة المرجوة

27

## تعزيز المهارات القيادية والإدارية في إدارة حصر التبغ والتبناك

توجّهت إلى الملاك العالي وإلى الملاك المتوسط في الريجي بغية مساندة المشاركين في التخطيط وفي التنظيم وفي تعزيز العلاقات المهنية فيما بينهم.

### الملتقى السنوي للكوادر العليا في إدارة حصر التبغ والتبناك حول "الأنماط السلوكية للقيادة التحويلية"



**26** مشارك(ة) من الكوادر العليا في إدارة الريجي تمرنوا على تعزيز السلوك القيادي وناقشوا متطلبات مواكبة تحولات الوظيفة. تضمّن البرنامج سلسلة جلسات تشاركية وصولاً إلى استخلاص الوسائل الفضلى المنوي تطبيقها في الإدارة.

16

مشارك(ة)

#### برنامج المهارات الإدارية المتميزة لآمنات السر

- حُسن إدارة الوقت
- تنظيم العمل الإداري
- التخطيط للاجتماعات
- التعامل مع المدير المباشر
- التواصل الفعال مع الأنماط المختلفة للشخصيات

13

مشارك(ة)

#### برنامج التطوير القيادي للملاك المتوسط

- تعريف المشاركين/ات على مكوّنات التخطيط الإداري
- تزويدهم بالمهارات الضرورية لإدارة ذاتهم ووقتهم وأولوياتهم بطريقة فعّالة
- تنمية مهاراتهم القيادية وتعزيز قدرتهم على إدارة فريق العمل بطريقة إيجابية ومحفّزة

## بعثات إلى الخارج للقياديين

5 من كبار المسؤولين اللبنانيين شاركوا في بعثة دراسية نظمها المعهد بالتعاون مع المديرية العامة للإدارة والخدمة العامة للاطلاع على التجربة الفرنسية في فرنسا.



- التنظيم الإداري والإصلاح
- التخطيط للمشاريع الإصلاحية وتنفيذها
- إدارة مشاريع حكومية إبداعية



## ورشة عمل حول Gov Jam Design

منهجية جديدة "لتصميم الخدمة" أساسها الاستماع إلى حاجة المستخدم



## أثر إيجابي على

- نوعية الخدمات المُقدّمة
- رضی المستخدمين
- التفاعل مع الإدارة العامة

## تعزيز القيادة النسائية في القطاع العام



على النساء واجب التأثير في المجتمعات وإعادة هيكلتها من خلال رؤاهن وأفكارهن ومواهبهن

السيدة لمياء مبيض بساط، 2018، معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

### ورشة عمل حول العناصر والأدوات المشجعة للمسار القيادي للنساء

مناقشة تحديات المرأة في الإدارة العامة تعزيز القدرات الشخصية والمؤسسية في مجال الجندر والتنمية

14

### لقاء على هامش الاجتماع الثامن لشبكة "النوع الاجتماعي والحوكمة في دول البحر المتوسط"

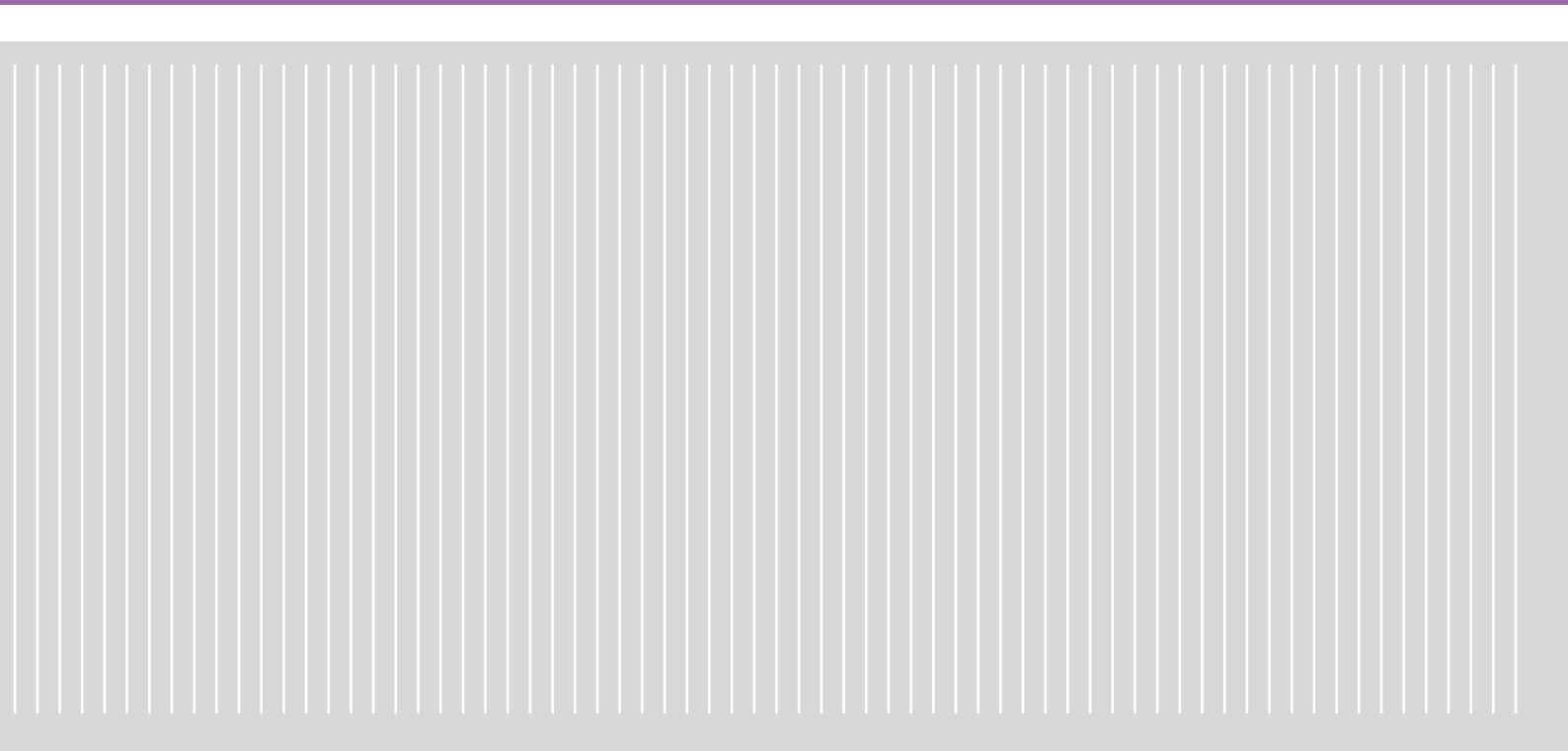
مناقشة تأثير المرأة في السياسات العامة

68

### اللقاء السنوي بمناسبة يوم المرأة العالمي

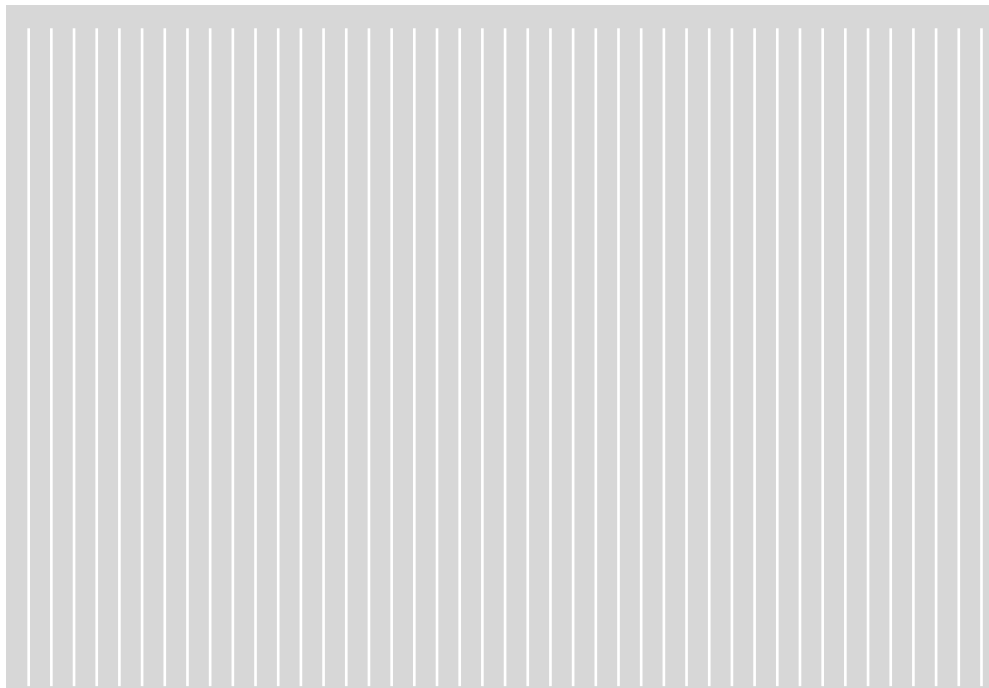
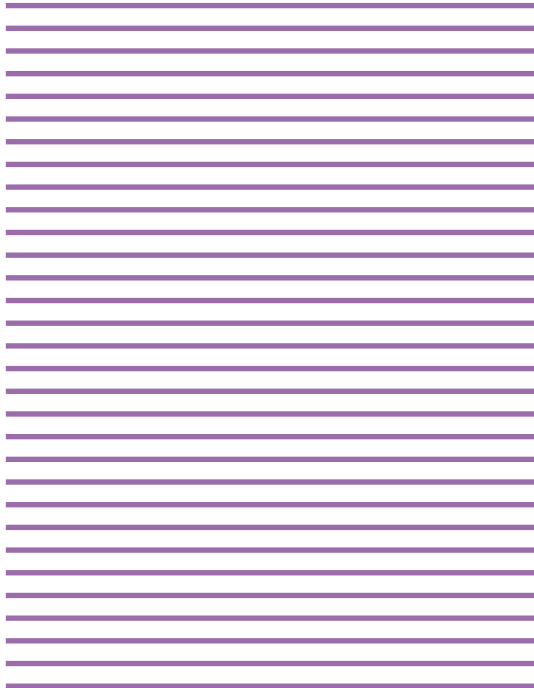
3 شهادات حية لتجارب مهنية رائدة في القطاعين العام والخاص

85





## المهارات المعلوماتية واللغوية



# المهارات المعلوماتية واللغوية

تعزيز المهارات اللغوية هي جزء من تطوير أداء العاملين في الدولة، وككلّ سنة إستمر التعاون مع AMIDEAST والمعهد الفرنسي في لبنان - Institut Français لتنفيذ دورات في اللغتين الإنكليزية والفرنسية، شارك فيها 200 متدرب ومتدربة، 22 منهم موظف/ة من المصلحة المالية الاقليمية في النبطية. وبالطبع كان للغة الفرنسية حيزٌ متمم من الاهتمام من خلال نشاطات إضافية كالإملاء بالفرنسية ومسابقة Le Mot D'Or وغيرها.

## المهارات اللغوية

النشاط	عدد الدورات	وزارة المالية	الإدارات اللبنانية	العدد الإجمالي
برنامج لغة إنكليزية - إمتحان تحديد مستوى	4	95	0	95
برنامج لغة إنكليزية - English - Introductory 1B	1	11	0	11
برنامج لغة إنكليزية - English - Elementary 3A	2	22	0	22
برنامج لغة إنكليزية - English - Elementary 3B	2	24	1	25
برنامج لغة إنكليزي - Intermediate 4A Business English	2	32	0	32
اللغة الفرنسية المتخصصة - Le Français des Finances	1	11	5	16
المجموع		195	6	201

## مياغة وتقديم خطاب باللغة الفرنسية



**16** مشارك/ة تمرنوا على استخدام مصطلحات المالية العامة والموازنة والتعبير بالفرنسية عن مواضيع عملهم بشكل أكثر مهنية.

## مسابقة الإملاء المالية: أداة جديدة لتعلم المفردات المالية باللغة الفرنسية



بمناسبة شهر الفرنكوفونية، تبارى **90** شخصاً في مسابقة "إملاء المالية باللغة الفرنسية"، وكان موضوعها الـ"Bitcoin". ألقى نص الإملاء السيد لوتشيانو ريسبولي، نائب مستشار التعاون والعمل الثقافي ونائب مدير المعهد الفرنسي في لبنان.

## مسابقة Le Mot d'or de la Francophonie

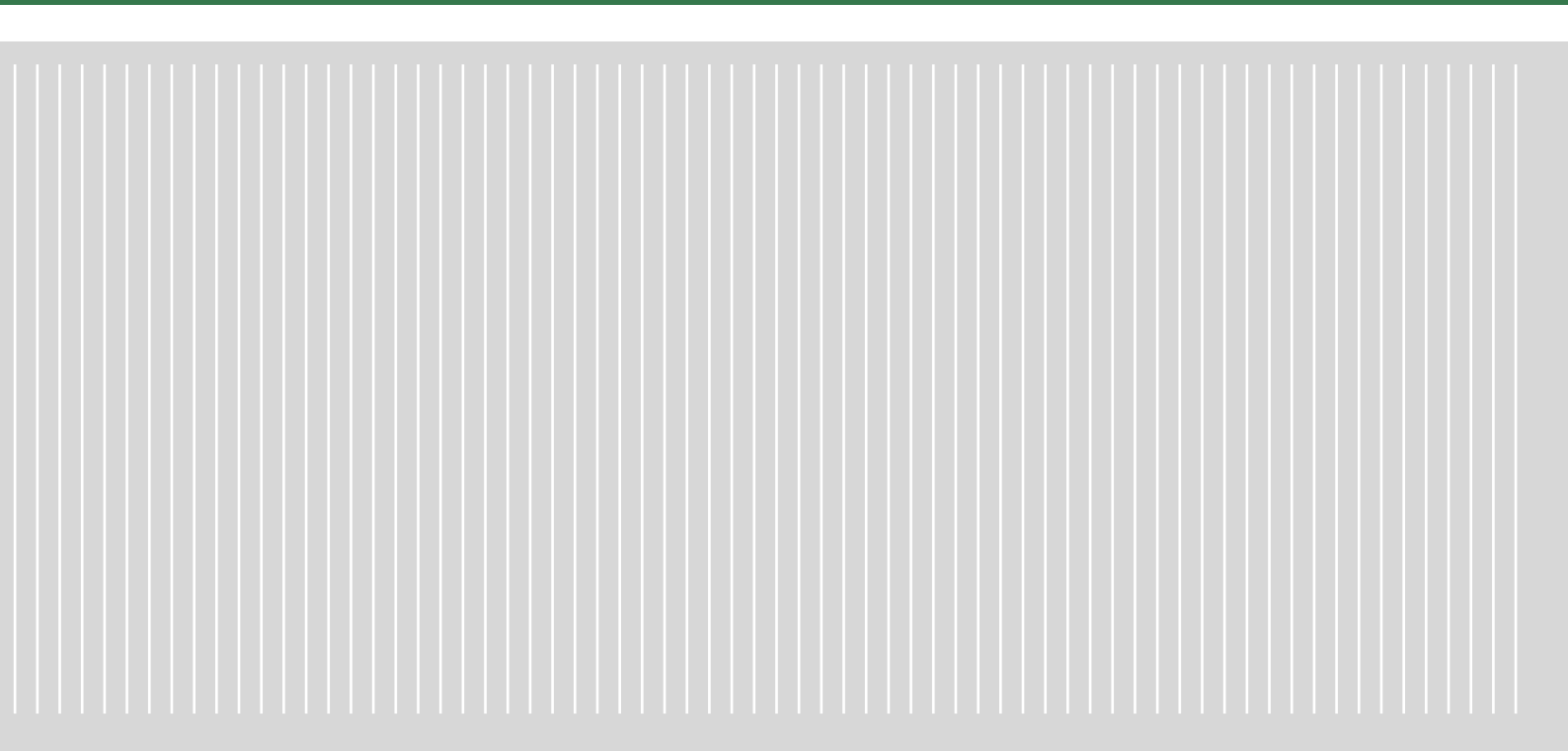


في إطار شراكته مع الوكالة الجامعية للفرنكوفونية، ساند المعهد في الترويج لهذه المسابقة، واستضاف الامتحان الخطي، وشارك في لجنة التحكيم. تهدف مسابقة Le Mot d'Or de la Francophonie إلى تشجيع استخدام اللغة الفرنسية في تقديم أفكار حول مشاريع مبتكرة في عالم الأعمال، وشارك فيها هذا العام 38 شخصاً من الشباب والمهنيين من القطاعين العام والخاص.

## المهارات المعلوماتية

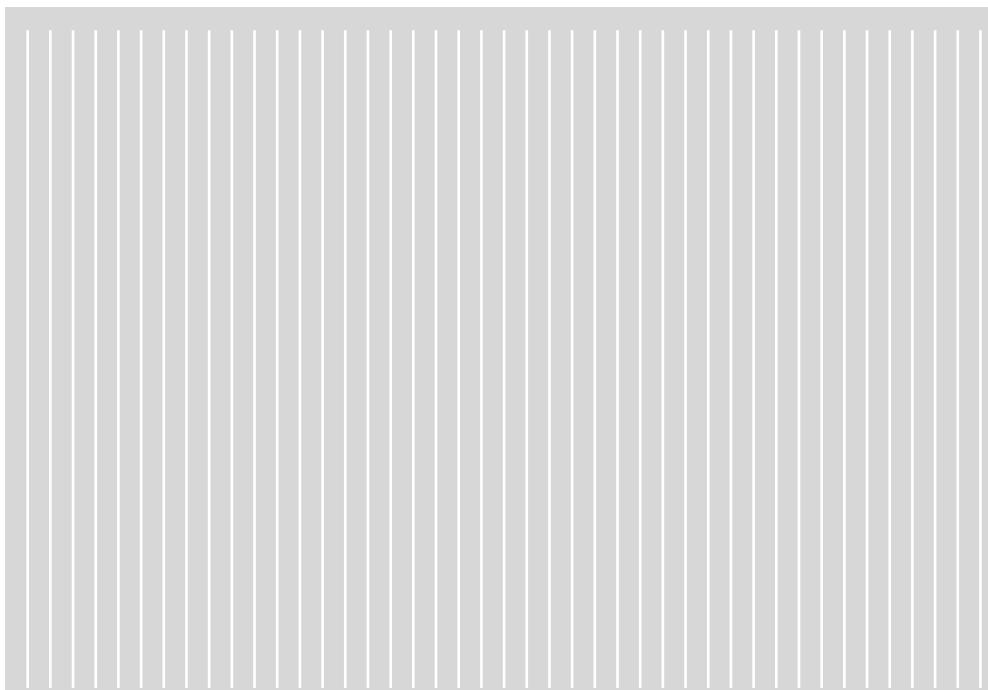
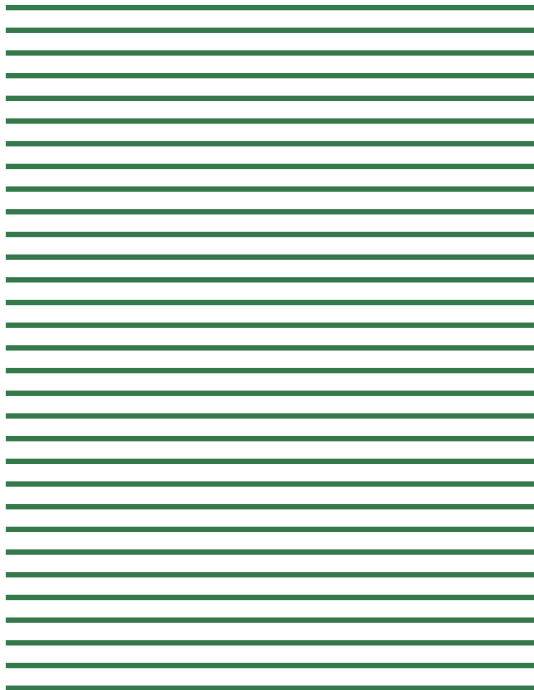
النشاط	عدد الدورات	العدد الإجمالي
اختبار تحديد مستوى في المعلوماتية	1	14
الأنظمة المعلوماتية المكتبية - المجدولات 2010 (مستوى مبتدئ)	1	14
الأنظمة المعلوماتية المكتبية - المجدولات 2010 (مستوى متوسط)	1	14
الأنظمة المعلوماتية المكتبية - المجدولات 2010 (مستوى متقدم)	1	13
المجموع		55







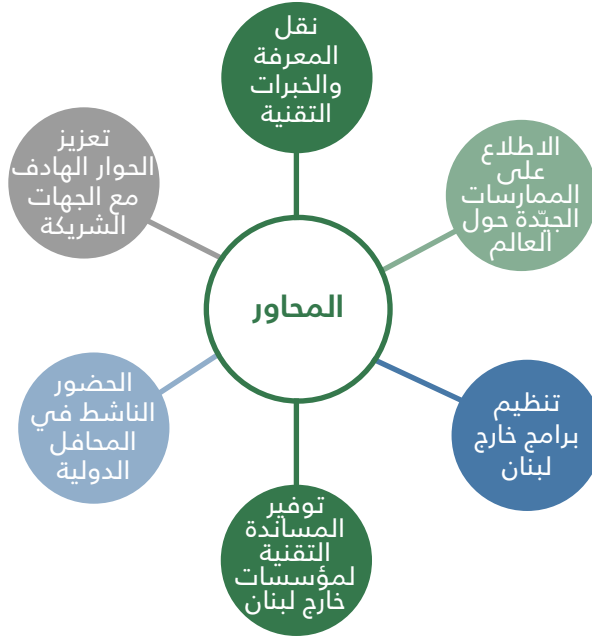
## التعاون وبناء الشراكات



# التعاون وبناء الشراكات

تميّز العام 2018 بتمتين أواصر التعاون مع المؤسسات الوطنية والأقليمية، والانفتاح على شركاء بهدف رفد الأولويات الوطنية والمشاريع التحديثية في وزارة المالية، والمبادرات والبرامج الجديدة للمعهد بما تحتاجه من خبرات.

## محاور نشاط العام 2018



## 6 محطات رئيسية لعمل التعاون والشراكات

- 1 التعاون مع 8 شركاء محليين ودوليين لتنظيم المؤتمر الوطني الأول حول الشراء العام
- 2 إطلاق النقاش العربي-العربي حول أجندة التنمية المستدامة 2030 ودمج أهدافها في تعزيز القدرات وتقييم حاجات المعاهد
- 3 توقيع اتفاقيتا تعاون محلياً وإقليمياً
- 4 إطلاق النقاش العربي-العربي حول أجندة التنمية المستدامة 2030 ودمج أهدافها في تعزيز القدرات وتقييم حاجات المعاهد
- 5 تقديم المساندة التقنية لوزارة المالية في الكاميرون حول كيفية إعداد "موازنة المواطن" وإصدارها
- 6 تعزيز حضور المعهد في المحافل الدولية المتخصصة في لبنان وخارجه

## التعاون المحلي

### المديرية العامة لقوى الأمن الداخلي

توقيع بروتوكول تعاون نصّ على تبادل الخبرات بين الطرفين في مجال الاهتمامات المشتركة، وأبرزها تعزيز قدرات عناصر قوى الأمن وتمكينهم من مقارنة مواضيع المالية العامة بطريقة موضوعية وحديثة ودينامية. يتوّج هذا البروتوكول مبادرات مشتركة بين الطرفين منذ العام 2006 حيث أفاد أكثر من 300 ضابط وعنصر من قوى الأمن الداخلي من دورات المعهد



### الجيش اللبناني

تعاون مميز ضمن اطار اتفاقية التعاون الموقّعة مع الجيش عام 2016 تمحورت حول الشراء العام وتدريب المدربين والجرّام المالية



### جمعية المدن المتحدة في لبنان/المكتب التقني للبلديات اللبنانية

تعاون لتدريب رؤساء وأعضاء وموظفي البلديات على مواضيع الشراء العام والضرائب



### المجلس الأعلى للشراكة

تعاون لمواكبة مشروع قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص وكيفية إعداد المشاريع



## التعاون العربي-العربي

### التعاون مع مراكز التدريب المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا



#### استمرار التعاون الثنائي مع المغرب وفلسطين ومصر

1



#### توقيع اتفاقية تعاون مع مركز التدريب المالي والمحاسبي في العراق

2

- تطوير مهارات المعنيين بشؤون إدارة المالية العامة
- تقديم المشورة الفنية
- تبادل الخبرات
- تبادل المعلومات والدراسات والتقارير

# التعاون وبناء الشراكات

## تفعيل التعاون مع المؤسسات الاقليمية

لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)

- زيارة وكيل الأمين العام للأمم المتحدة والأمين التنفيذي
- تنظيم مشترك لورشة عمل إقليمية
- مشاركة علمية في النشاطات الاقليمية



المعهد العربي للتخطيط بالكويت

- تنظيم مشترك لـ 6 برامج تدريبية
- 4 برامج للمعهد العربي في لبنان
- 2 برامج للمعهد المالي في الكويت أداره مدربون لبنانيون



**GIFT-MENA**  
Governance Institutes Forum for Training

## شبكة غيفت-مينا

بعد مرور 12 عاماً على إنشاء شبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، أعادت الشبكة في ظل الوضع الصعب والتحديات الذي تشهدها بلدان المنطقة العربية، النظر بطريقة عملها وخدماتها وقيمت قدراتها على مواكبة الدول في مشاريعها الإصلاحية وتعزيز قدرات العاملين في الدولة. لذلك فأن نشاطات العام تركزت، إلى جانب النشاط العادي، على مراجعة مسار العمل المستقبلي والمناخ، والبدء بالتحضير لبلورة الاطر المؤسسية والقانونية للشبكة.

## شبكة غيفت-مينا



### ورشتي عمل اقليميتين

دور معاهد التدريب الحكومية في تحقيق اجندة 2030 للتنمية المستدامة



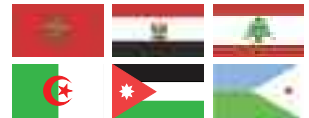
### مشروع "دعم شبكة غيفت-مينا من أجل التعاون وتنمية قدرات المؤسسات، وتحقيق التكامل الاقليمي والسلام"

- تمكين ودعم استقلالية الشبكة
- منح الشبكة الشخصية القانونية
- تعزيز قدرات الأمانة العامة
- تصميم سلة من الخدمات تراعي معايير الابتكار والفعالية وتلبي حاجات الاعضاء



### بعثة دراسية إلى فرنسا

8 مسؤولين من 6 دول عربية تعرّفوا على التجربة الفرنسية في مواكبة تحديث الدولة والخدمة العامة ودور مراكز التدريب في إدارة التغيير



## ورشة عمل اقليمية لشبكة GIFT-MENA

أجندة التنمية المستدامة 2030 ودمج أهداف التنمية في مسار تعزيز القدرات

- عرض خطة 2030 وأهداف التنمية المستدامة
- مناقشة التحديات المتعلقة بإدماجها في الخطط والبرامج الوطنية
- تقييم حاجات التدريب لدى للمعاهد والمراكز بهدف تطوير برامج تعليمية جديدة

## المشاركون



## التعاون الدولي

تعاون مع 18 مؤسسة ومنظمة دولية شريكة و5 شركات جديدة

- الوكالة الفرنسية للتنمية
- البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير
- سفارة المملكة المتحدة
- سفارة اليابان
- الأكاديمية الوطنية للمال والاقتصاد في هولندا



32 اجتماع عمل تنسيقي مع شركاء دوليين

البحث في سبل التعاون المستقبلي والتحضير لنشاطات مشتركة



# التعاون وبناء الشراكات

## تعاون مميّز مع فرنسا

استمر التعاون مع المؤسسات الفرنسية الشريكة بمساندة المعهد الفرنسي التابع للسفارة الفرنسية في لبنان، للإفادة من الخبرات والتجارب ولنقل الممارسات الجيدة. وأبرز محطات عام 2018 زيارة وفد من المديرية العامة للإدارة والخدمة العامة في فرنسا برئاسة مديرها العام تييري لوغوف.



## رئيسة المعهد تشارك في الاجتماع الـ 17 للجنة خبراء الإدارة العامة التابعة للأمم المتحدة

### كيف نساهم في اجندة التنمية المستدامة؟



#### We create opportunities for learning in Public Financial Management across Government

- More than 2,000 beneficiaries per year
- +300 specialized and high-quality modules covering 15 thematic areas
- Decentralized, innovative and customized learning solutions
- Professionalizing and sustaining training capacity across the public sector



#### We empower women and promote gender mainstreaming in public sector

- 35% is the female participation rate to our programs
- 60% of the Institute's team is composed of women
- Founding and active advocate of the Gender and Diversity Network in the Mediterranean



#### We advocate for and promote good practices in sustainable public procurement

- More than 1,000 senior officials and practitioners are part of our procurement learning community to improve value for money
- Training on and practicing sustainable procurement
- Contributing to the UN Environment 10 Year Framework Program on Sustainable public procurement



#### We build national capacities to support effective, accountable and inclusive institutions

- Competency-based approach to learning
- Fostering dialogue to advance sound public policies
- 12 citizen guides and practice tools, over 60 specialized publications and 23,000 references in our Library
- Observing effectiveness, accountability and transparency in daily work



#### We contribute to global platforms of knowledge and nurture partnerships

- Working with +100 local, regional and international partners
- Active member and contributor to 15 global learning networks and communities
- Secretariat of the Network of Civil Service Training Institute in the MENA region - GIFT-MENA - gathering 64 institutional members and 20 partner organizations

لأول مرة منذ انشائها، عيّن الأمين العام للأمم المتحدة خيرب لبناني للجنة الأمم المتحدة للخدمة العامة (UN-CEPA). شاركت رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي لمياء المبيض بساط، في الاجتماع السنوي السابع عشر للجنة حيث ناقش الخبراء الـ 24 المتبعة من قبل الدول الأعضاء لتحقيق الهدف السادس عشر من أهداف خطة التنمية المستدامة للعام 2030 والمتمثل في بناء "السلام والعدل والمؤسسات القوية".

كذلك اختيرت رئيسة المعهد لعضوية اللجنة المكلفة تقييم الترشيحات لجائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة لعام 2018 ولتمثيل اللجنة في المنتدى العالمي للخدمة العامة UN PUBLIC SERVICE FORUM الذي انعقد هذا العام في المملكة المغربية. تُعتبر جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة أعلى تقدير دولي للتميز يكافئ الإنجازات والمساهمات الإبداعية لمؤسسات الدولة أو البلديات والتي تؤدي إلى تحسين فاعلية واستجابة المؤسسات لحاجات المواطن والتنمية في كل أنحاء العالم. يذكر أن لبنان حصل على هذه الجائزة 3 مرات: الأولى، لوزارة المالية عام 2007؛ والثانية، لوزارة الداخلية والبلديات عام 2010؛ والثالثة، لتعاونية موظفي الدولة عام 2012.

### مداخلة حول تحديات تمويل التنمية المستدامة

كان للمعهد ممثلًا برئيسته مداخلة خاصة حول واقع وتحديات وفرص تمويل التنمية المستدامة في العالم العربي من ضمن فعاليات المؤتمر الإقليمي حول "تمويل التنمية المستدامة والحد من التدفقات المالية غير المشروعة"، والذي نظّمه مقر لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. يُذكر بأن السيدة مبيض شاركت بصفتها عضو لجنة خبراء الأمم المتحدة للإدانة العامة المعنية بتسهيل تطبيق أجندة 2030 لا سيما الهدف 16، "السلام والعدل والمؤسسات القوية".



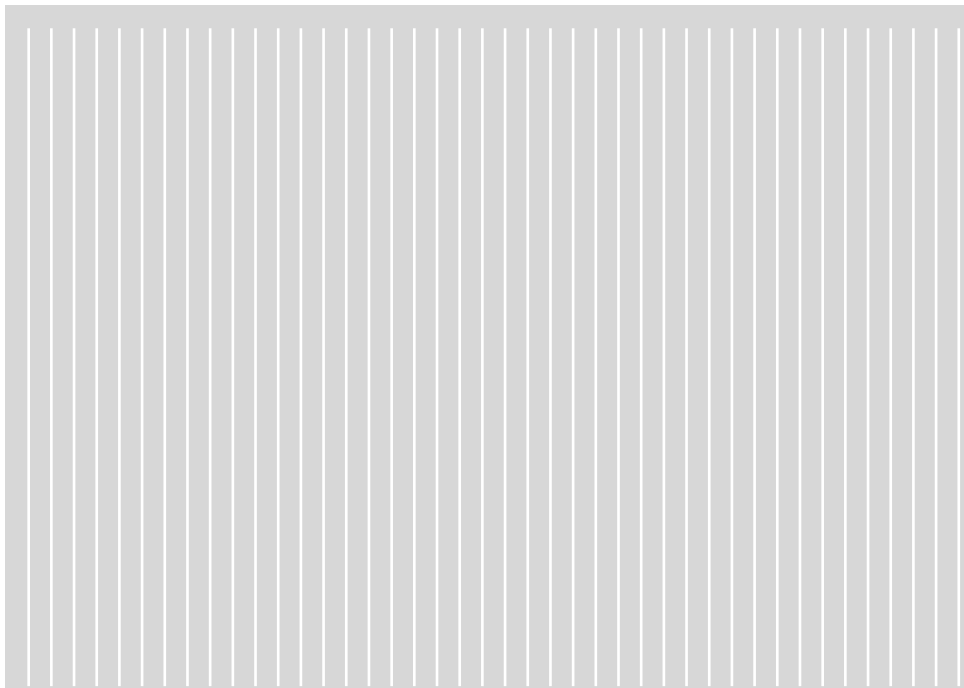
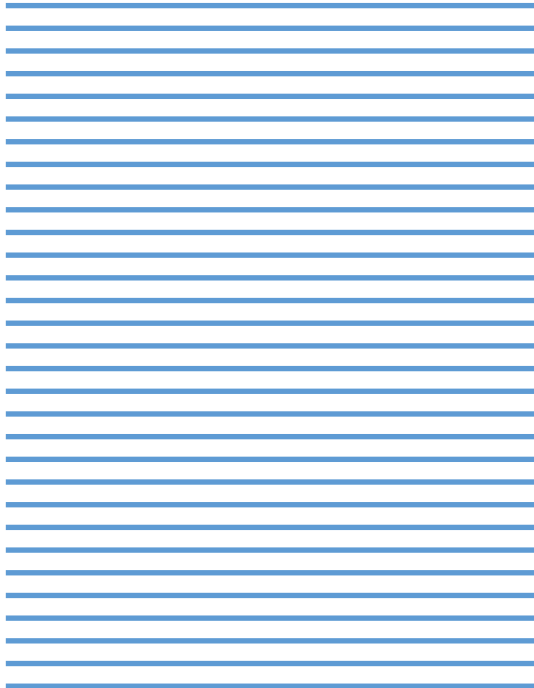
## زيارة الوفود

كلّ عام، يستضيف المعهد عدد من الوفود المهمة بالتعرف على تجربته في موضوع تعزيز القدرات والتدريب والبحث العلمي من بلدان الجوار التي تتطلع إلى توثيق التعاون والشراكات حول محاور العمل ذات الاهتمام المشترك.





## الإنتاج المعرفي وتسهيل الوصول إلى المعلومات



يشكّل الإنتاج المعرفي جزءاً مهماً من نشاطات المعهد ويندرج ضمن رؤيته الاستراتيجية الهادفة إلى تعزيز الثقافة المالية والضريبية لدى الجمهور. كما يسعى من خلال إصداراته إلى الدفع قدماً بأجندة الإصلاح وتحديث الدولة ورفع النقاش الوطني بمادة علميةً حديثةً حول السياسات العامة وإدارة المال العام. ويستند بذلك إلى مشاركته الفاعلة في عدد من الشبكات المعرفية التي تزوده بالتجارب المقارنة وبأفضل الممارسات الدولية.

## نشاطات الإنتاج المعرفي



## فهرست المنشورات 2018



يستعيد الفهرست مجمل التقارير والأدلة والكتيبات الصادرة عن المعهد منذ تأسيسه والتي تتناول مروحة واسعة من المواضيع المتخصصة في إدارة المال العام وتحديث الدولة.

## الشبكات المعرفية

### الشبكات التي تعنى بالإدارة العامة والتنمية

حرص المعهد على أن تعكس نشاطاته انفتاحه على أجندة 2030 للتنمية المستدامة والتزامه بأهدافها، لا سيّما الأهداف 4, 5, 12, 16 و17.

الشبكة الدولية للتربية المالية



مبادرة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا للحكومة والتنافسية من أجل التنمية



شبكة الحوكمة المختلطة في بلدان المتوسط



لجنة الأمم المتحدة لخبراء الإدارة العامة



الجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة



### الشبكات التخصصية في إدارة المال العام



برنامج الإطار العشري حول الشراء العام المستدام



شبكة خبراء الشراء العام التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا



شبكة كبار مسؤولي الموازنة التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

## امدادات 2018



### موازنة المواطنة والمواطن 2018

- أبرز المفاهيم المالية والاقتصادية
- تُعرِّف الموازنة في لبنان
- الإيرادات والنفقات
- التعديلات الضريبية
- الإصلاحات والمشاريع والبرامج
- اختبار للمعلومات



### دليل المواطنة والمواطن إلى رسم الانتقال وإجراءاته

تمّ تيويم الدليل وطباعة وتوزيع 3140 نسخة هذا العام، واستخدام كاداة رئيسية للتدريب.

يتضمن الدليل:

- الإجراءات الواجب اتباعها
- المهل القانونية لإتمام معاملته بشفافية ودقة وسرعة
- نصائح لتجنب الأخطاء التي تنتج عنها غرامات مالية



### دليلك إلى الاستفادة من التخفيضات الضريبية والجمركية على النشاطات المفيدة للبيئة

أصدره المعهد مع وزارة البيئة بدعم وتمويل من الإتحاد الأوروبي

يتناول الدليل:

- النشاطات المُندرجة ضمن فئة الصناعة البيئية من التخفيضات الضريبية
- كيفية الاستفادة من التخفيضات الضريبية عند القيام بالإنفاق الهادف إلى حماية البيئة

## استراتيجية إنتاج المعرفة

عمل فريق المعهد مع فريق مؤسسة "Synaps" لتطوير المبادئ التوجيهية لسياسة الإنتاج والنشر المعرفي بهدف تصويبها بما يتناسب مع توجهات المعهد الاستراتيجية والفئات المستهدفة.

### المحاور الأساسية لاستراتيجية الإنتاج المعرفي

#### 1 سياسة التحرير والنشر

- وضع الإطار العام للمنشورات
- تأمين ملاءمة المنشورات مع المهام الاستراتيجية للمعهد
- الإجابة على توقّعات وحاجات الفئات المستهدفة

#### 2 تحديد أهداف المنشورات

- تحديد أهداف الإصدارات
- ربط أهداف كل إصدار بحاجات الفئات المستهدفة وتيويّمها بحسب مراحل التحرير والإنتاج

#### 3 إعداد المضمون وتحرير المحتوى

- البحث عن المعلومات ومعالجتها
- تبويب المعلومات وعرضها بحسب الفئة المستهدفة
- وضع تصوّر أولي لخطة التواصل والنشر

#### 4 تحديد الرسائل وإيصال المعلومات

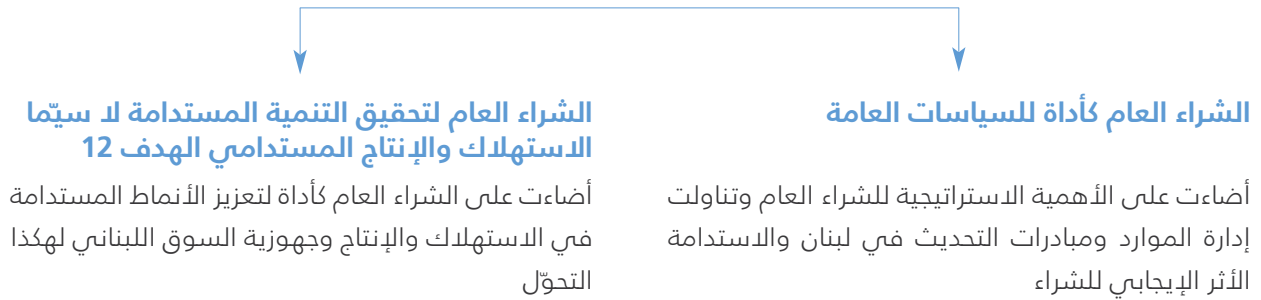
- وضع معايير للتواصل التحريري
- تمييز الإنتاج المعرفي وهندسة المنتجات الفرعية

#### 5 أساليب التحفيز والتأثير

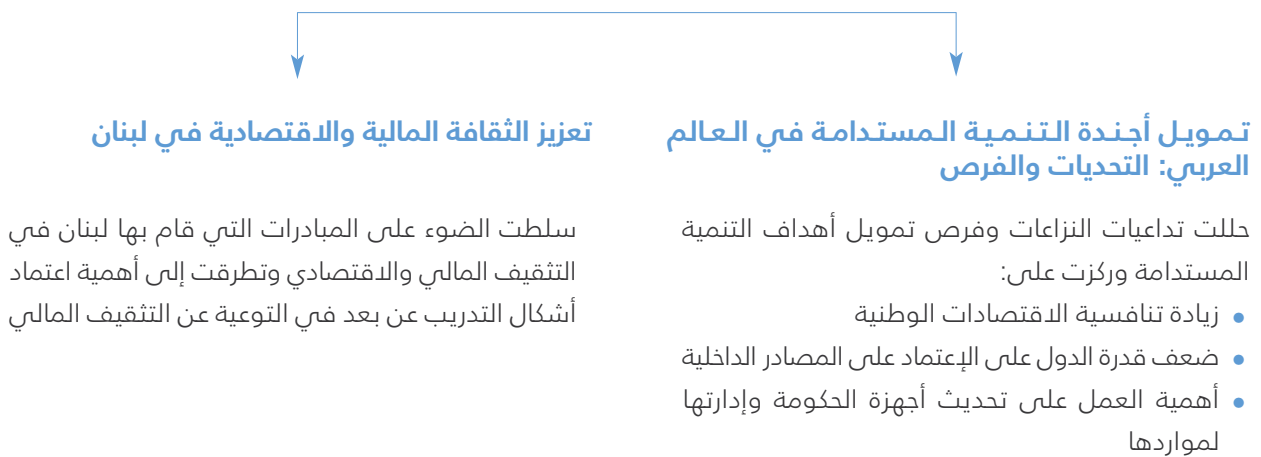
- خطة إطلاق الإصدار والمنتجات الفرعية
- تفعيل أدوات إرجاع الأثر
- استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحليل النتائج وتصويبها

## مداخلات المعهد في المحافل المحلية والدولية 2018

### أبرز المداخلات في الشراء العام



### أبرز المداخلات في الثقافة الاقتصادية والمالية

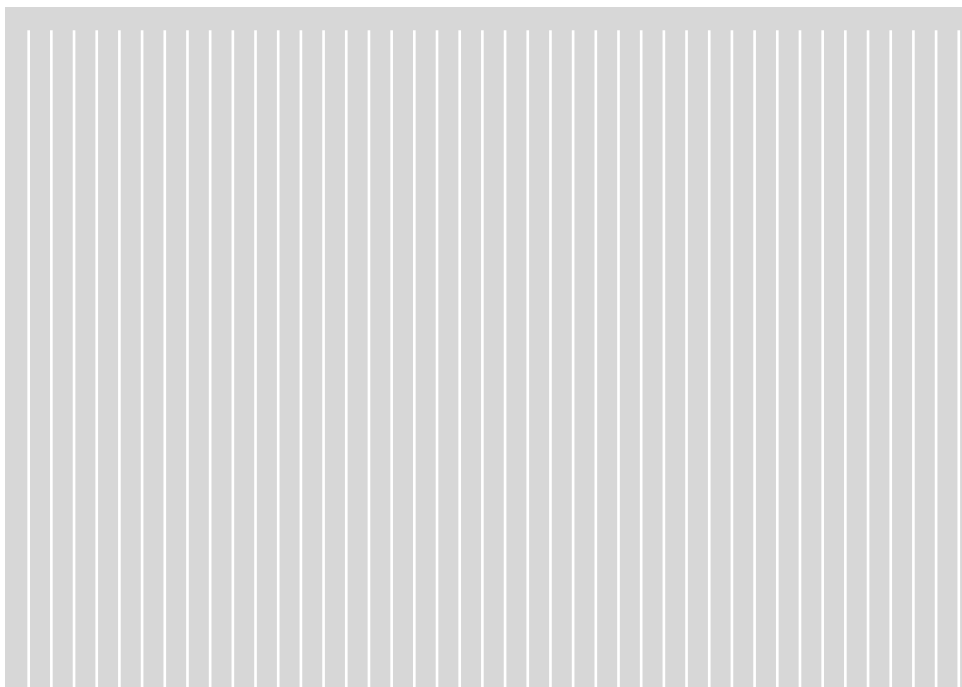
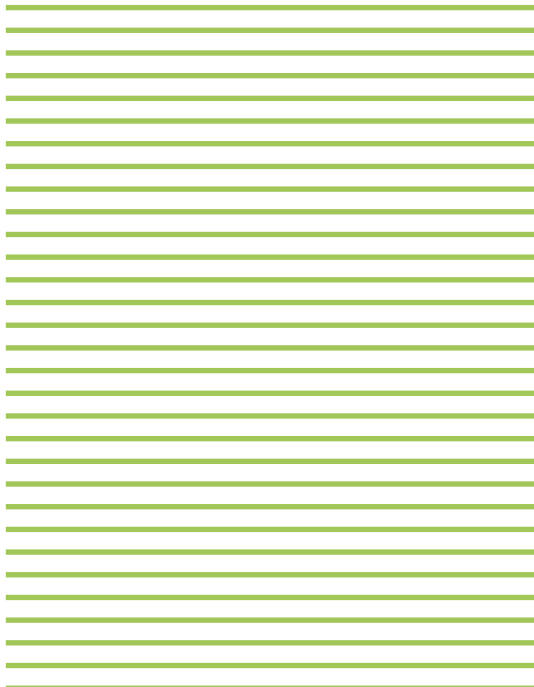


### أبرز المداخلات في الخدمة العامة وإدارة التغيير





## التواصل والإعلام





يعمل المعهد على تسهيل تبادل المعلومات داخل وزارة المالية والحفاظ على صورة مهنية وعصرية للقطاع العام وهو أطلق هذا العام مجموعة من الخدمات الجديدة من خلال الموقع الإلكتروني المحدث. كما عمل على وضع وتنفيذ استراتيجية تواصل فعّالة عبر المواقع التواصل الاجتماعية بهدف نشر إنتاجه المعرفي وتوسيع قاعدة المستفيدين من نشاطاته وتوثيق العلاقة مع الجمهور لا سيّما الشباب الجامعي وقد افضت بالفعل الى نتائج إيجابية ملحوظة. أما المكتبة المالية فهي جزء لا يتجزأ من البنية التحتية المعرفية الذي يوليها اهتماماً خاصاً لكي تحافظ على تميزها واحة لطالبي المعلومة والنشاطات الخاصة بالشباب الجامعي.

## نشاطات التواصل والإعلام



## الموقع الإلكتروني [www.institutdesfinances.gov.lb](http://www.institutdesfinances.gov.lb)



تماشياً مع استراتيجيته الرقمية، أطلق المعهد منصة إلكترونية جديدة لموقعه مع مميزات تكنولوجية تسهل استخدامها:

- شمولية في عرض المضامين
- بساطة في الاستخدام وسهولة في البحث
- خصائص تكنولوجية متطورة لتوجيه وإرشاء القارئ بحسب اهتماماته

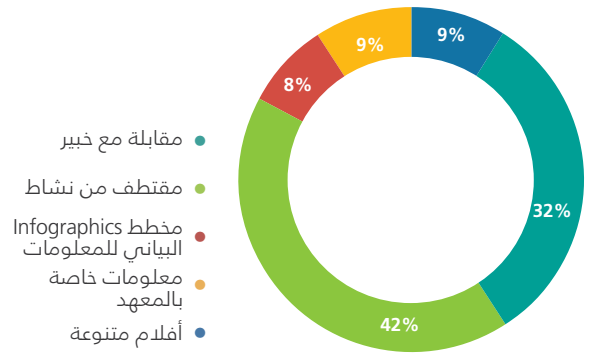
## استراتيجية التواصل الاجتماعي

- 1 تحديد أهداف الاستراتيجية
- 2 تأليف فريق عمل يجتمع أسبوعياً
- 3 اعداد رزنامة تحرير اسبوعية Editorial calendar
- 4 أسلوب الصياغة ومصادر المعلومات الهوية الجرافيكية

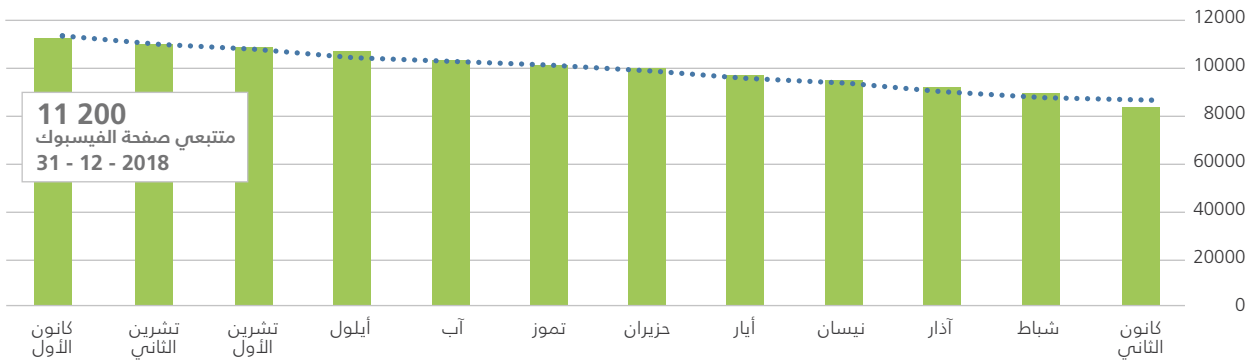
## الأفلام المبتة على مواقع التواصل الاجتماعي

11 200

عدد متبوعي  
صفحة الفيسبوك



## تطور عدد متبوعي صفحة المعهد على الفيس بوك من تاريخ البدء بتطبيق الاستراتيجية



## حديث المالية

أصدر المعهد ثلاثة أعداد من "حديث المالية" وملحق خاص للعدد 66 حول الشراء العام. استعرضت هذه النشرات المبادرات التحديثية لوزارة المالية بمختلف مديرياتها، وفتحت المجال أمام موظفيها للتعبير عن آرائهم، وتوثيق الروابط فيما بينهم في المناطق كافة، وتعزيز حسّ انتمائهم إلى الوزارة.

### حديث المالية النشرة الداخلية لوزارة المالية



العدد 66



العدد 65



العدد 64

### تضمن العدد 66 ملحق خاص عن الشراء العام، تناول:

- وقائع المؤتمر الوطني الذي نظمه المعهد
- أبرز المعوقات والتوصيات المنبثقة عنه
- خبرات وممارسات فضلى في العالم من الشراء العام: تونس، فرنسا، أوكرانيا، شيلي وغيرهم



## الهوية الغرافكية

### هوية غرافكية جديدة



بعد اعتماد هوية غرافكية جديدة في الفصل الأخير من العام 2017، استمكلت الجهود لإدراجها على كافة المعالم لاسيما اللوحات التعريفية القائمة على الواجهات الأمامية والجانبية للمبنى، كما وعلى الموقع الإلكتروني المحدث وعلى وسائل التواصل الاجتماعي والرسائل الإلكترونية، وعلى جميع المطبوعات من قرطاسية وأدلة ومنشورات ولافئات.

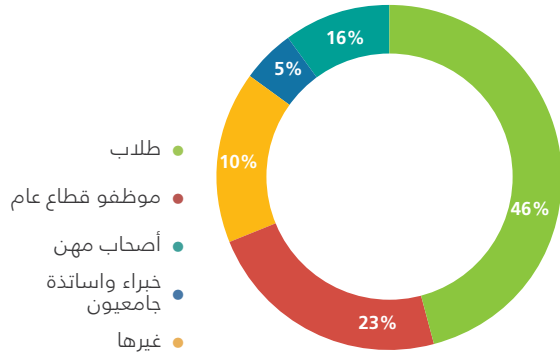
## المكتبة المالية

يحرص المعهد على تطوير المكتبة المالية وتزويدها بأحدث الكتب والمراجع والبيانات، وتطوير خدماتها بحيث أصبحت توفر إمكانية البحث عن مراجع عبر شبكة الإنترنت من خلال موقع المعهد الإلكتروني. وقد جددت المكتبة هذا العام مجموعة قوانين لبنان، وتمّ تيويم برنامجين إلكترونيين هما حمورابي والمستشار.

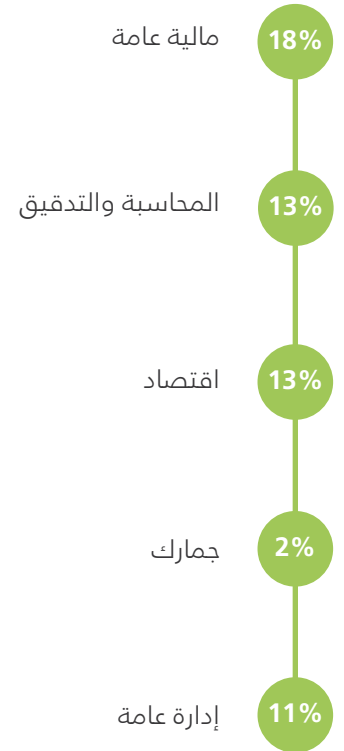
### 15% زيادة في معدل اقتناء مراجع متخصصة



### زوار المكتبة بحسب المهنة التي يمارسونها



### اهتمامات الزوار



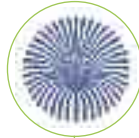
## معارض الكتب

شارك المعهد في 3 معارض كتب و3 فعاليات مهنيّة حيث وُزِع منشوراته ونظّم النشاطات التي من شأنها أن تحثّ المواطنين على التعرّف إلى واجباتهم وحقوقهم، وتعزز الثقافة المالية والاقتصادية. يقدم المعهد للشباب في معارض الكتب أدوات والعباب تربوية تفاعلية تهدف إلى تبسيط مفاهيم إدارة المال وتسمح لهم بإجراء اختبارات ذاتية لمعلوماتهم في الشؤون المالية.



**3644 نسخة من إصدارات المعهد**

معرض بيروت العربي الدولي للكتاب  
النادي الثقافي العربي  
17-6 كانون الأول 2018



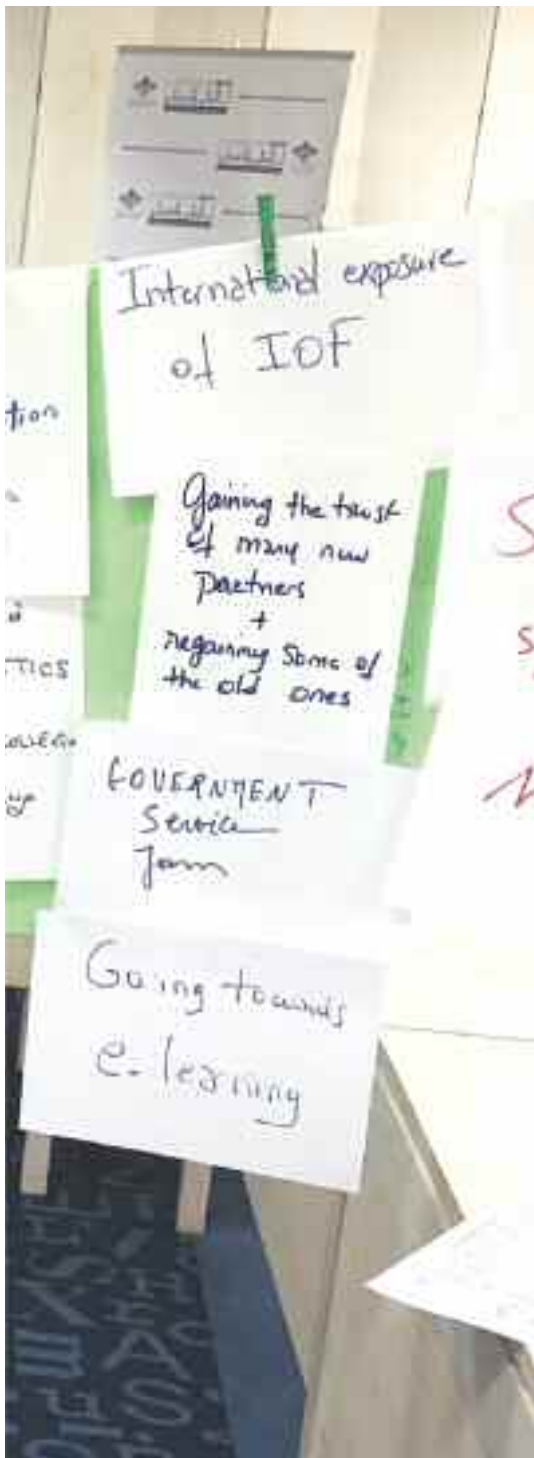
**1221 نسخة من إصدارات المعهد**

المهرجان اللبناني للكتاب  
الحركة الثقافية انطلياس  
18-4 آذار 2018

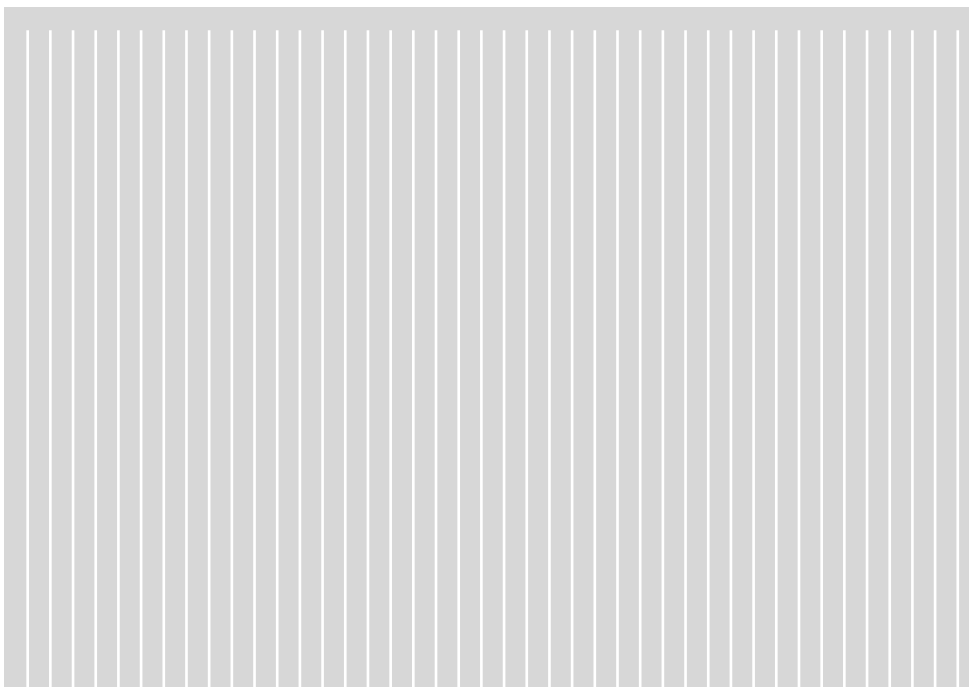
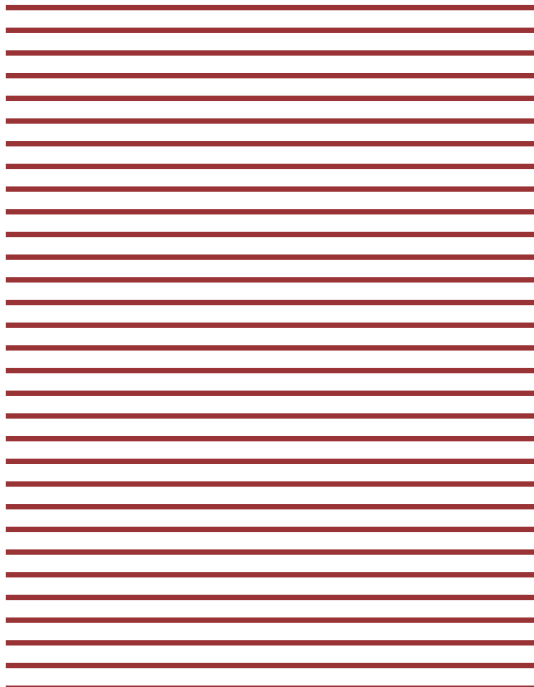


**2269 نسخة من إصدارات المعهد**

في معرض الكتاب الفرنسي  
المركز الثقافي الفرنسي  
11-3 تشرين الثاني 2018



## الشؤون المالية والإدارية والتطوير المؤسسي



# الشؤون المالية والإدارية والتطوير المؤسسي

حافظ المعهد على استقراره المالي من خلال المثابرة على عمليات المكننة المالية والإدارية والتنظيم المستمر للإجراءات الداخلية من ناحية، والمرونة في الأداء المالي والإداري من ناحية أخرى. كما واعتمد سياسة الترقب لتأمين السيولة اللازمة والحرص على خلق توازن بين تنفيذ خطط العمل المندرجة في مشروع الموازنة السنوية وتلبية جزء من الطلبات الواردة من خارج خطة العمل السنوية والتي لم تكن تلحظها موازنة العام. إضافة إلى ذلك، يعتمد المعهد سياسة تخطيط استباقية ومُنهجة لتحديد ودرس حاجات ونشاطات الأقسام كافة وجدولتها وترجمتها إلى أرقام دقيقة وتبويبها ضمن اعتمادات الموازنة السنوية.

## تخطيط، تنظيم، متابعة

- مشروع موازنة متوسطة الأمد للأعوام 2018, 2019, 2020
- تسديد الاشتراكات الشهرية والمتوجبات الضريبية ضمن المهل القانونية
- براءات ذمة من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

### الإدارة المالية

- مشروع تطوير الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام
- اجتماعات تنسيقية أسبوعية لتأمين حُسن سير العمل

### إدارة الموارد البشرية

- تدقيق اسبوعي داخلي للحسابات
- رقابة ديوان المحاسبة المؤخرة: براءة ذمة من ديوان المحاسبة 2006-2007
- تدقيق خارجي من قبل شركة متخصصة

### التدقيق والرقابة

- مشروع مكننة المحاسبة المالية والتوريد
- مشروع مكننة جردة الأصول الثابتة وربطها ببرنامح المحاسبة
- مشروع المكننة الشاملة

### المكننة والتطور الرقمي

## مشروع موازنة 2018

موازنة متوسطة الأمد للأعوام 2018, 2019, 2020 وفقاً لتعميم وزير المالية رقم 1420/ص 1 تاريخ 20/4/2017، موثقاً بالمستندات والإحصاءات والملاحق الثبوتية إضافة إلى قطع حساب العام 2016.

## الإدارة المالية

### الموارد

#### الهبات

هبات عينية أو مالية تخدم خطة العمل السنوية أو المتوسطة الأمد: صفر للعام 2018

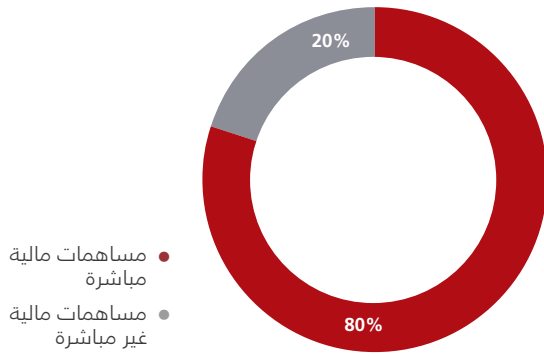
#### مساهمات مالية غير مباشرة

تُصرف بموجب قرارات تصدر عن وزير المالية وقيمتها //2,013// مليار ليرة لبنانية من أصل //2,5// مليار ليرة لبنانية

#### مساهمات مالية مباشرة

نفقات تتحمّلها وزارة المالية بالنيابة عن المعهد (إيجار، خدمات، تنظيف): //500// مليون ليرة لبنانية

### إيرادات 2018 بالنسبة المئوية



#### تحصيل

# 80.53%

#### من أصل

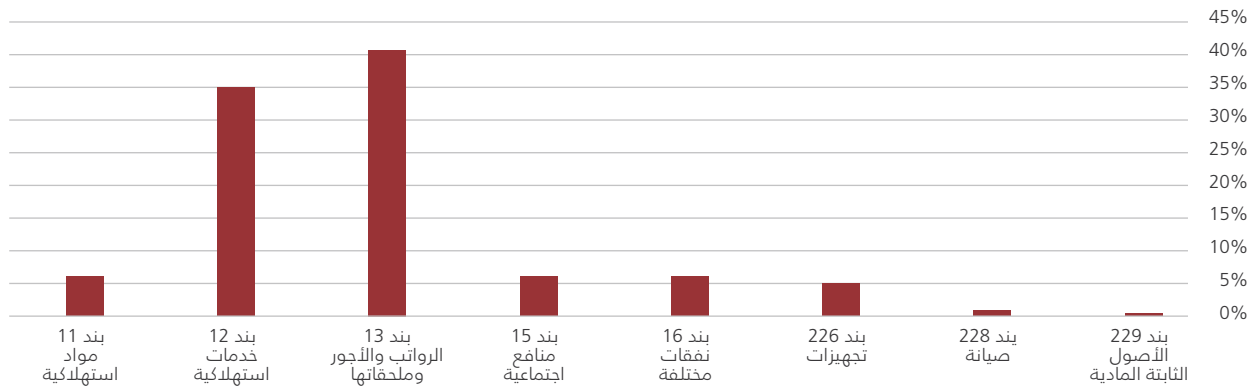
### المساهمة السنوية

### الانفاق

حرف 86% من الاعتمادات المتاحة

- مكننة أنظمة المحاسبة لتحقيق القيمة الفضلى والشفافية
- الدقة في إدارة السيولة المالية
- المرونة للمحافظة على التوازن بين حسن سير خطة العمل والتحويلات المالية المُجزأة التي تعتمد عليها وزارة المالية مراعاةً لسياسات التقشف والترقب المالي

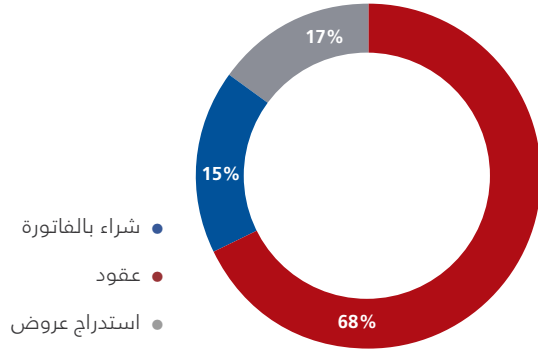
### النفقات خلال العام 2018 وفق بنود الموازنة (%)





## مرتكزات عمليات الشراء المعتمدة

### عمليات شراء 2018 بحسب نوع التوريد

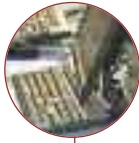


### الشفافية والمهنية في عمليات الشراء

- خطة توريد سنوية مبنية على مشروع الموازنة السنوية وخطة العمل المقررة
- دراسة السوق بحسب الصفقات المدرجة في الخطة
- استقطاب موردين جدد لتشجيع المنافسة
- إدارة وتيويوم مستمر لبيانات الموردين
- دفا تر شروط نموذجية للقطاع العام في الأشغال واللوازم والخدمات
- حفظ المستندات وملفات التوريد وفقاً للأصول

## الشؤون الإدارية

### أعمال المكننة مستمرة



#### مشروع المكننة الشاملة لعمل المعهد وتضمّن لعام 2018

- نظام إدارة الملفات (Data Mgt System)
- تصوير سريع للمستندات (High Volume Scanning)
- الأرشيف الإلكتروني للوثائق والصور (Digital Asset Management)



#### مشروع مكننة جردة الأصول الثابتة وربطها ببرنامج المحاسبة

- تم إدخال بيانات جردة الأصول الثابتة كافة على النظام الممكن لإدارة محاسبة الأصول الثابتة



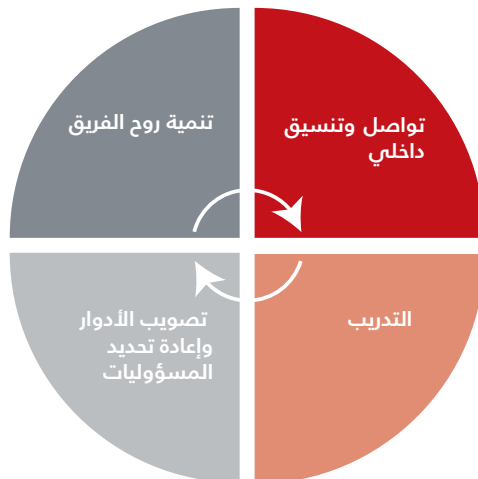
#### مشروع مكننة المحاسبة المالية

- وضع هيكلية تقسيم المحاسبة التحليلية التي سوف تطبق ابتداءً من مطلع العام 2019

## إدارة الطاقات البشرية تخطو خطوات كبيرة

تعزيز التواصل وروحية فريق العمل

إعادة رسم أدوار ومسؤوليات كافة الوظائف وفق منهجية تشاركية وضعها خبير متخصص في إدارة الطاقات البشرية



اجتماعات اسبوعية لكل قسم  
اجتماعات اسبوعية لمدرء الأقسام

- تنمية المهارات الفنية والتقنية لفريق العمل
- متابعة فردية لرؤساء الأقسام لتنمية المهارات القيادية

