النشرة الداخلية لوزارة المالية

# حديث المالية

النشرة الداخلية لوزارة المالية | العدد رقم ٢٩ | أيلول ٢٠٠٧ | www.if.org.lb

## في هذا العدد

**الافتتاحية** ..... ١

**التدريب** ..... ٢
- رصد الحاجات التدريبية في مديرية المالية العامة للعامين ٢٠٠٧-٢٠٠٨
- برنامج تدريبي حول أصول إعداد المراسلات الإدارية
- تدريب المستشفيات الحكومية: محطة مميزة في التواصل وتوحيد التطبيق
- الاستشفاء والمستشفيات الحكومية. بقلم القاضي ايلي معلوف

**شركاء في التدريب** ..... ٣
- تعاون فرنسي لبناني
- تدريب المدرّبين على الموازنات المبنيّة على الأداء
- موازنة الأداء والبرامج

**أخبار الوزارة** ..... ٤
- جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة للعام ٢٠٠٧
- حفل وداع تكريمي بمناسبة مغادرة سعادة سفير فرنسا في لبنان السيد برنار ايميه
- افتتاح البرنامج التدريبي المكثّف للموظفين الجدد في مديرية المالية العامة - وزارة المالية
- "البرنامج الإصلاحي لوزارة المالية للأعوام ٢٠٠٧-٢٠٠٩"
- الضريبة الموحدة على الدخل
- المنتدى الاقتصادي الشبابي
- شهادة من عضو في اللجنة الإدارية لمنتدى الشباب
- اختتام برنامج المتمرنين الجامعيين في وزارة المالية
- توقيع اتفاق تعاون بين معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي وبنك سوسيتيه جنرال في لبنان

**مشاريع جديدة** ..... ٦
- إصدارات جديدة من سلسلة أدلة التدريب

**الملف** ..... ٦
- الحكم السليم. الحكم الرشيد. الحاكمية. تعددت الألفاظ ... والمفهوم واحد

**أخبار سريعة** ..... ٧
- زيارة خبيرين من وزارة الاقتصاد. المالية والصناعة الفرنسية لبيروت
- خدمة هاتفية في وزارة المالية
- إنتقال مديرية الواردات
- جديد الضرائب غير المباشرة
- تشكيلات جديدة

**حديثكم حديثنا** ..... ٧
- رحلة سندباد
- حكايتنا مع الإرهاب!
- شهادة موظف من المالية عن تأثير أحداث البارد على حياة الوزارة وأداء الموظفين في المالية

**حياة الوزارة** ..... ٨

**المكتبة المالية** ..... ٩

تصدر عن:
المعهد المالي معهد باسل فليحان
INSTITUT DES FINANCES INSTITUT BASIL FULEIHAN

## الافتتاحية

في قبرص عند استلام جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة ٢٠٠٧

### الجائزة الأهم... ثقة الناس ورضى المواطنين

لم يكن الاحتفال بفوز وزارة المال بـ"جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة للعام ٢٠٠٧"، مجرد احتفال بلقب عادي نالته الوزارة، ليحال بعد أيام على النسيان، ويندرج في خانة، بل ان هذا الاحتفال كان تعبيراً عن فرح كل موظف ومسؤول في الوزارة بانجاز شارك في صنعه، وعن التزام كل موظف ومسؤول في الوزارة مواصلة مسيرة الاصلاح والتطوير، لحصد أهم الجوائز: ثقة الناس ورضى المواطنين.

مئات الموظفين والعاملين في وزارتنا بذلوا خلال الأشهر الفائتة، وقبلها خلال السنوات المنصرمة، جهوداً كبيرة، لم تكن هذه الجائزة الدولية سوى تتويج لها. وقد شكل التعاون الوثيق بين الادارة وفريق عمل مشروع الاصلاح والتطوير في الوزارة (UNDP) الذي تفانى في العمل والمثابرة ومؤازرة المعهد المالي في بناء القدرات عنوان النجاح في الوزارة.

فبفضل مشاركة كل فرد من أفراد إداراتنا في الانجازات التنموية، تمكّنت وزارتنا بفوزهذا التقدير الدولي الأرفع مستوى للتميز في الخدمة العامة، بحسب الأمم المتحدة، يعكس أهمية برنامج الوزارة الطموح للتطوير والتحديث.

ان جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة للعام ٢٠٠٧ تكافئ ١٥ عاماً من الإصلاح والتحديث. واذا كانت الجائزة أعطيت لوزارتنا عن انجازاتها في مجال الإدارة الضريبية، فهي في الواقع تكافئ لورشة اصلاحية واسعة شملت الوزارة برمّتها، باداراتها كافة.

لقد جعلتنا هذه الجائزة نموذجاً يحتذى به، ووضعتنا أمام تحد كبير هو الحفاظ على موقعنا الرائد، وأصبحت المسؤولية الملقاة على عاتقنا أكبر. ولا شكّ في أنّ نيلنا هذا التقدير الدولي للجودة في حقل الخدمة العامة، هو حافز لوزارتنا كي تمضي قدماً في مسارها التحديثي، ودافعاً اضافياً الى توسيع هذه التجربة الناجحة وتعميمها، ليس على ادارات وزارة المالية فحسب، بل كذلك على الادارات العامة كافة. ونحن واثقون بأننا يمكن أن نفوز أيضاً بهذه الجائزة الدولية عن انجازات ادارات اخرى كالدوائر العقارية والجمارك، لأنها، هي الأخرى، شهدت جهوداً اصلاحية كبيرة.

ان الورشة الاصلاحية التي أطلقها قبل ١٥ عاماً الرئيس فؤاد السنيورة، عندما كان يتولى مسؤولية هذه الوزارة، وعاونه على تحقيقها العديد من الخبراء الأكفاء كان على رأسهم الوزير الشهيد باسل فليحان، مستمرة، بالزخم نفسه، لا بل بمزيد من الحماسة والرغبة في التميز. ففي برنامج الوزارة للسنوات الثلاث المقبلة مجموعة اصلاحات، تستكمل تكوين مشهد الادارة الحديثة.

ففي مجال تطوير الإدارة الضريبية، مزيد من الاصلاحات، وتركيز على الهيكلية الجديدة للإدارة الضريبية وخدمات المكلفين وقانون الإجراءات الضريبية والضريبة الموحّدة على الدخل وتبسيط القوانين والإجراءات، فضلاً عن الإستراتيجيا الجديدة للتدقيق.

وفي ما يتعلق بمشاريع التطوير في الموازنة العامة، مجموعة اصلاحات، منها إعادة النظر بالخطوات والتواريخ المرتبطة بتحضير الموازنة، وتحديد كلفة الرواتب والأجور والتجهيزات المتوافرة، وتطبيق قانون محاسبة المواد وربط الإنفاق الاستثماري بالإنفاق الجاري، ومواضيع أخرى.

وفي شأن مشاريع التطوير في مديرية الشؤون العقارية والمساحة، تشمل الخطوات استكمال أعمال المكننة في السجل العقاري، ووضع التشريعات والمراسيم المتعلقة بالتخمينات الشاملة، ودرس كيفية الاستغناء عن الصحائف العقارية الورقية، بالإضافة إلى التعاون مع البلديات. أما بالنسبة الى المساحة، فتشمل الخطوات ربط دوائر المساحة بشبكة وزارة المال، والربط بين نظامي المساحة والسجل العقاري، واستكمال مكننة أعمال الضم والفرز وأعمال التحديد والتحرير حيث يلزم، بالإضافة إلى مكننة المحاضر الفنية ووضع مشروع قانون لإعطاء معلومات رقمية الى المؤسسات، مع التشديد على أهمية توسيع ملاك الموظفين وملء الشواغر في الشؤون العقارية والمساحة.

وفي المديرية العامة للجمارك، مشاريع لتطوير الإدارة الجمركية، على ثلاثة محاور: وضع الموظفين وبيئة العمل وتحسين آليات العمل، مع التركيز على المدى القريب والمدى المتوسط. ففي ما خصّ الموظفين، تشمل خطة ٢٠٠٧-٢٠٠٩ ملء الشواغر وإدارة الموارد البشرية وتدريب الموظفين وتحفيزهم وإعادة النظر في توصيف المهام وفي توحيد السلكين الإداري والعسكري. أما في بيئة العمل، فتركيز على وسائل النقل والعتاد والتجهيزات والأنظمة المعلوماتية والمكننة والمختبرات الجمركية وإعادة تأهيل المباني. وفي آليات العمل، أولوية لمشروع السأسيكودا وورلدس، واستكمال مشاريع المكننة وتفعيل أعمال الرقابة اللاحقة والمحكمة الجمركية العدلية، وخطوات أخرى.

ان اهم ما عملنا له في الأشهر الأخيرة، هو وضع قطار الاصلاح على سكة مؤسسية، سواء على مستوى وزارة المالية، أو على مستوى الحكومة ككلّ. انها سكة عابرة للأشخاص والحكومات، لا تتأثر بالتغييرات السياسية. يتبدل الوزراء والمسؤولون والاشخاص لكن الاصلاح يبقى مستمراً.

ولأننا نريد أن نعيد الى وزارة المال شبابها، من خلال الاصلاحات، فان لعنصر الشباب أهمية كبرى في مشاريعنا، كأساس ريادي لمستقبل لبنان. فمن خلال توظيف شباب جدد نجحوا بامتياز في مباراة الدخول إلى وزارة المالية وفتح المجال أمام متمرنين من كل الجامعات للتعرف من كثب على دور الوزارة ومهامها، غيّرنا وجه وزارة المالية، وغيّرنا الفكرة التي كانت في ذهن المواطن عن وزارة المالية وغيرها من الادارات العامة. لقد أظهرنا أن الادارة العامة ليست جزيرة معزولة أو قلعة مقفلة، بل هي مفتوحة أمام الجميع، لا سيّما الشباب، وأثبتنا أن دخول الادارة العامة لا يتم بالواسطة، بل بالكفاءة والاندفاع. واكتملت الصورة الشبابية للوزارة بالمشروع الذي تبنته وشجعته ووفّرت له كل الامكانات، وهو استحداث منتدى اقتصادي شبابي، يكون منبرا ومساحة لمناقشة المواضيع الاقتصادية والتنموية مع أصحاب القرار والسياسيين والخبراء المختصين. هذا المنتدى الجامع يمكّن الشباب بشكلٍ مباشر وفاعل من إيصال وجهات نظرهم واقتراحاتهم الإصلاحية بحيث يتم إبلاغها إلى الجهات المعنية والرأي العام اللبناني.

في الختام، لا أريد أن أكتفي بتوجيه الشكر إلى جميع موظفي وزارة المالية والعاملين فيها، لعملهم الجدي وسعيهم الدؤوب إلى تحقيق التغيير وصولاً إلى إدارة نموذجية، بل أود أن أطمع في المزيد المزيد منهم، لأن المواطن الذي نخدمه يطمح إلى المزيد. ■

وزير المالية

**جهاد أزعور**

## تدريب المدرّبين على الموازنات المبنيّة على الأداء

انعقدت أولى دورات سلسلة تدريب المدرّبين على الموازنات المبنيّة على الأداء التي تنظمها شبكة GIFT-MENA (Governance Institutes Forum for Training) في المملكة المغربيّة بين ٢٧ و ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠٠٧ في مقر وزارة الماليّة والخصخصة. وقد تولّى معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي التنظيم لهذا النشاط بالتعاون مع وزارة المالية والخصخصة المغربية ومعهد البنك الدولي.

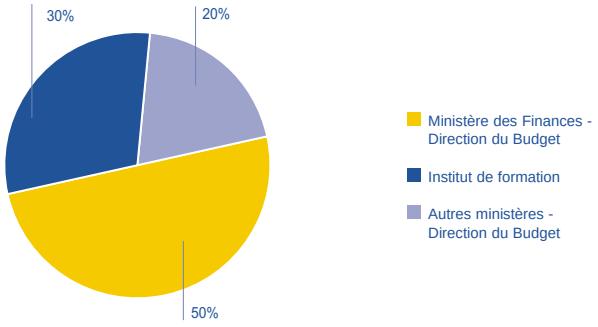
يندرج التدريب في إطار استراتيجيا شبكة GIFT-MENA لتعزيز قدرات مؤسسات التدريب في منطقة الشرق الأوسط وشمالي إفريقيا لاسيما بهدف دعم عمليّات إصلاح الموازنة ومرافقتها.

وعليه، سعى التدريب إلى:

- تعميق معارف المشاركين الفنيّة حول الموازنات المبنيّة على الأداء؛
- تعزيز تبادل الخبرات في المنطقة لناحية إصلاح إدارة الأموال العامة؛
- تعزيز قدرات المشاركين ومهاراتهم لمساعدتهم على تطوير مضامين حلقات تدريب حول موضوع الموازنات المبنيّة على الأداء وإحيائها.

توجه التدريب إلى كوادر وزارات الماليّة والمؤسسات العامة المعنيّة بإعداد الموازنة وإلى المدرّبين المتخصصين في الماليّة العامّة، فجمع ٢٠ مشاركاً من خمس دول من منطقة الشرق الأوسط وشمالي إفريقيا هي مصر والأردن ولبنان والمغرب وتونس.

**Distribution des participants par types d'institutions**




تولّى إحياء جلسات التدريب كلّ من:

- السيد بنوا شيفوشيز، خبير من البنك الدولي؛
- السيدة جنان الدويهي، المسؤولة عن التدريب في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي؛
- السيدة كوثر دارا، منسّق مشروع إصلاح الماليّة العامة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في وزارة المالية اللبنانية.

تمحورت مداخلات السيد شيفوشيز حول مفاهيم الأداء العام وهيكليّة موازنات الأداء وتنظيمها ومؤشرات قياس الأداء، كما وحول منهجيّة تطبيق الموازنات المبنيّة على الأداء.

أما الحلقات التي أحيتها السيدتان دويهي ودارا فتمحورت حول النواحي التربوية والفنيّة للتدريب.

وقد اجتمع المشاركون في ورش عمل لإعداد ورقة عمل فنيّة حول الإعداد لموازنات الأداء والتمرّس في الحالات العمليّة القائمة على إعداد موازنات محورها النتائج و مرتبطة على تحديد بمؤشرات أداء.

أتاح البرنامج أمام المشاركين فرصة تعميق معارفهم في مجال إصلاحات الموازنة من خلال الاطلاع على تجارب دول ثلاث من منطقة الشرق الأوسط في هذا المجال، هي المغرب والأردن وتونس.

وقد نتج عن البرنامج مجموعة اقتراحات، أبرزها:

- ترجمة أبرز المستندات المتعلقة بالموازنات المبنيّة على الأداء إلى اللغة العربيّة؛
- استحداث مسرد بثلاث لغات حول الموازنات المبنيّة على الأداء؛
- نشر دليل مرجعي حول موازنات الأداء باللغة العربيّة؛
- خلق نواة من بين المتدربين الذين يتابعون حلقات التدريب المتخصصة في موازنات الأداء وفي مهارات التدريب خلال الأشهر الستة المقبلة، بهدف إعداد برامج تدريب على الموازنات المبنيّة على الأداء تكون متناسبة مع حجم الوزارات والإصلاحات المنشودة؛
- عقد دورة ثانية لتدريب المدرّبين على الموازنات المبنيّة على الأداء في شهر تشرين الأوّل/أكتوبر في لبنان. ■

## موازنة الأداء والبرامج

إن الموازنة المطبقة حالياً في لبنان هي موازنة البنود التي من مميزاتها:

١. وجود نماذج وتعليمات واضحة تساعد على تجميع البيانات،
٢. سهولة الإعداد عند تقدير الاحتياجات،
٣. سهولة إحكام الرقابة عند الصرف من الأموال العامة،
٤. سهولة إجراء الدراسات والمقارنات بين إيرادات ونفقات السنة السابقة.

ولكن لاعتماد موازنة البنود عيوب، منها:

١. عدم وضوح الأهداف التي ترصد لها الاعتمادات.
٢. عدم ارتباطها بشكل دائم بالخطط التنموية للدولة.
٣. عدم القدرة على قياس الأداء الفعلي للأجهزة الحكومية.
٤. قلة المرونة عند التنفيذ، لان الاعتمادات مرصودة لبنود محددة فقط، في حين أن موازنة الأداء والبرامج تنقل التركيز من وسائل القيام بالعمل إلى العمل المنجز نفسه، أي أنها تركز على النتائج وتبين الأهداف التي تطلب لها الاعتمادات المالية وتكاليف البرامج المقترحة للوصول إلى تلك الأهداف والبيانات والمعلومات الإحصائية التي تقيس الانجازات وكل ما أنجز من الأعمال المدرجة تحت كل برنامج.

وبذلك تهدف موازنة الأداء والبرامج إلى رفع فعالية النفقات العمومية عبر الاستعمال الأفضل لموارد الدولة وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وهي ترتكز على أربعة محاور أساسية:

١. **شمولية الاعتمادات وتقييم النتائج:** يرمي هذا المحور إلى منح المسؤولين في الإدارات هامشاً أوسع في استعمال الوسائل والاعتمادات الموضوعة تحت تصرفهم، بحيث يمكنهم تحويلها بين مختلف البنود بكامل الحرية دون الرجوع إلى وزارة المالية (باستثناء أعداد الموظفين وكلفة الأجور التي يجب عليهم التقيد بالسقوف المحددة بالنسبة إليها) مقابل التزامهم بإنجاز أهداف متفق عليها مسبقاً ويمكن قياسها عبر مؤشرات الأداء.

المشاركون اللبنانيون في المغرب تتوسطهم السيدة سعد

٢. **برمجة متعددة السنوات للنفقات:** أي تحديد برامج ومشاريع الوزارات والمصالح الحكومية والنفقات المتوقعة لها لعدد من السنوات المقبلة، وليس لسنة واحدة كما تفعل موازنة البنود.

وبذلك تهتم موازنة البرامج والأداء ببيان البرامج والمشاريع التي ستنفذها الوزارات، بمعنى أنها تقوم بتحديد البرامج الرئيسية لكل وزارة ومن ثم تقسم البرامج الرئيسية إلى برامج فرعية والبرامج الفرعية إلى نشاطات وترصد الاعتمادات اللازمة لتنفيذ البرامج الرئيسية والبرامج الفرعية والنشاطات في وثيقة الموازنة العامة.

يرمي هذا الإطار إلى ضبط التوقعات المتعلقة بتطور النفقات العمومية والتحكم بعجز الموازنة.

٣. **دعم اللامركزية:** وذلك من خلال توسيع صلاحيات الممثلين المحليين للمصالح المركزية مع ضبط العلاقات بينها من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها.

٤. **إصلاح الرقابة على تنفيذ الموازنة:** ويرمي هذا الإصلاح إلى إدخال مزيد من المرونة والفعالية في تنفيذ النفقات العمومية وتبسيط وتخفيف الرقابة المالية المسبقة مع تعزيز الرقابة الداخلية والرقابة اللاحقة على تنفيذ الموازنة. ويعتمد هذا النوع من الرقابة على تقييم الأداء والنتائج واعتماد المساءلة والمسؤولية الإدارية عند تنفيذ البرامج.

ولتدعيم عملية الإصلاح، يجب أن يتوفر نظام معلوماتي متطور يضمن الربط بين كافة المتدخلين في مسلسل النفقة العمومية كما ويضمن الشفافية في الاطلاع على مسار العمليات المالية.

إن اعتماد موازنة الأداء والبرامج ليس بالأمر السهل إذ أن هنالك صعوبة في تحديد معايير الأداء (المخرجات) التي تقاس بها الانجازات لكل وزارة، فهنالك بعض النشاطات والأعمال الحكومية التي يصعب تحديد معايير لقياس أدائها كما أن تطبيقها يتطلب وجود أنظمة محاسبية معقدة ويتطلب توفر أعداد كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة.

ويجدر الذكر في النهاية إلى أن موازنة الأداء والبرامج تطلق العنان لإبراز روح المبادرة الفردية، غير أنها لا تؤدي بالضرورة إلى المزيد من الإنفاق. ■

رئيس دائرة الموازنة
**جوزيان سعد**

**لتطبيق موازنة الأداء والبرامج لا بد من توفر شروط عديدة، أهمها:**

١. **وضع خطط على المديين المتوسط والطويل، مما يتطلب تحديد أولويات السياسة العامة لكي تعكسها برامج موازنة الأداء.**
٢. **تأييد القرارات السياسية من وزراء ومشرعين ودعمهم المطلق.**
٣. **توافر محيط إداري متقبل للمعايير الحديثة من حيث التنظيم والمهارات والمعلومات.**
٤. **استقرار اقتصادي.**

# التدريب

## رصد الحاجات التدريبية في مديرية المالية العامة للعامين ٢٠٠٧-٢٠٠٨

بتاريخ ٣٠ آذار ٢٠٠٧، أصدر مدير المالية العام، الأستاذ آلان بيفاني التعميم رقم ٥٠٧ والذي دعا فيه كافة الوحدات المركزية والإقليمية للتعبير عن حاجاتها التدريبية للعامين ٢٠٠٧-٢٠٠٨. ولم تبخل هذه المديريات والوحدات بالتعبير عن حاجاتها حيث سجّل المعهد ٢٠٦ طلباً تدريبياً وقد احتلّت المديرية على الضريبة المضافة المرتبة الأولى بالتعبير عن حاجاتها بنسبة ٤١٪ تليها مديرية الواردات بنسبة ٢٧٪. وتوزّعت هذه الطلبات على ١٧٧ موضوعاً مختلفاً أبرزها مواضيع الضرائب والرسوم (٥٧ طلباً) تليها المواضيع القانونية (٣٣ طلباً) فالمحاسبة (٢٧ طلباً) والاقتصاد (١٤ طلباً) والكومبيوتر واللغات ومواضيع أخرى متفرقة، ونشير إلى أن الحاجات التدريبية في مواضيع الإدارة والمانجمنت سجّلت الحدّ الأدنى من الطلبات (١٠ طلبات). هذا، وقد بدأ معهد باسل فليحان بجدولة بعض الطلبات من ضمن برنامج العمل لصيف ٢٠٠٧ على أن يستكمل تحليل هذه الحاجات وترجمتها إلى خطة تدريبية تراعي أولويات العمل توجهاته في مديرية المالية العامة. ■

## برنامج تدريبي حول أصول إعداد المراسلات الإدارية

نظّم معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في آب ٢٠٠٧ برنامجاً تدريبياً حول أصول إعداد المراسلات الإدارية، عرّف من خلاله السيد سمير بدر المشاركين إلى أصول اللغة الإدارية كلغة مختلفة عن اللغة الإنشائية، إذ هي تتسم بالدقة في اختيار التعابير والألفاظ وببعدها عن أساليب البلاغة والخيال. تميزت الدورة بالتركيز على الحالات العملية ولفت الانتباه إلى الأخطاء الشائعة من خلال التطرق إلى النصوص والمراسلات التي أبدى الحضور اهتمامه بها. ■

**ملاحظات مفيدة**

١- إن عدم استعمال علامات الفصل بطريقة صحيحة يغيّر بالمعنى المتوخى إيصاله!
"الإعدام، ممنوع العفو" أم "الإعدام ممنوع، العفو"
٢- الانتباه إلى استعمال الألقاب الصحيحة: كاستعمال عبارة "حضرة" لمخاطبة شخص حقيقي و عبارة "جانب" لمخاطبة شخص معنوي
٣- وضع التوقيع ما بين الصفة والاسم

## تدريب المستشفيات الحكومية: محطة مميزة في التواصل وتوحيد التطبيق

بناء على مبادرة من بعض مدراء المستشفيات الحكومية ودعم من وزارة المالية ومن وزارة الصحة العامة، نظّم المعهد المالي - معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي برنامجاً تدريبياً مكثّفاً في الإدارة المالية لمجموعة من ٥٧ مديراً ومسؤولاً مالياً ومحاسباً من ٢٨ مستشفى حكومياً من مختلف المناطق اللبنانية. واكب هذا البرنامج مدربون من وزارة الصحة العامة ومن وزارة المالية ومن ديوان المحاسبة ومن إدارات ومؤسسات عامة أخرى وقد تناولت الجلسات مواضيع الأنظمة والمراسيم التي ترعى عمل المستشفيات الحكومية والموازنة والصفقات العمومية والضرائب والرسوم واشتراكات الضمان الاجتماعي فضلاً عن رقابة ديوان المحاسبة وسلطة الوصاية. امتد البرنامج من ٤ حزيران لغاية ٦ آب ٢٠٠٦ بمعدل يوم في الأسبوع وتميّز بأنه أفسح في المجال أمام التواصل الفعّال بين الموظفين من مختلف المستشفيات كما شكّل محطة مميزة للتواصل مع الوزارات والهيئات الرقابية وقد ساهم في توضيح الكثير من إجراءات العمل اليومية في المواضيع المالية والمحاسبية كما نتج عن مختلف مجموعات العمل نماذج موحّدة لاسيما في مواضيع الصفقات العمومية. وسوف يستكمل هذا التدريب بلجنة عمل متخصصة لإعداد نموذج موحّد للموازنة. ■

## الاستشفاء والمستشفيات الحكومية

بقلم القاضي ايلي معلوف

يرتكز حق الإنسان بالصحة إلى العديد من المواثيق والاتفاقيات الدولية كشرعة حقوق الإنسان (١٩٤٨) والاتفاق الدولي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية (١٩٦٧) واتفاقية حقوق الطفل (١٩٨٩) وتعتبر الصحة حالة من السلامة الشخصية تمكن الإنسان من العيش حياة منتجة اجتماعياً واقتصادياً.

استناداً إلى هذه الاعتبارات وعت الدولة اللبنانية واجب وضرورة الاهتمام بصحة المواطنين وطورت اهتمامها من معالجة المعوزين المصابين بأمراض مزمنة أيام الانتداب الفرنسي إلى إنشاء مؤسسات ضامنة في بداية الستينات لضمان العاملين في القطاع العام والعمال كتعاونية الموظفين والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، بالإضافة إلى إنشاء مستشفيات حكومية كجزء من تنظيمات وزارة الصحة العامة.

بالرغم من هذا التطور والاهتمام بالقطاع الصحي بدا أن التكلفة مرتفعة لكن النتيجة ليست كالمرتجى، فالإنفاق على الصحة بلغ أرقاماً مرتفعة من الدخل القومي وبنسب تتجاوز ما تنفقه دول صناعية لكن نتيجة الإنفاق لا تزيد عن ما تحققه الدول النامية في هذا الإطار.

نظراً لهذا الواقع عمدت الدولة إلى تغيير طريقة إدارة المستشفيات الحكومية، وبدأت الفكرة منذ العام ١٩٧٨ لإنشاء مؤسسات عامة تدير هذه المستشفيات، ولكن التنفيذ الفعلي تأخر حتى العام ١٩٩٦ حيث صدر القانون رقم ٥٤٤ تاريخ ١٩٩٦/٧/٢٤ والذي جرى تعديله بالقانون رقم ٦٠٢ تاريخ ١٩٩٧/٢/٢٨ وأصبح بالإمكان إنشاء مؤسسة عامة لإدارة كل مستشفى حكومي.

وتطبيقاً لهذا القانون صدرت عدة مراسيم تطبيقية كالنظام المالي ونظام المستخدمين والمتعاقدين.

إن الهدف من هذا التغيير في طريقة الإدارة هو التخلص من الروتين الإداري وتمكين المستشفيات الحكومية من منافسة المستشفيات الخاصة عبر رفد المستشفى الحكومي بالقدرة التقنية والعنصر البشري الكفوء وتسليم الإدارة إلى مجلس إدارة يتمتع ببعض الاستقلالية.

والجدير بالذكر إن وزارة الصحة العامة منحت وتمنح المستشفيات الحكومية مساهمات سنوية وكانت قد أعطتها الأبنية والتجهيزات وهي تشرف عليها وتراقبها.

يؤمل من هذه التجربة تخفيض فاتورة الاستشفاء وتامين الصحة للجميع علماً بأن الدولة بكافة أجهزتها تتعاقد مع المستشفيات الخاصة لتامين الاستشفاء، ويسود هذه العقود الخاصة العديد من المشاكل والشوائب مما لا يسع المجال لذكره.

إن المستشفيات الحكومية التي ينفق عليها الكثير، تقف اليوم أمام تحديات خطيرة ويجب أن تستكمل خطة بنائها وان تتضافر الجهود لإنجاح تجربة إدارتها بواسطة مؤسسات عامة، ويجب تعزيز قدرات هذه المستشفيات لجعلها قادرة على استقبال الجميع وتامين أفضل خدمة، ويقتضي العمل على زيادة نسبة إشغال الأسرّة على طريق تحويل مرضى القطاع العام بالأولوية إليها.

ومن الضروري استكمال التطوير الإداري للمستشفيات فتوضع الأنظمة الناقصة وتتحد نماذج وثائق الإدارة كالموازنة وقطع الحساب وإرسال الحسابات ومستنداتها إلى ديوان المحاسبة.

في جميع الحالات يبقى الإنسان منطلق النجاح وهدفه، وبقدر صلاح الإنسان الذي يتولى الإدارة والعمل في المستشفى وبنسبة اهتمام الدولة بتعزيز قدراته ومراقبته، تصلح وتنجح المستشفيات الحكومية. ■

# شركاء في التدريب

## تعاون فرنسي لبناني

بين المعهد المالي وهيئات التعاون والعمل الثقافي في سفارة فرنسا في لبنان علاقة مميّزة تعود إلى أوائل الألفيّة الثانية.

يترجم هذا التعاون من خلال تعهّد SCAC تمويل مشاركة حوالي عشرين متدرّج لبناني في حلقات التدريب التابعة لمختلف المدارس الفرنسيّة ومنها ENA، ENI، ENT، و END إلى جانب استضافة فرنسا العديد من كوادر وزارة الماليّة في لبنان لإطلاعهم على أفضل الممارسات الفرنسيّة.

تجدر الإشارة إلى أنّ المعهد المالي بالتعاون مع SCAC أقاما سياسةً صارمةً لاختيار المرشّحين مما أتاح للموظفين الأكثر مهارةً الإفادة من حلقات التدريب/البعثات هذه والحرص على نقل المعارف المكتسبة إلى الإدارة.

من هذا المنطلق، استضاف معهد باسل فليحان بتاريخ ١١ تموز/يوليو ٢٠٠٧ السادة دنيس غاير، مستشار في التعاون والعمل الثقافي ومدير البعثة الثقافيّة الفرنسيّة في سفارة فرنسا والسيد جان نويل باليو ملحق تعاون في الهيئة نفسها.

سمحت هذه الزيارة للسيد غاير بمناقشة نشاطات المعهد بالتفصيل بحضور مسؤولين في الإدارات الضريبيّة والجمركيّة في وزارة المال وممثلين عن ديوان المحاسبة في لبنان. كما سمحت لطاقم عمل المعهد بتوديع السيد باليو بعد سنوات من العمل المثمر وشكره على دعمه المستمر لنشاطات المعهد.

ومن ناحية أخرى، نظّم المعهد يوم ٣٠ تموز/يوليو اجتماعاً مقتضباً مع كوادر الوزارة الذين شاركوا في حلقات تدريب مدرسة الضرائب الوطنيّة في خلال العام ٢٠٠٧.

والغاية من هذا اللقاء عرض محتوى حلقة التدريب وأهدافها على رؤسائهم ومشاركة التجارب التي إستفادوا منها والمنفعة التي استمدوها من التدريب على المستويين الشخصي والمهني وبالطبع مشاطرتهم اقتراحاتهم وتوصياتهم فيما يخصّ أفضل الممارسات التي اطلعوا عليها. ■

السيد غاير والسيدة المبيض بساط

والأرباح التي كانت خاضعة لضريبتين مستقلتين إلى ضريبة واحدة تطال مجموع دخل المكلف وفقا لمعدلات تصاعدية، الأمر الذي يؤمن العدالة بين المكلفين من جهة، ويتيح للإدارة الضريبية تحقيق وفر لصالح الخزينة من جهة أخرى. ومن المتوقع أن تشمل الضريبة الموحدة مجموع المداخيل التي يحققها في لبنان الأشخاص الحقيقيون المقيمون في لبنان أو في الخارج بصورة فردية أو كشركاء في شركات أشخاص أو في مؤسسات أو هيئات مماثلة، وكذلك الشركاء والموصون في شركات التوصية بالأسهم .

إن الهدف من هذه الضريبة الموحدة تبسيط الإجراءات على المكلف لناحية احتساب الضريبة بحيث يشتمل الدخل المجمع الفردي الخاضع للضريبة التصاعدية على العناصر التالية:

١. أرباح المهن الصناعية والتجارية وغير التجارية
٢. الرواتب والأجور والتقديمات المخصصة ومعاشات التقاعد والمخصصات لدى الحياة والعمولات وتعويضات الصرف من الخدمة
٣. ايرادات الأملاك المبنية وغير المبنية

ولتحديد الدخل المجمع الصافي الخاضع للضريبة تنزل المبالغ القابلة للتنزيل من الدخل المجمع الخاضع للضريبة كالتبرعات والمساعدات المدفوعة للإدارات العامة والمؤسسات العامة والبلديات والتنزيلات المسموح بتنزيلها مع تحديد الحد الأقصى الذي يتوقف عنده التصاعد الضريبي.

كما تم التنبه إلى ضرورة إعفاء جزء مخصص لتلبية الاحتياجات الشخصية والعائلية الضرورية للعيش للفرد الواحد قبل تطبيق المعدل الضريبي الفعلي على أن يحصل المكلف على إعفاء يتناول دخله من احد المصادر لعدم تجاوزه حد الإعفاء، بينما يكون له دخل من مصدر آخر.

كما يفترض مشروع القانون توحيد مهل التصريح ومراعاة قدرة المكلفين الاقتصادية بحيث تفرض الضريبة عند تحقق الربح.

إلى ذلك تسعى وزارة المالية إلى توحيد فرض الغرامات لأن مبدأ الغرامة هو في الأساس ترتيب مسؤولية مالية على كل من تخوله نفسه أن يخالف القوانين والأنظمة. فالهدف من لجوء الدولة إلى فرض الغرامات هو الردع والإصلاح وليس تحقيق مورد مالي، وعليه فعلى المشترع أن يحسن فرض الغرامة التي تتناسب مع المخالفة.

نهايةً، نأمل أن يحقق مشروع القانون هذا الأهداف الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى الأهداف المادية المرجوة منه وذلك وصولا إلى نظام ضريبي امثل. ■

**فيكتوريا مقدسي**
رئيس الدائرة الإدارية في مديرية الواردات

## منتدى الشباب الاقتصادي

اجتمعت الهيئة الإدارية لمنتدى الشباب الاقتصادي مع معالي وزير المالية جهاد أزعور في السراي الحكومي وعرض الشباب لمعالي الوزير الأفكار والأهداف التي تم التوصل إليها من قبل الهيئة. و شدد وزير المال جهاد ازعور، خلال اجتماعه في السرايا الحكومية باللجنة التأسيسية، على ضرورة أن يكون المنتدى وسيلة لتحفيز الحوار في الشؤون الاقتصادية، وساحة مفتوحة للجميع. واطلعت اللجنة ازعور على المشروع الذي وضعته في شأن أهداف المنتدى وهيكليته، فاقترح بعض التعديلات والأفكار، داعيا إياها إلى وضع الصيغة النهائية للمشروع تمهيدا لإطلاقه رسميا.

وقال ازعور أن المنتدى يجب ألا يكون مجرد جمعية جديدة، ويجب ألا يكون رديفا لأي جهة قائمة حاليا، بل منبرا جديدا، ومساحة يمكن الجميع أن يأتي إليها لمناقشة مواضيع اقتصادية. والمطلوب ان يكون هذا المنتدى قابلا للحياة والاستمرار، أن يكون مفتوحا للجميع، من مختلف الآراء والخلفيات والانتماءات السياسية.

### شهادة من عضو في اللجنة الإدارية لمنتدى الشباب

إن المنتدى فريق جامع يتم من خلاله خلق نوع من حوار اقتصادي للشباب، حوار مفتوح للجميع ومركز تلاقي كل فئات المجتمع والجهات

المعنية. هذا المنتدى يخولنا كشباب جامعي طامح إلى إيصال صورتنا ورأينا للمسؤولين وإبقاء صلة وطيدة مع الرأي العام اللبناني وذلك ضمن إطار مواضيع عديدة تناقش وتكون مفتوحة لكل فئات المجتمع. إن هذا المنتدى فرصة لنا كشباب لبناني من كافة الانتماءات السياسية والإجتماعية للتلاقي سويا وتبادل الآراء حول مواضيع تهمنا كمواطنين لبنانيين ساهرين على الوطن. و تقوم الهيئة الإدارية للمنتدى التي تضم نواة شبابية بإعداد النظام الأساسي له وتحديد أهدافه وتنظيمه وتحضير قائمة بالمؤسسات والجمعيات والأشخاص الذين سيدعمون و يساندون المنتدى. نأمل أن يحقق هذا المنتدى النجاح المتوقع لتحيق أهدافنا كشباب يأملون بمستقبل زاهر لبلدهم.

في النهاية نشكر وزير المالية الأستاذ جهاد أزعور على إصراره بالأخذ برأينا كشباب لبناني ناشط من اجل استمرار مسيرة التقدم و التلاقي على صعيد الإدارة اللبنانية و بين فئات المجتمع كافة. ■

**سالي نصر الدين**
عضو في اللجنة الإدارية لمنتدى الشباب

## اختتام برنامج المتمرنين الجامعيين في وزارة المالية

اختتم يوم الثلاثاء في ١٤ آب أثناء لقاء في السراي الحكومي، البرنامج التدريبي للمتمرنين الجامعيين في وزارة المال، الذي نظّم بالتعاون مع ليبيوث. شارك في هذا البرنامج ٢٨ طالباً من الجامعات اللبنانية كافة خضعوا لفترة تمرين ميدانية، في بعض دوائر وزارة المال التابعة خصوصاً لمديرية المالية العامة، بمواكبة ١٦ موظفاً من الوزارة.

البرنامج الذي امتد من ٣ تموز لغاية ١٠ آب ٢٠٠٧، مكّن المتمرنين من التعرّف على طبيعة عمل وزارة المال، وأفسح المجال أمام الوزارة للاستفادة من الطاقات الشابة بطريقة ايجابية.

انتهت هذه المبادرة الأولى من نوعها لاستقبال الطلاب الجامعيين في إدارات القطاع العام بلقاء ودّي مع وزير المال السيد جهاد أزعور، استمع خلاله لملاحظات الشباب وأكد لهم حرص الإدارة والدولة إلى تفعيل دور الشبابي في بناء مستقبل الوطن. سلّم الوزير أزعور المتدربين الـ٢٨ شهاداتهم في ختام الحفل. ■

## توقيع اتفاق تعاون بين معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي وبنك سوسيتيه جنرال في لبنان

وقع وزير المالية الدكتور جهاد أزعور ومدير عام ورئيس مجلس إدارة بنك سوسيتيه جنرال في لبنان، الأستاذ موريس صحناوي، الاثنين ٢٠٠٧/٧/١٦، اتفاق تعاون بين المعهد المالي - معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، وبنك سوسيتيه جنرال في لبنان، وذلك خلال حفل أقيم في السراي الحكومي. ينصّ الاتفاق على تبادل الدراسات والأبحاث والمنشورات في المواضيع الاقتصادية والمالية وعلى إقامة ندوات ولقاءات مشتركة بين وزارة المالية والقطاع الخاص وعلى تبادل الخبرات في مجالات إدارة الموارد البشرية والتدريب فضلاً عن الإعلام عن أنشطة الفريقين والترويج لها. ويغطي هذا الاتفاق أيضاً الهبات التي يخصصها البنك سنوياً لمعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بهدف تأمين الدعم اللازم لتطوير المكتبة المالية وتحسين خدماتها بالإضافة إلى مشاريع أخرى. وقد حضر حفل التوقيع مدراء وكوادر من وزارة المالية ومعهد باسل فليحان ومن بنك سوسيتيه جنرال في لبنان بالإضافة إلى ممثلون عن القطاع الخاص وعن شركاء المعهد. ■

# أخبار الوزارة

## جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة للعام ٢٠٠٧

استلمت بعثة ممثلة لوزارة المالية خلال احتفال جرى في فيينا في ٢٦ حزيران جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة للعام ٢٠٠٧ ضمن فئة تحسين تقديم الخدمات، وذلك عمّا حققته وزارة المالية في مجال خدمة المكلّفين، من خلال تحديث الإدارة الضريبية. إن جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة هي التقدير الدولي الأرفع مستوى للتميز في الخدمة العامة، بحسب الأمم المتحدة، وهي تكافئ الانجازات التنموية لمؤسسات الخدمة العامة في كل أنحاء العالم، من خلال مسابقة عالمية تجرى سنوياً وينظمها قسم الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة وتمنح جوائز الأمم للخدمة العامة في ثلاث فئات: الأولى هي تعزيز الشفافية والقابلية للمحاسبة وإشراك الرأي العام، والثانية هي تحسين تقديم الخدمات، أما الفئة الثالثة فهي تفعيل المشاركة في قرارات تحديد السياسات عبر آليات تجديدية.

وقد استحقت وزارة المالية اللبنانية التقدير الدولي للجودة في حقل الخدمة العامة، نظراً إلى الجهود الكبيرة التي بذلتها طوال السنوات الماضية في مجال تحديث الإدارة الضريبية، وبناءً على أهمية برنامجها الطموح للتطوير والتحديث، وعلى سياستها الإصلاحية الهادفة إلى تعزيز موقعها وأدائها. فاليوم، مكنّنة كافة العمليات وإعادة تصميم وتحديث الأنظمة والإجراءات وإخضاع جميع موظفيها إلى التدريب المستمر، أدوا إلى زيادة نسبة الالتزام الضريبي عند المكلفين، وخفض عدد الاعتراضات والشكاوى كما والى ارتفاع في الإيرادات والتحضير للتصريح الالكتروني.

فمبروك لكل موظفي المالية جائزتهم، ومبروك للبنان هذا التقييم! ■

## حفل وداع تكريمي بمناسبة مغادرة سعادة سفير فرنسا في لبنان، السيد برنار ايميه

مناسبة انتهاء مهام سعادة سفير فرنسا في لبنان السيد برنار ايميه، أقام وزير المالية الدكتور جهاد أزعور حفل وداع تكريمي نهار الأربعاء الأول من آب ٢٠٠٧ في السراي الحكومي، حضره شخصيات سياسية ودبلوماسية واقتصادية وعدد كبير من موظفي وزارة المالية.

تخلل الحفل محادثات ودّية بين المدعوين تلاها كلمات لكل من رئيس مجلس الوزراء الأستاذ فؤاد السنيورة ووزير المالية الدكتور جهاد أزعور والسفير الفرنسي السيد برنار ايميه.

أشار رئيس مجلس الوزراء الأستاذ فؤاد السنيورة خلال كلمته إلى أن السفير الفرنسي برنار إيميه عمل طوال فترة وجوده في لبنان على أن تكون فرنسا داعمة لاستقلال لبنان وحريته ولبناء مؤسساته ووضع اقتصاده على الطريق المؤدي للازدهار والاستقرار، مذكّراً بوقوف إيميه وفرنسا بقيادة الرئيس جاك شيراك وبعده الرئيس نيكولا سركوزي إلى جانب لبنان في عدد من المحطات، لاسيما خلال العدوان الإسرائيلي الأخير على لبنان وصياغة القرار ١٧٠١ وفي مؤتمر باريس ٣ وفي مواجهة عصابة فتح الإسلام.

وتابع: نحن نحتفل اليوم ليس بوداع السفير إيميه بل للتعبير عن شكرنا لهذا الدعم الذي شارك به وعمل من أجله بعاطفة وحب ورغبة من أجل إعلاء شأن لبنان.

أما الوزير أزعور فأشار إلى الصداقة المتينة والصادقة التي نشأت بين إيميه ولبنان خلال السنوات الثلاث التي أمضاها في لبنان، وأشاد بدور الرئيس شيراك في إنجاح المؤتمر الذي وفّر دعماً كبيراً للبنان، وبجهود إيميه لوضع إمكانات فرنسا لمساعدة لبنان على تخطي آثار العدوان الإسرائيلي في تموز ٢٠٠٦ ولتعزيز العلاقات الاقتصادية والمالية بين فرنسا ولبنان. كما وتحدث عن دعم السفير إيميه لوزارة المال، خصوصاً من خلال معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي.

أما السفير إيميه، فأكد في كلمته أن فرنسا كانت خلال السنوات الثلاث التي أمضاها في لبنان فاعلة ومتحركة وملتزمة، مضيفاً: لقد كانت هذه السنوات الثلاث، سنوات أمل ومآس وموت وحياة ونهضة.

وقد قدّم كل من الوزير أزعور ورئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، السيدة لمياء المبيض بساط هدية تذكارية للسفير إيميه. ■

## افتتاح البرنامج التدريبي المكثّف للموظفين الجدد في مديرية المالية العامة - وزارة المالية

أطلقت وزارة المالية يوم الاثنين الواقع فيه ٢٧ آب ٢٠٠٧ خلال حفل في السراي الحكومي، البرنامج التدريبي المكثف للموظفين الجديد في مديرية المالية العامة والموجّه إلى ١٥٤ شاباً وشابة اجتازوا بنجاح مباراة مجلس الخدمة المدنية لوظيفة مراقب ومحاسب، برعاية وحضور معالي وزير المالية، الدكتور جهاد أزعور ورئيس الحكومة اللبنانية السيد فؤاد السنيورة ورئيس مجلس ادارة ومدير عام رينو - نيسان، السيد كارلوس غصن وحشد من الوزراء وممثلين عن القطاع الخاص وكبار المسؤولين في وزارة المالية. وتحمل هذه الدفعة اسم دفعة كارلوس غصن تكريماً لما قدّمه غصن على المستوى العالمي في مجال إدارة الأعمال وفي رفع اسم لبنان عالياً.

يبدأ البرنامج التدريبي في ٣ أيلول ٢٠٠٧ ويستمر على مدى ٢٣٠ ساعة تدريب. وهو يهدف إلى تزويد المتدربين بنظرة متكاملة حول مسارهم المهني. ■

## "البرنامج الإصلاحي لوزارة المالية للأعوام ٢٠٠٧-٢٠٠٩"

بهدف التداول بمحاور البرنامج الإصلاحي في وزارة المالية في مختلف مديرياتها واستخلاص الخطوط العريضة والتوجهات المقبلة وتمتين أطر التواصل بين المديريات، دعا وزير المالية، جهاد أزعور، كافة الموظفين في الفئات الأولى والثانية والثالثة للمشاركة في ورشة عمل في السراي الحكومي في ١١ حزيران ٢٠٠٧. تخلل الورشة كلمة لوزير المالية أشاد فيها بمختلف الجهود المبذولة من قبل الموظفين في الوزارة وألقى خلالها الضوء على مشاريع التطوير الحالية والتوجهات المطلوبة من المديريات. كما توزّع المشاركون، بتنسيق من فريق عمل معهد باسل فليحان وفريق مشروع الأمم المتحدة الانمائي، على مجموعات عمل متخصصة في مواضيع الجمارك والضرائب والموازنة والدين العام والعقارية. وتمّ استكمال المباحثات والاقتراحات من خلال لقاءات تفصيلية عقدت في المعهد في الأسبوع التالي فلقاء تنسيقي آخر في السراي الحكومي في ١٨ حزيران ٢٠٠٨ لعرض نتائج العمل.

وقد تمحورت الاقتراحات التي تقدّمت بها الإدارة حول المواضيع الآتية:

**إدارة الجمارك:** اقترحت إدارة الجمارك خطة تطويرية على المدى القريب والمدى والمتوسط والمدى البعيد وذلك في مواضيع الجهاز البشري (الموظف الكفوء) وبيئة العمل (أمكنة العمل والتجهيزات) وأدوات العمل (آليات العمل والأنظمة المعلوماتية المتصلة بإنجاز المعاملات الإدارية والجمركية).

**الإدارة الضريبية:** وضعت الإدارة الضريبية خطة تفصيلية لمشاريع التطوير الجارية والمستقبلية وتتضمن استكمال تنفيذ المرسوم التنظيمي للماليات وتطوير خدمات المكلفين لجهة الخدمة الإلكترونية ومركز الاتصالات والموقع الإلكتروني واستكمال الخطوات التطبيقية في قانون الإجراءات الضريبية وقانون الضريبة الموحدة على الدخل بالإضافة إلى تبسيط القوانين والمراسيم ووضع إستراتيجية تدقيق الجديدة في ما يتعلق بالالتزام الضريبي والتدقيق الضريبي.

**مديرية الشؤون العقارية والمساحة: في مديرية الشؤون العقارية:** ركزت الاقتراحات على تطوير الموارد البشرية والمكننة وأعمال الضم والفرز حيث يلزم واستحداث المراسيم وتوحيد أساليب العمل واستحداث موقع إلكتروني للمديرية العامة للشؤون العقارية. أما في مديرية المساحة فتناولت الاقتراحات أعمال الكيل وتدقيق خرائط المناطق ومكننتها الخ. ■

## الضريبة الموحدة على الدخل

إن النظام الضريبي اللبناني هو نظام نوعي systeme cedulaire ولقد تبيّن مع التقدم أن لهذا النظام النوعي سيئات، منها:

١. **التعدد في الأجهزة الإدارية:** فمديرية الواردات- التي تقوم بطرح الضرائب والرسوم- تتضمن ١٠ دوائر مركزية و٧ ماليات في المحافظات من أجل إدارة مختلف أنواع الضرائب النوعية التي تختلف أصول وأنظمة تحقق كل منها، مما يحول دون الاقتصاد في الجباية.

٢. **الاختلاف في معدلات الضريبة** بين دخل نوعي وآخر مما يودي ببعض مكلفي المهن التجارية والصناعية إلى توزيع مداخيلهم على شكل رواتب وأجور وفوائد بغية إخضاعها لمعدلات ضريبية مخفضة (أي تهرب ضريبي).

٣. **إرباك المواطن** لناحية تقديم عدد كبير من التصاريح والتقيد بمهل مختلفة.

٤. **التعرض لغرامات متنوعة** نتيجة لمخالفة أصول التصريح ضمن المهل المحددة قانوناً.

لذلك يفترض، وتسهيلاً للمواطنين وأسوة بباقي الدول المتحضرة، الانتقال إلى نظام ضرائبي موحد يتطلب أجهزة إدارية أقل ومعدلات ضريبية موحدة ومهل وغرامات موحدة. من هنا تم تقديم مشروع قانون الضريبة الموحدة الذي وحد قانون ضريبة الدخل وقانون ضريبة الأملاك المبنية بحيث اخضع الإيرادات

# أخبار سريعة

## زيارة خبيرين من وزارة الاقتصاد، المالية والصناعة الفرنسية لبيروت

زار خبيرين من وزارة المالية الفرنسية معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في بيروت، في إطار مشروع التعاون القائم بين المديرية العامة للضرائب في فرنسا ووزارة المالية اللبنانية لدعم وتعزيز المهارات الإدارية والعملية في إدارة الضريبة على القيمة المضافة.

## خدمة هاتفية في وزارة المالية

جديد وزارة المالية خدمة الـCall Center على الرقم ٠٤/٧٢٧٧٣٧ وعلى الرقم ١٧١٠ وتؤمن هذه الخدمة الرد على استفسارات المواطنين على أنواعها بما فيها الأسئلة التي تتعلق بمواضيع مبدئية بأسرع وقت ممكن. فتوفر المواطنين عناء الانتقال إلى مراكز الوزارة للاستفسار عن كافة ما يحلو لهم.

## جديد الضرائب غير المباشرة

صدر عن معالي وزير المالية مذكّرة تتعلق بأصول تطبيق رسم الطابع المالي على عقد البيع المسوح المتوجب على الأشخاص الذين يستفيدون من الإعفاء من رسم الطابع المالي النسبي وقد طلب بموجبها إلى الدوائر المالية المختصة وفي حال كان المشتري من الأشخاص المعفيين قانوناً من رسم الطابع المالي إعفاء عقد البيع المسوح من رسم الطابع المالي. وذلك لان عقود البيع المسوحة تستوفى على نسخة واحدة يسددها المشتري وهنا في هذه الحالة المذكورة معفى.

## إنتقال مديرية الواردات

انتقلت مديرية الواردات من مبنى فيعاني في بشارة الخوري إلى مبنى كورنيش النهر. وقد شمل هذا الانتقال مدير الواردات ومراقبي التحقق التابعين له، الدائرة الإدارية ودائرة التشريع الضريبي فاستقروا في البلوك A الطابق الخامس كما شغل الطابق نفسه فريق الـ Call Center وفريق التدقيق. كما تمركز قلم مديرية الواردات في الطابق صفر إلى جانب قلم مديرية الضريبة على القيمة المضافة. وتوزعت باقي الدوائر في مبنى فيعاني بشارة الخوري على الشكل التالي:

- دائرة ضريبة الأملاك المبنية (الطابق الثاني)
- دائرة الضرائب غير المباشرة ودائرة ضريبة التحسين (الطابق الرابع)
- دائرة ضريبة الدخل (الطابق الأول والسادس)
- دائرة رسم الانتقال (الطابق السابع).

## تشكيلات جديدة

**إعادة تنظيم المصالح المالية الإقليمية في ملاك وزارة المالية - مديرية المالية العامة**

صدر مرسوم رقم ١٨٠٤٧ تاريخ ٢٠٠٦/١٠/٩ لإعادة تنظيم المصالح المالية في مركز المحافظات من الدوائر التالية:

- الدائرة الإدارية
- دائرة خدمات المكلفين
- دائرة التدقيق
- دائرة الالتزام الضريبي
- دائرة متابعة التحصيل
- دائرة الاعتراضات
- دائرة معالجة المعلومات
- دائرة الضرائب النوعية

كما حدد صلاحيات كل منها والمهام المنوطة بها.

**تم تكليف موظفين من الفئة الثالثة بمهام رؤساء دوائر في كل من المحافظات:**

| رؤساء الدوائر | مالية جبل لبنان | مالية لبنان الجنوبي | مالية لبنان الشمالي | مالية البقاع |
|---|---|---|---|---|
| رئيس دائرة التدقيق | اسكندر حلاق | ابراهيم همدر | غنوة المصري | اسعد قاصوف |
| رئيس دائرة الاعتراضات | هيثم بيرقدار | ندى عبد الله | مصطفى الحاج | الين الجميل |
| رئيس دائرة خدمات المكلفين | جورج اسمر | ليلان خباز | محمد الجزار | فوزات عزام |
| رئيس دائرة الالتزام الضريبي | ايلي حكيمان | سهير اسطة | جوزيان موسى | هلا فواز |
| رئيس دائرة معالجة المعلومات | فاديا حجازي | مروان قطب | جيزال بحصة | جان سابا |
| رئيس دائرة متابعة التحصيل | نادر قبيسي | محمد عبد الله | كارلوس عريضة | عبد الله صالح |
| رئيس الدائرة الادارية | مي قهوجي | شوقي رزوق | هاني حليس | هنيدة الحاج ديب |
| رئيس دائرة الضرائب النوعية | هادي نرش | كوكب اسماعيل | ميرنا دبج | نجيب ابو رجيلي |

# حديثكم حديثنا

## رحلة سندباد

من وين الطريق اليوم؟
عكس السير او مع السير؟
معقول الشرطي ناطرنا وأكلناها ظبط؟
معقول يكون في محل بالموقف؟ أو على تلة التراب؟
أسئلة يطرحها الموظف الذي يقصد صباح كل يوم مبنى مديرية الضريبة على القيمة المضافة أو مبنى المعهد المالي، بحيث أصبح المجيء إلى العمل رحلة الألف ميل. فالطريق التي سلكها اليوم تتغير في اليوم التالي ويجد نفسه حائراً أمام كل تحويلة طريق.
ويبقى السؤال: إلى متى ستظل هذه المعاناة اليومية خاصةً أننا على أبواب الشتاء!!!

**سوسن جوني، فاطمة الخليل ونادية القاسم**

## حكايتنا مع الإرهاب!

بدأت ظاهرة التطرف وعمليات العنف التي يقوم بها بعض الغلاة منذ سنوات في بلدان عدة تمتد إلى لبنان، وكأن بلدنا لا يكفيه ما عاناه من حرب إسرائيلية وحرب أهلية حتى كانت حرب أيار ٢٠٠٧. فقد قفزت مدينة طرابلس منذ أسابيع عدة الى واجهة الأحداث والفضل في ذلك يعود طبعاً إلى ما حدث في حي المئتين وأبي سمراء ومخيم نهر البارد الذي تحول فجأة بفعل الأحداث الجارية إلى أنهر من الدماء، وملأ مدينتنا الحبيبة بالضباب الأسود حتى بتنا نعيش كابوساً موحشاً يصعب الخروج منه.

بأي حجة كل هذا؟ بحجة الدين ورفع شعاره وإعلاء كلمته؟ من قال لهؤلاء أننا بحاجة إلى أمثالهم لرفع شأن الدين؟ ومن قال لهم أن الدين يأخذ بأعمال منافية لكل شرائع وتعاليم الله في الأديان السماوية؟

لم يغب عن ذهني ولو للحظة واحدة ما حصل عشية السبت في مدينة أبي سمراء بالمبنى المجاور لمكان سكني بالقرب من حي مكتظ بالسكان والأطفال. فقد حلت بنا المصيبة بعد أن كنا نائمين بسلام ننتظر قدوم يوم الأحد للاستجمام والتنزه وأطفالنا يحلمون بغد هادئ. فسرعان ما تحول هذا الحلم إلى كابوس تجلّى بدوي القنابل وطلقات الرشاشات التي اخترقت أحلامهم البريئة وحولتها إلى خوف ورعب. واكتشفنا متأخرين أن في حينا الجميل يقطن بعض الشرسين الذين يسعون إلى تحويل السلام إلى بغض وإلى تدمير كل معالم الإنسانية. فلم يكفي هؤلاء إيذاء الجيش فحسب، بل تطاولت أيديهم النجسة على الأطفال والمدنيين الأبرياء بدون رحمة ولا شفقة، في حين صدحت أصوات نسائهم كالبوم تنادي إلى الجهاد: حي إلى الجهاد - الآن حان وقت الجهاد.

لا بد لنا من كلمة نتحمل فيها مسؤوليتنا كمسلمين لمحاسبة من يظنون أنفسهم أنهم محسوبين على الإسلام، والإسلام منهم براء، هؤلاء الذين يقتلون المدنيين بمزاعم الجهاد من أجل الدين ويقطعون الرقاب بغير مبرر. فلهؤلاء نقول: كفى اختطافاً لروح الدين وتذكروا جيداً أن الله يغفر الذنوب جميعاً إلا قتل النفس بغير نفس، أو فساد في الأرض، فكأنما قتل الناس جميعاً.

أما عن حجم الأضرار التي أصابت مدينة طرابلس جراء ما حدث في مخيم نهر البارد. فإن الأزمة الاقتصادية التي تعيشها مدينة طرابلس جزء لا يتجزأ من الأزمة العامة إلا أن الأحداث الأخيرة زجتها من سوء إلى أسوء من توقف السياحة الخجولة للمدينة وتوقف عجلة الحياة الاقتصادية والاجتماعية، فقد دفعت هذه الحرب حياتنا الاقتصادية إلى الاختزال بل إلى هاوية الانتحار. وفي النهاية نعد هؤلاء الذين زادوا الأزمة سوءاً، بأننا سنسعى بعزم إلى إعادة إحياء جثة مدينتنا وانعاش اقتصادها، فبذلك نكون نسعى إلى الجهاد في سبيل الله بحق.

وأخيراً نتوجه إلى حبيشنا الحبيب بالقول: أنت ذخيرة الوطن وحامي أرضه وترابه وشرفه وشعبه ونحن دائماً إلى جانبك.

**بدر غازي مواس**
مالية لبنان الشمالي

## شهادة موظف من المالية عن تأثير أحداث البارد على حياة الوزارة وأداء الموظفين في المالية:

**١. كيف تعيش مالية طرابلس أحداث مخيم نهر البارد؟**

إن أحداث نهر البارد أثرت سلباً على الوضع الاقتصادي في الشمال بشكل عام حتى باتت كمدينة أشباح ، وبالتالي انعكس تأثيرها على وضع العمل في مالية لبنان الشمالي وبات العمل فيها شبه معدوم.

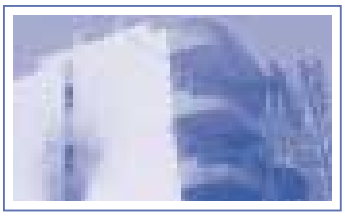
**٢. الانعكاسات على ملفات المكلفين؟**

أما فيما خص ملفات المكلفين فأصبحنا نشهد عدد كبير من تصاريح التوقف عن العمل تقدم بشكل يومي إلى دائرة ضريبة الدخل ويكون سبب التوقف دائماً الوضع الاقتصادي السيئ.

**٣. الانعكاسات على حياة الموظفين اليومية؟**

فيما خص الموظفين فان عدد كبير منهم يقطن مناطق عكار وضواحيها ويضطرون يومياً إلى العبور تحت قذائف ونيران الإرهابيين للوصول إلى مراكز عملهم ونحن بدورنا نستقبلهم بالتهاني لوصولهم سالمين.

فشكراً أيها الإرهابيين!



# مشاريع جديدة

## إصدارات جديدة من سلسلة أدلة التدريب

### "الخضوع والتكليف بين اشتراكات الضمان الاجتماعي وضريبة الدخل على الرواتب والأجور"

كثيراً ما تثار وجوه الشبه بين اقتطاع اشتراكات الضمان الاجتماعي من رواتب وأجور المضمونين وبين اقتطاع ضريبة الدخل من تلك الرواتب والأجور. لذلك كان لا بد من إبراز نقاط التقارب وأوجه التمايز بين كل من اشتراكات الضمان وضريبة الدخل على الرواتب والأجور، لاسيما لناحية الأشخاص الخاضعة أجورهم لاشتراكات الضمان الاجتماعي والأشخاص الخاضعة أجورهم لضريبة الدخل، الكسب الخاضع للاشتراكات والدخل الخاضع للضريبة، حساب الاشتراكات وتنظيم الجداول والتسديد وغيرها من النقاط التي تهم المواطن والموظف في آن معاً والتي تطرق لها الدليل.

### "دليلك إلى المعاملات العقارية"

تعتبر المعاملات العقارية من المعاملات التي يقوم بها العدد الأكبر من المواطنين والأكثرها تعقيداً.

فغالباً ما يلجأ الأفراد إلى معقّبي المعاملات لإنجاز معاملاتهم العقارية التي تتفرع ما بين أعمال المساحة والسجل العقاري. من هنا، جاء هذا الدليل لشرح مهام المديرية العامة للشؤون العقارية ولطريقة إنجاز أبرز المعاملات فيه.

**الأدلة متوفرة في المكتبة المالية / المعهد المالي-معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي.**

# الملف

## الحكم السليم، الحكم الرشيد، الحاكمية، تعددت الألفاظ ... والمفهوم واحد

يعرّف الحكم على أنه مجموع المؤسسات والعمليات والآليات الموجودة لممارسة السلطة في اقتصاد ما[1].

أمّا الحكم السليم (La Bonne Gouvernance) -أو الحكم الرشيد أو الحاكمية- فهو شكل من أشكال الحكم مبني على التشارك والترابط والتفاعل بين مختلف الجهات الفاعلة على مستوى الدولة وعلى مستوى القطاع الخاص والمجتمع المدني، وذلك بغية تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أي تنمية تتمحور حول الإنسان.

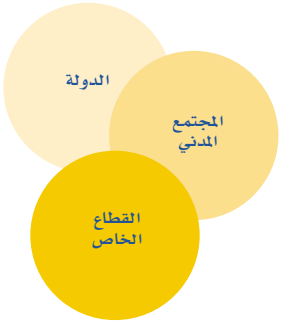
وقد اتسع استعمال مفهوم الحاكمية (Gouvernance) في العقد الأخير من القرن العشرين، وذلك في أدبيات المؤسسات الدولية وفي الخطاب السياسي وفي أوساط المنظمات الشعبية، وبتنا نسمع بالحاكمية الوطنية، والحاكمية المحلية، وحاكمية المؤسسات الخاصة (Corporate Governance)، لا بل بالحاكمية الدولية أو العالمية أيضاً، وباتت الحاكمية الرشيدة تشمل مفاهيم كثيرة ومتعددة يصعب حصرها.

### ١. نشأة مفهوم الحكم السليم... من الاقتصاد إلى السياسة

- ظهر تعبير "الحاكمية" لأول مرة عام ١٩٣٧ في مقال للاقتصادي الأميركي Ronald Coase بعنوان "طبيعة الشركة" ("The nature of the firm"). وفي السبعينيات استمر استعمال التعبير لوصف الآليات والتفاعلات الداخلية التي تتبعها الشركات لتخفيف كلفة المعاملات التي يفرضها عليها السوق. وفي يومنا هذا، تهدف "حاكمية المؤسسات الخاصة" (Corporate Governance) إلى إرساء ممارسات وأصول جديدة للعلاقات في المؤسسات، مبنية على الإخلاص والشفافية والفاعلية.
- في الثمانينيات، استعانت المؤسسات الدولية بتعبير "الحكم السليم" أو "الحاكمية الرشيدة" لتحديد مفاهيم "الإدارة العامة الجيدة" أو السليمة بغية تطبيقها في البلدان المشجّعة (مقابل القروض المعطاة لها) على إدخال إصلاحات مؤسساتية. واعتبرت بذلك "الحاكمية الرشيدة" شكل جديد من أشكال الإدارة العامة مبني على نموذج المؤسسات الخاصة. فهي تسعى إلى تقليص دور الدولة الراعية (Etat Providence)، إلى استهداف أدق للمستفيدين من السياسات الاجتماعية.
- في العام ١٩٩٧، وخلال الأزمة الآسيوية، خلُص البنك الدولي إلى أنه لا يمكن التوفيق ما بين تأمين توزيع واسع للموارد والحد من الآثار السلبية للعولمة في آن معاً، كما وأنه لم يعد من الممكن حل المشاكل التي تطرحها العولمة من خلال العلاقات التقليدية بين الدول. مما استدعى تحديد مفهوم "الحاكمية الدولية" والتي تشمل مجموعة قيم عالمية ترتكز عليها "الممارسات السليمة"، إن في عالم الأعمال أو على صعيد الحكومات أو في المنظمات الدولية.

### ٢. مفهوم الحكم السليم على مستوى الدولة... محاولة تحديد

تخصص منظمات دولية عديدة جهوداً متزايدة لدراسة وتعريف وتحليل مختلف جوانب الحكم السليم. وبينما تتوافق معظم الآراء على التعريف العام، تركز عدة مؤسسات على جانب واحد معيّن أو عدة جوانب معيّنة من الحكم. ويبقى التعريف الأكثر شمولاً هو ذلك الذي يحدد الحكم السليم بالحكم الذي يؤدي فيه (من خلال الآليات والعمليات والمؤسسات) التفاعل بين الدولة ومختلف الجهات الفاعلة، إلى اتخاذ إجراءات يمكن وصفها بأنها مستدامة ومنصفة وتشاركية. ويشمل الحكم السليم، بهذا المعنى، التفاعل بين الدولة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني والتنسيق وتقاسم المسؤوليات في ما بينهم على نحو مبتكر.




ويرتكز الحكم السليم على قيم أساسية هي:

- التضمينية أو المشاركة: فكل من له مصلحة في المساهمة في اتخاذ القرارات العامة، يمكنه ذلك؛
- المساءلة، التي ترتكز بدورها على الشفافية وتوفر المعرفة والمعلومات؛
- الفعالية والنزاهة في الإدارة؛
- الإنصاف ودعم سيادة القانون.

فالحكم السليم يشجع سياسة الإدماج والتوفيق والتسامح. وتشكل الديمقراطية إحدى دعائمه الأساسية، وهي تشمل العمل السليم للمجالس النيابية والسلطات القضائية والهيئات الانتخابية وسائر المؤسسات التي تدعم دستور البلد وتحمي المواطنين.

### ٣. الحكم السليم في دول الشرق الوسط

في فترة التسعينات، استلزمت عملية العولمة، لاسيما تشكيل منظمة التجارة العالمية واتفاقات الشراكة الأوروبية-المتوسطية، إجراء تغييرات تهدف إلى التكيّف الهيكلي والتحرير التجاري والخصخصة، كما تطلبت إجراء إصلاحات في السياسات التجارية والمالية لبلدان الشرق الأوسط. أحدثت هذه التغييرات تحولات في نماذج الحكم، لاسيما الحكم الاقتصادي. غير أن دول المنطقة لا تزال في مراحل مختلفة من عملية اعتماد النماذج الجديدة للحكم السياسي والاجتماعي والاقتصادي:

- العديد من الدول لا يزال يعاني من قصور في سياسته الاقتصادية وأطره المؤسسية؛
- التعريفات لا تزال مرتفعة وغير متكافئة في نظم التجارة والاستثمار وتكاليف المعاملات لا تزال مرتفعة؛
- التقدم في إجراء الإصلاحات الهيكلية يجري ببطء؛
- حجم القطاع العام لا يزال كبيراً نسبة للقطاع الخاص (لاسيما في مجالي العمالة والنشاط الاقتصادي)؛
- عدد من البلدان لا يزال يحتكر مؤسسات التفكير النقدي ووسائل الإعلام...

كل هذه العوامل مجتمعة تعيق إجراء التغييرات اللازمة المطلوبة على المستوى المحلي لمواكبة التطورات السريعة في الاقتصاد العالمي السريع التغير.

إن تحسين الحكم السليم عملية متواصلة تكمن بالتوفيق بين المصالح المتعارضة أو المتنوعة واتخاذ الإجراءات التعاونية.

ويبقى التحدي الذي يواجه العديد من دول المنطقة في تحقيق التوازن بين الاستفادة من العولمة وإيجاد بيئة اجتماعية واقتصادية محلية مطمئنة ومستقرة.

**رانيا أبو جوده**
مسؤولة برامج في المعهد المالي

المراجع:

- «الحكم السليم: تحسين الإدارة الكلية في منطقة إسكوا» - إصدار اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، ٢٠٠٣، ٦٢ ص
- «إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا» - إصدار البنك الدولي، ٢٠٠٤، ٤٠٥ص

**••• هذه المراجع متوفرة في المكتبة المالية •••**

[1] هذا هو التعريف الرسمي الذي اعتمده برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للحكم

# حياة الوزارة...

## بنين وبنات

- رزق رئيس دائرة التشريع والسياسات الضريبية في مديرية الضريبة على القيمة المضافة، روجيه لطفي ورنا نجم مراقب الضرائب في فريق عمل الضريبة الموحدة على الدخل، بمولودة اسميها ريتا.
- رزق وزير المال السيد جهاد أزعور بمولود أسماه جاد.

- رزقت المسؤولة عن التدريب في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، لينا عقيقي بمولود اسمته ألكس.
- رزق مسؤول عن المعلوماتية في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، رياض ابو ساري بمولودة اسماها تانيا.
- رزقت المراقب في مالية لبنان الشمالي السيدة غادة الخوري بمولود أسمته ايليا.
- رزقت المحاسب في محتسبية طرابلس نادين سنكري بمولودة أسمتها هايا.
- رزق المراقب في مالية لبنان الشمالي السيد فادي عبد الله بمولود اسماه كريستيان
- رزق المراقب دانيال النقور (مالية جبل لبنان) والمراقب غسان اسحاق بمولودة اسمياها سالي.

## تقاعد:

- أحيل المراقب في مالية لبنان الشمالي السيد سعيد الافشل للتقاعد بتاريخ ٢٠٠٧/٧/١٥.

## زواج

- تزوجت سيلين منسى (مسؤولة تحرير حديث المالية سابقا) من السيد فادي استفان، لك يا سيلين أطيب التمنيات من لجنة التحرير.
- تزوجت المراقب الرئيسي رلى شعيا (مالية جبل لبنان) من السيد جان كعدي.
- تزوجت المراقب جانيت بجاني (مالية جبل لبنان) من السيد رائد بركه.

## مبروك!

- حازت المراقب الرئيسي مي قهوجي (مالية جبل لبنان) على ماجستير انترناشيونال باريس من جامعتي الدوفين والسوربون في فرنسا ومن جامعة اليسوعية في لبنان وقد كانت الأولى على الدفعة.

- نجح في مباراة مجلس الخدمة المدنية لوظيفة مراقب ومحاسب ومحتسب في مديرية المالية العامة الزملاء العاملين في الوزارة السيدات والسادة: سوسن جوني (المعهد المالي)، ديانا الخازن (الخزينة)، هاني كشلي (تحصيل-واردات)، سيمون أبو مراد (رواتب وأجور). ألف مبروك أيها الزملاء!
- انضم إلى فريق المعهد المالي كمنسقة تدريب وكمسؤولة تحرير، كل من الآنسة سوزان أبو شقرا الحائزة على شهادتي في إدارة الإعمال والخدمة الاجتماعية والتي تتمتّع بخبرة واسعة في المجال التربوي والاجتماعي والآنسة ريتا الشمالي، التي فازت بجائزة سمير قصير، عن بحث بعنوان المجتمع الوطني اللبناني تحت محكّ ربيع ٢٠٠٥ بين الأسطورة والواقع، وهي تعدّ حالياً دبلوم دراسات معمّقة في العلوم السياسية و الإدارية.

# سودوكو...

السودوكو لعبة يابانية سهلة تعتمد على المنطق. أكمل الشبكة بواسطة أرقام من ١ إلى ٩ شرط استعمال كل رقم مرة واحدة فقط في كل خط أفقي وفي كل خط عمودي وفي كل مربع من المربعات التسعة الكبيرة.

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 6 | 9 | | |
| 8 | 2 | 7 | | | 3 | | | |
| | 9 | | | | 1 | | 4 | 8 |
| | 4 | | | 1 | | | | 3 |
| | | 5 | | 7 | | 2 | | |
| 9 | | | | 2 | | | 7 | |
| 5 | 7 | | 4 | | | | 1 | |
| | | | 1 | | | 5 | 8 | 4 |
| | | 6 | 8 | | | | | |


## نشرة صادرة عن معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

**هاتف:** ٤٢٥١٤٧ /٠١ - ٤٢٥١٤٩ /١٠ **فاكس:** ٤٢٦٨٦٠ /٠١

**شارك في هذا العدد:** رانيا أبو جوده، جنان الدويهي، جيد بكداش، رولا درويش، سابين حاتم، جوزيان شبلي، (المعهد المالي)، ميراي الحاج (مالية جبل لبنان)، بدر غازي مواس، جيزال بحصة (مالية لبنان الشمالي)، فكتوريا مقدسي (الدائرة الادارية في مديرية الواردات).

**رئيسة التحرير:** ريتا جان الشمالي

**إشراف:** لمياء المبيّض بساط

**تصوير:** Int'l pictures، وكاميرا المعهد

**تصميم وتنفيذ:** دولي الهاروني

**طباعة:** المطبعة العربية


برعاية

SGBL

# المكتبة المالية

## كتاب من المكتبة المالية

### الرقابة الإدارية والقضائيّة على البلديات / أنطوان سعد كرم - بيروت: المنشورات الحقوقية صادر، ٢٠٠٧

تعاطي الشأن العام، عمل إنساني يقوم بتأديته عنصر بشري يعمل غالبا من خلال شخص معنوي عام، ويكون عرضة للخطأ والانحراف، مما يستوجب مراقبته لتوجيه مسلكه المهني وتفادي الخطأ وتصحيح الانحراف. كما أن اتساع نشاط البلدية وتنوع مهامها وازدياد عدد موظفيها، يستدعي مراقبة أعمالها للتأكد من أنها تسير وفقا للخطة الموضوعة لها، ومن أن القيمين عليها يعملون وفقا للإجراءات القانونية المحددة ويؤدون الأعمال الموكولة إليهم بجودة وإنتاجية.

قسّم المؤلف كتابه إلى ثلاثة أقسام تتدرّج بين التنظيم الإداري في لبنان، والرقابة الإدارية على البلديات، بالإضافة إلى الرقابة القضائيّة على عملها.

في القسم الأول تفصيل موسّع للتنظيم الإداري في لبنان ضمن شرح لمفهوم المركزيّة الإدارية وماهيتها وكذلك اللامركزيّة الإدارية وأسسها ولا سيّما الأسس الجغرافيّة والانتخابيّة ضمن مقارنة بين اللامركزيّة الإداريّة المحليّة وبين اللامركزيّة الإدارية المرفقيّة أو المؤسسات العامة، وصولاً في الشرح إلى مفهوم البلديّة كهيئة لامركزيّة إدارية لناحية استقلالها ومهامها وصلاحياتها.

أما في القسم الثاني فشرح لآليّة الرقابة الإدارية على البلديات فيميّز المؤلف بين الرقابة على البلديات عن غيرها من الرقابات الاداريّة. كذلك يتناول هذا القسم مظاهر الرقابة الاداريّة ودوافع اللجوء إليها ونطاقها ودور رئيس البلديّة في إتاحة ممارستها، بالإضافة إلى مفهوم الرقابة الإدارية على البلديات في ظلّ ممارسة السلطتين الإستنسابيّة والاستثنائيّة، ودور أجهزة الرقابة الإداريّة، والرقابة الماليّة ووسائل الرقابة الإداريّة. ويفرد المؤلف قسماً خاصاً للبحث في الرقابة القضائيّة على البلديات لناحية مميزات هذه الرقابة والاختصاص الوظيفي لنوعي القضاء العدلي والإداري في رقابتهما على البلديات ودورهما في حماية مبدأ الشرعيّة، وصولاً إلى طرق التنازع أمام القضاء الإداري وآليّة تنفيذ الأحكام.

كتاب من شأنه سدّ ثغرة في المكتبة الحقوقيّة في موضوع الرقابة على البلديات، إذ من شأنه الإضاءة على مهام رئيس البلديّة وأعضائها وموظفيها في محاولة للوصول إلى إدارة سليمة تؤمن متطلبات اللبنانيين.

La Lettre Interne du ministère des Finances

# HadithelMalia

La lettre interne du ministère des Finances I Numéro 29 I Septembre 2007 I www.if.org.lb

## Sommaire

**Editorial** ..... 1
- La récompense principale… la confiance des citoyens et leur satisfaction

**Formation** ..... 2
- Les besoins en formation de la Direction Générale des Finances pour 2007-2008
- Programme de formation sur les principes de rédaction des correspondances administratives
- La formation pour les hôpitaux gouvernementaux: une étape exceptionnelle pour la communication et l'harmonisation
- L'hospitalisation et les hôpitaux gouvernementaux: un article signé Elie Maalouf

**Partenaires de formation** ..... 2
- Collaboration franco-libanaise
- Formation de formateurs aux Budgets de performance
- Budget de performance et de programmes

**Nouvelles du ministère** ..... 3
- Le ministère des Finances remporte le prix des Nations Unies pour le Service Public
- Cérémonie d'adieu à Bernard Emié, Ambassadeur de France au Liban
- Le lancement du programme de formation intensif des nouvelles recrues du ministère des Finances
- "Programme de réforme du ministère des Finances pour les années 2007-2009"
- L'impôt unifié sur le revenu
- Le forum économique des jeunes
- Témoignage d'un membre du comité de pilotage du Forum économique des jeunes
- Clôture du programme de stages au ministère des Finances
- Signature d'un accord de coopération entre l'Institut Basil Fuleihan pour l'Economie et les Finances et la Société Générale de Banque au Liban

**Projets nouveaux** ..... 4
- Nouvelle publication de manuels de formation "Imposition et contribution entre les cotisations de la Sécurité Sociale et l'impôt sur le revenu" "Guide des procédures foncières"

**Dossier** ..... 6
- Bonne gouvernance et ses synonymes, les vocables se multiplient mais le concept est un

**En Bref** ..... 7
- Visite d'experts du ministère français de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (MINEFI)
- Service téléphonique au ministère des Finances
- La Direction des Recettes déménage
- Du nouveau pour les impôts indirects
- Nouvelles nominations

**A bâtons rompus** ..... 8
- Le périple de Baldassar
- Témoignage d'un fonctionnaire du ministère les répercussions des événements de Nahr el Bared sur la vie et la performance des fonctionnaires du ministère des Finances

**Bibliothèque des Finances** ..... 8

Editée par:

المعهد معهد باسل فليحان المالي INSTITUT DES FINANCES INSTITUT BASIL FULEIHAN

## Editorial

Cérémonie de remise du prix des Nations Unies

### La récompense principale… la confiance des citoyens et leur satisfaction

La cérémonie tenue à l'occasion de l'obtention par le ministère des Finances du prix des «Nations Unies pour le Service Public 2007» n'était pas une simple célébration d'un titre ordinaire remporté par le ministère, qui sera ensuite envoyé aux oubliettes mais plutôt l'occasion pour chacun de ses fonctionnaires et responsables d'exprimer sa joie d'avoir participé à ses réalisations et son engagement dans le processus continu de modernisation et ce dans le but de remporter le plus important des prix: la confiance des citoyens et leur satisfaction.

Ce prix vient couronner les efforts de centaines de fonctionnaires et d'employés de notre ministère, efforts qu'ils ont accomplis au cours des derniers mois mais aussi au cours des années passées. Par ailleurs, la collaboration étroite entre l'administration et l'équipe du Projet des Nations Unies pour le Développement au sein du ministère (PNUD) qui s'est vouée à un travail assidu, ainsi que la main-forte offerte par l'Institut des Finances-Institut Basil Fuleihan, constituent le succès du ministère.

C'est grâce à la contribution de chaque membre de notre administration aux efforts de développement, que notre ministère a réussi à remporter «une des plus prestigieuses reconnaissances internationales dans le Service Public» selon les Nations Unies, qui reflète l'importance et l'ambition de son projet de développement et de modernisation.

Le «prix des Nations Unies pour le Service Public 2007» récompense 15 ans de réformes et de modernisation. Si le ministère a remporté ce prix pour ses efforts au niveau de l'administration fiscale en particulier, il vient en fait récompenser la globalité de son vaste chantier de réforme, qui concerne l'ensemble de ses administrations.

Ce prix est devenu un exemple à suivre et nous a mis face à un défi de taille qui est de maintenir notre position de leader; il a par conséquent accru notre responsabilité. Il est indéniable que l'obtention de cette reconnaissance internationale sur le plan de la qualité du service public nous incite en tant que ministère à poursuivre encore plus assidûment notre parcours de modernisation, et encourage à étendre cette expérience réussie et à la généraliser, pas seulement aux directions du ministère des Finances mais à l'ensemble des autres administrations publiques. Nous sommes par ailleurs confiants de notre capacité à remporter ce prix tant au niveau de notre administration douanière que du Cadastre et des Services Fonciers qui ont également accompli d'immenses efforts de modernisation.

Le projet de modernisation, lancé il y a 15 ans par le Président Fuad Siniora, alors ministre des Finances et auquel ont participé de nombreux experts et particulièrement feu le ministre Basil Fuleihan, se poursuit encore, avec la même détermination, mais encore plus d'enthousiasme et de volonté de distinction. Une série de réformes qui complètent l'image d'une administration moderne sont prévues dans le programme du ministère pour les 3 prochaines années.

Au niveau de la modernisation de l'administration fiscale, encore plus de réformes sont à l'ordre du jour avec un intérêt particulier pour la nouvelle structure de cette administration, le service des contribuables, le code des procédures fiscales, l'impôt généralisé sur le revenu et la simplification des lois et procédures, en plus des nouvelles stratégies de contrôle fiscal.

En ce qui concerne les projets de réforme du Budget, ils sont nombreux et nous pouvons citer la révision des procédures et des délais de préparation du budget, l'évaluation du montant des salaires et des équipements disponibles, l'application de la loi de comptabilité fonctionnelle et l'établissement d'une relation entre les dépenses d'investissement et les dépenses courantes.

Pour ce qui est des réformes au sein des Services Fonciers et du Cadastre, elles portent sur la poursuite des travaux d'informatisation du registre foncier, la mise en place d'une législation et de décrets relatifs aux évaluations globales, l'étude de l'élimination des titres fonciers - format papier en plus de la collaboration avec les municipalités. En ce qui concerne le Cadastre particulièrement, il s'agit de relier ses différents bureaux au réseau du ministère des Finances, relier le système du cadastre à celui des services fonciers, compléter l'informatisation des opérations d'annexion, de lotissement, de démarcation, et de libéralisation en plus de l'informatisation des procès verbaux techniques et l'élaboration d'une loi permettant de fournir des informations chiffrées aux entreprises. Il faut également insister sur l'extension du cadre des fonctionnaires et sur le recrutement pour les postes vacants.

A la Direction Générale des Douanes, les projets de modernisation concernent trois aspects : le statut des fonctionnaires, l'environnement de travail et l'amélioration des procédures de travail surtout à court et à moyen termes. Pour ce qui est des fonctionnaires, le plan 2007-2009 porte sur le recrutement pour les postes vacants, la gestion des ressources humaines, la formation des fonctionnaires et leur motivation et la révision des descriptions de postes ainsi que sur l'unification des cadres administratif et militaire. En ce qui concerne l'environnement de travail, le plan porte sur les moyens de transports, les équipements, les systèmes informatiques, l'informatisation, les laboratoires douaniers et la réhabilitation des bâtiments. Enfin, pour ce qui est des procédures de travail, la priorité concerne le projet «Asycuda et World» mais également, il s'agit de compléter les projets d'informatisation, de relancer les activités de contrôle a posteriori, la cour de justice douanière, en plus d'autres projets.

L'aspect le plus important auquel nous nous sommes dédiés au cours des derniers mois reste la mise du «train de réformes» sur des rails institutionnels, tant au niveau du ministère des Finances que du Gouvernement. Il s'agit là de «rails» qui ne dépendent pas des changements politiques; les ministres et les responsables peuvent changer, mais la réforme se poursuivra.

Pour rendre au ministère son caractère jeune, les jeunes, administrateurs de demain, ont été particulièrement impliqués et concernés par nos projets. A travers le recrutement de jeunes fonctionnaires ayant brillamment réussi le concours d'entrée au ministère des Finances et l'offre de stages pour introduire les étudiants de toutes les universités au ministère et à ses fonctions, nous avons changé l'image de notre ministère et d'autres administrations auprès des citoyens. Nous avons montré que l'administration n'est pas une île désertée, isolée du monde ou une forteresse close mais qu'elle est ouverte au public, et notamment aux jeunes. Nous avons également prouvé que l'accès à la fonction publique ne se fait pas par piston mais par enthousiasme et sur les compétences.

Le ministère a également adopté, suivi et soutenu un projet qui vient confirmer l'importance et le rôle accordés aux jeunes; il s'agit de la création du Forum Economique des Jeunes. Ce forum constituerait un espace de dialogue entre les jeunes, les hauts responsables, les politiciens et les experts, sur tous les sujets économiques et de développement. Il permettrait aux jeunes de faire parvenir leurs opinions et propositions de réformes de façon directe et efficace à l'opinion publique et aux parties concernées.

Enfin, je ne voudrais pas seulement adresser mes remerciements aux fonctionnaires et employés du ministère pour leur travail sérieux et leur volonté d'accomplir le changement dans le but d'arriver à une administration moderne, mais j'aimerais «exiger» encore plus d'eux parce que le citoyen que nous servons est encore plus ambitieux. ■

**Ministre des Finances**
**Jihad Azour**

# Formation

## Les besoins en formation de la Direction Générale des Finances pour 2007-2008

Le Directeur Général des Finances, M. Alain Bifani, a émis en date du 30 mars 2007 la circulaire No. 507 appelant tous les départements centraux et régionaux à exprimer leurs besoins en formation pour l'année 2007-2008. Les directions et départements concernés ont aussitôt fait connaître leurs besoins, l'Institut des Finances ayant reçu 206 demandes de formation. La Direction Générale de la TVA a soumis le plus grand nombre de demandes avec un pourcentage de 41%, suivie par la Direction des Recettes avec 27%. Les demandes portaient sur 177 sujets divers, dont les impôts et taxes (57 demandes), les questions juridiques (33 demandes), la comptabilité (27 demandes), l'économie (14 demandes) ainsi que l'informatique, les langues et autres. A noter que les besoins en formation sur des sujets portant sur la gestion et le management ont été au plus bas de l'échelle, avec 10 demandes seulement. De son côté, l'Institut Basil Fuleihan a commencé à programmer certaines de ces demandes dans son calendrier de formation et poursuit l'analyse et le traitement des besoins en respectant les priorités de la Direction Générale des Finances. ■

## Programme de formation sur les principes de rédaction des correspondances administratives

L'Institut Basil Fuleihan pour l'Economie et les Finances a organisé en août 2007 un programme de formation sur les principes de rédaction des correspondances administratives, au cours duquel M. Samir Badr a familiarisé les participants avec les fondements de la langue administrative qui se caractérise par la précision dans le choix des termes et expressions et diffère en ce sens de la langue courante de rédaction utilisant procédés de style et figures imagées. Au cours de la session, l'accent a été mis sur les cas pratiques et les erreurs courantes, à travers des textes et des correspondances intéressant les participants. ■

**Informations utiles:**

1. Utiliser les signes de ponctuation de manière incorrecte risque de modifier le sens que l'on désire faire parvenir!
   **Notez la différence entre:**
   **A bas! La mort! Et: A bas la mort!**
2. Veiller à utiliser les titres de préséance adéquats et distinguer l'usage de "Monsieur" pour s'adresser à une personne physique et "Messieurs" ou "A qui de droit" pour les personnes morales.
3. Apposer la signature entre le titre et le nom de la personne.

## La formation pour les hôpitaux gouvernementaux: une étape exceptionnelle pour la communication et l'harmonisation des procédures

A l'initiative de plusieurs directeurs d'hôpitaux gouvernementaux et avec le soutien des ministères des Finances et de la Santé, l'Institut des Finances-Institut Basil Fuleihan pour l'Economie et les Finances a organisé un programme de formation intensive en gestion financière pour un groupe de 57 directeurs, responsables financiers et comptables de 28 hôpitaux gouvernementaux répartis dans les différentes régions libanaises. Des formateurs du ministère de la Santé publique, du ministère des Finances, de la Cour des comptes et de diverses autres administrations et institutions publiques ont assuré ce programme. Un éventail de sujets tels les règlements et décrets régissant l'activité des hôpitaux gouvernementaux, le budget, les transactions publiques, les impôts, les droits et cotisations de la Sécurité Sociale, ainsi que la question du contrôle de la Cour des comptes et de l'autorité de tutelle ont été abordés. La formation s'est déroulée entre le 4 juin et le 6 août, à raison d'une fois par semaine en moyenne. Cet événement a été l'occasion pour les fonctionnaires des différents hôpitaux de communiquer efficacement entre eux et avec les ministères et les organes de contrôle concernés. De nombreuses procédures utilisées au quotidien dans les domaines financier et de la comptabilité ont été mises au clair et les différents groupes de travail ont produit des formulaires unifiés, notamment pour les transactions publiques. La formation se poursuivra par la création d'un comité de travail spécialisé chargé d'élaborer un modèle type unifié du Budget. ■

## L'hospitalisation et les hôpitaux gouvernementaux, par le magistrat Elie Maalouf

Le droit de l'homme à la santé trouve son fondement dans de nombreuses chartes et conventions internationales telle la Charte des droits de l'homme (1948), la convention internationale des droits économiques et sociaux (1967) et la convention des droits de l'enfant (1989) où la santé est perçue comme un état d'intégrité personnelle permettant à l'homme de vivre de manière productive sur le plan socio-économique.

Partant de ces considérations, l'Etat libanais a pris conscience du devoir et de la nécessité d'accorder une attention particulière à la santé des citoyens. Aussi, du traitement des nécessiteux atteints de maladies chroniques du temps du mandat français, son attention s'est-elle tournée vers la création d'institutions de couverture sociale au début des années soixante bénéficiant aux personnes travaillant au sein du secteur public et aux employés, à l'instar de la Mutuelle des fonctionnaires de l'Etat et la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), et la création d'hôpitaux gouvernementaux rattachés au ministère de la Santé publique.

Mais en dépit de ces progrès et de l'intérêt accordé au secteur de la santé, le coût s'est avéré exorbitant alors que les résultats n'étaient pas à la hauteur des objectifs escomptés: en effet, les dépenses sur la santé atteignaient des chiffres faramineux par rapport au revenu national, avec des taux qui dépassaient les dépenses des pays industrialisés, mais les résultats n'étaient guère mieux que ceux enregistrés dans les pays en développement.

Au vu de la situation, l'Etat procéda à la modification de la méthode de gestion des hôpitaux gouvernementaux. L'idée de créer des institutions publiques chargées de gérer ces hôpitaux fut lancée en 1978, mais elle n'entra véritablement en vigueur qu'en 1996 lorsque la loi No. 544 du 24/07/1996, amendée en vertu de la loi No. 602 du 28/02/1997 fut promulguée, autorisant la création d'une institution publique pour gérer les hôpitaux gouvernementaux.

Aux fins de l'application de ladite loi, de nombreux décrets d'application tels le régime financier et le statut des employés et contractuels furent promulgués. L'objectif de ce changement de mode de gestion consistait à se débarrasser de la routine administrative et à permettre aux hôpitaux gouvernementaux de concurrencer les hôpitaux privés de par la capacité technique et le personnel compétent et de remettre les rennes de la gestion à un conseil d'administration relativement indépendant.

Il importe de souligner que le ministère de la Santé publique a accordé dans le passé et continue d'accorder aux hôpitaux gouvernementaux des allocations annuelles et qu'il avait mis à leur disposition des bâtiments et des équipements qu'il continue de superviser et de contrôler.

Cette expérience devrait, on l'espère, permettre de réduire la facture d'hospitalisation et d'assurer les soins de santé pour tous, sachant que l'Etat, tous organismes confondus, passe des contrats avec les hôpitaux privés pour assurer les services d'hospitalisation, ces contrats privés étant grevés par tout un éventail de problèmes et de failles qui dépassent tout entendement.

Les hôpitaux gouvernementaux qui pèsent lourdement sur le budget de l'Etat font face à l'heure qu'il est à des défis très dangereux. Cela dit, il faudrait veiller à parachever leur plan de construction et unir les efforts pour assurer la réussite de l'expérience relative à leur gestion par le biais d'institutions publiques. Il faudrait tout autant promouvoir le potentiel de ces hôpitaux pour qu'ils soient à même d'accueillir tous les patients et de leur assurer le meilleur service et d'œuvrer en vue d'augmenter le pourcentage d'hospitalisation en y transférant prioritairement les malades du secteur public.

Il est impératif que le développement administratif des hôpitaux se poursuive et que soient établis les règlements qui font défaut et des spécimens de documents administratifs tels le budget, l'arrêté définitif de compte et le transfert des comptes et des documents y relatifs à la Cour des comptes.

En tout état de cause, l'homme demeure le motif et l'objectif de la réussite. Plus la personne chargée de la gestion et du travail dans l'hôpital est honnête et intègre et l'intérêt porté par l'Etat à promouvoir ses compétences et à la contrôler est élevé, plus les hôpitaux gouvernementaux iront de l'avant de réussite en réussite. ■

Les participants lors de la formation des hopitaux gouvernementaux

# Partenaires de Formation

## Collaboration franco-libanaise

L'Institut des Finances entretient depuis le début des années 2000, une relation privilégiée avec les services de coopération et d'action culturelle de l'Ambassade de France à Beyrouth (SCAC).
Cette collaboration se traduit par le financement du SCAC de la participation, chaque année, d'une vingtaine de stagiaires libanais aux formations des diverses écoles françaises dont l'ENA, l'ENI, l'ENT et l'END, ainsi que l'accueil en France de hauts cadres du Ministère libanais des finances afin de les familiariser avec les meilleures pratiques françaises.
A noter que l'IdF et le SCAC ont établi conjointement une politique rigoureuse de sélection de candidats qui a permis aux fonctionnaires les plus compétents de profiter de ces formations/missions et d'assurer le transfert des connaissances acquises à l'administration.
Dans cette optique, l'Institut Basil Fuleihan a accueilli le 11 juillet 2007, MM. Denis Gaillard, Conseiller de Coopération et d'Action Culturelle et Directeur de la Mission Culturelle Française à l'Ambassade de France et Jean-Noël Baléo, Attaché de Coopération au même service, dans ses locaux.
Cette visite a permis à M. Gaillard de discuter en détails des activités de l'Institut, en présence des responsables des administrations fiscales et douanières du ministère des Finances et des représentants de la Cour des Comptes libanaise. Elle a également permis à l'équipe de l'Institut de faire ses adieux à M. Baléo, après plusieurs années de coopération fructueuse, et de le remercier pour son soutien permanent aux activités de l'Institut.
D'autre part, l'Institut a organisé, le lundi 30 juillet, une brève réunion avec les cadres du ministère qui ont participé aux stages de l'Ecole Nationale des Impôts, au courant de l'année 2007.
Le but de cette réunion était de présenter brièvement, à leurs supérieurs hiérarchiques le contenu et les objectifs du stage, partager l'expérience dont ils ont bénéficié et l'intérêt qu'ils ont tiré de la formation sur le niveau personnel et professionnel, et bien sûr de leur faire part de leurs suggestions et recommandations en ce qui concerne les meilleures pratiques auxquelles ils ont été exposés.

M. Gaillard lors de sa visite à l'institut des Finances

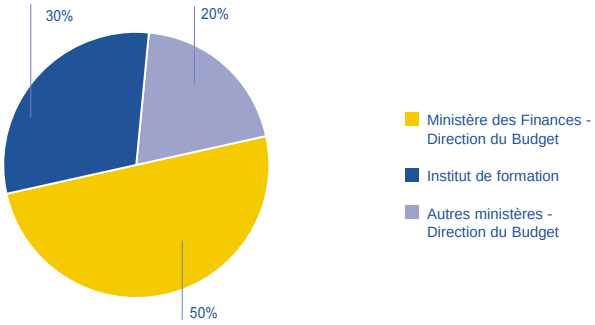
## Formation de Formateurs aux Budgets de Performance

Le réseau GIFT-MENA a tenu sa première activité régionale, une **«Formation de Formateurs aux Budgets de Performance»**, du 27 au 30 juin au ministère des Finances et de la Privatisation du Royaume du Maroc. Ce programme, organisé par l'Institut des Finances – Institut Basil Fuleihan, le ministère des Finances marocain et l'Institut de la Banque Mondiale, s'est donc tenu au Maroc.
Il s'inscrit dans le cadre de la stratégie de renforcement des capacités des institutions de formation de la région MENA parrainée par GIFT-MENA afin de soutenir et d'accompagner les réformes budgétaires mises en œuvre dans leurs pays.
Cette formation a ainsi œuvré à:

- Approfondir les connaissances techniques des participants en matière de budgets de performance;
- Promouvoir l'échange d'expertise régionale en termes de réforme des Finances Publiques;
- Renforcer les capacités et compétences des participants afin de les aider à développer et animer des sessions de formation autour du thème des Budgets de Performance.

Ouverte aux cadres de la fonction publique des ministères des Finances ou d'autres institutions publiques affectés à la budgétisation et aux formateurs spécialisés en Finances Publiques, cette formation a regroupé 20 participants, directeurs, cadres ou formateurs de 5 pays de la région MENA, soient l'Egypte, la Jordanie, le Liban, le Maroc et la Tunisie.

**Distribution des participants par types d'institutions**




Elle a été animée par :

- M. Benoit CHEVAUCHEZ, expert de la Banque Mondiale;
- Mme Jinane DOUEIHY, responsable pédagogique à l'Institut;
- Mme Kawthar DARA, coordinatrice des Finances Publiques au projet PNUD du MdF.

Les interventions de M. CHEVAUCHEZ se sont attardées sur les concepts de performance publique, la structure et l'organisation des budgets de performance, les indicateurs de performance ainsi que sur la méthodologie de mise en œuvre des budgets de performance.
Quant aux sessions animées par Mmes DOUEIHY et DARA, elles ont porté sur les aspects pédagogiques et techniques de formation relatives aux budgets de performance. Les participants ont ensuite travaillé en ateliers afin d'élaborer une fiche technique de formation aux budgets de performance, de s'exercer sur des cas pratiques d'élaboration de budgets axés sur les résultats et sur l'identification d'indicateurs de performance.
Ce programme a également donné l'occasion aux participants d'approfondir leurs connaissances concernant les expériences de 3 pays de la région MENA en matière de réformes budgétaires : le Maroc, la Jordanie et la Tunisie.

Enfin, ce programme s'est clôturé sur une panoplie d'initiatives dont les plus importantes sont:

- La traduction en langue arabe des documents clés relatifs aux budgets de performance;
- La création d'un glossaire trilingue relatif aux budgets de performance;
- La publication d'un guide de référence sur les budgets de performance en langue arabe;
- La sélection d'un noyau de formateurs qui suivront des formations spécialisées et approfondies en performance budgétaire et ingénierie de la formation au cours des six prochains mois afin d'être en mesure de concevoir des programmes de formation aux budgets de performance adaptés à leurs ministères ainsi qu'aux réformes entreprises;
  L'organisation d'un second séminaire de formation de formateurs aux budgets de performance, au mois de novembre, au Liban.

Formation de Formateurs aux budgets de performance au ministère de finances et de la privatisation du Maroc

## Budget de performance et de programmes

Le budget appliqué actuellement au Liban est un budget fonctionnel caractérisé par:

1. L'existence de modèles-types et de directives claires qui aident dans la collecte des données,
2. Une préparation facile une fois les besoins évalués,
3. Un contrôle facile des dépenses des fonds publics,
4. L'élaboration facile d'études et de comparaisons entre les recettes et les dépenses de l'année précédente.

Mais le budget fonctionnel a également des inconvénients, à savoir:

1. Le manque de clarté des objectifs pour lesquels les crédits sont affectés.
2. Le manque de lien logique entre ces objectifs et les plans de développement de l'Etat.
3. L'impossibilité de mesurer la performance effective des organismes de l'Etat.
4. Le manque de flexibilité au moment de l'exécution du budget, étant donné que les crédits sont affectés à des fonctions bien définies, alors que le budget de performance et de programmes met plutôt l'accent sur la tâche accomplie que sur les moyens de l'accomplir; l'accent est donc mis sur les résultats et sur la détermination des objectifs pour lesquels sont alloués les crédits financiers, de même que sur les coûts des programmes proposés pour atteindre ces objectifs et les informations et données statistiques mesurant les réalisations et les activités accomplies au sein de chaque programme.

Le budget de programmes et de performance vise donc à promouvoir l'efficacité des dépenses publiques en assurant une meilleure utilisation des ressources de l'Etat et une meilleure qualité des services offerts. Il repose sur quatre axes principaux:

Josianne Saad lors de sa participation au Maroc

1. **La globalité des crédits et l'évaluation des résultats:** cela vise à accorder aux responsables des administrations une marge de manœuvre plus grande dans l'utilisation des moyens et des crédits mis à leur disposition, de sorte qu'ils puissent les transposer entre les différentes rubriques en toute liberté sans l'approbation du ministère des Finances (sauf pour le nombre de fonctionnaires et les charges salariales pour lesquels ils doivent se tenir aux plafonds fixés). En contrepartie, ils doivent s'engager à réaliser les objectifs préalablement fixés et mesurables à travers les indicateurs de performance.

2. **Programmation pluriannuelle des dépenses:** Cela consiste à définir les programmes et projets des ministères et établissements publics et les dépenses prévues pour plusieurs années à venir et non pour une seule année comme c'est le cas avec le budget fonctionnel.

Ainsi, le budget de performance et de programmes consiste à définir les programmes et projets des ministères, en ce sens qu'il détermine les programmes principaux de chaque ministère qu'il divise en projets à leur tour divisés en activités et affecte les crédits nécessaires à l'exécution des programmes, projets et activités.

Cette démarche vise à contrôler les estimations relatives aux dépenses publiques et à maîtriser le déficit budgétaire.

3. **Promouvoir la décentralisation:** en élargissant les prérogatives des représentants locaux des services centraux, tout en contrôlant les rapports entre eux en vue d'assurer la réalisation des objectifs convenus.
4. **Réformer le contrôle de l'exécution du budget:** une telle réforme vise à assurer davantage de souplesse et d'efficacité dans l'exécution des dépenses publiques et de simplifier le contrôle financier préalable, tout en renforçant le contrôle interne et le contrôle postérieur de l'exécution du budget. Ce genre de contrôle repose sur l'évaluation de la performance et des résultats ainsi que sur la responsabilisation administrative au moment de l'exécution des programmes.

En vue de renforcer le processus de réforme, un système informatique développé assurant le lien entre les différents maillons opérant dans la chaîne des dépenses publiques et garantissant la transparence dans le suivi des opérations financières est de rigueur.
Adopter le budget de performance et de programmes n'est pas chose aisée. En effet, il s'avère assez difficile de déterminer des critères de performance (le rendement) permettant de mesurer les réalisations de chaque ministère, notamment pour certaines activités ministérielles, sans compter que l'application de tels critères suppose l'existence de systèmes comptables sophistiqués et un nombre considérable de fonctionnaires spécialisés.
Enfin, il convient de souligner que le budget de performance et de programmes encourage l'esprit d'entreprenariat sans nécessairement donner lieu à des dépenses supplémentaires. ■

**Josiane Saad**
Chef du Bureau du Budget

**Pour que le budget de performance et de programmes puisse être appliqué, de nombreuses conditions doivent être remplies, dont notamment:**
1. L'élaboration de plans à moyen et court termes, d'où le besoin de définir les priorités en terme de politique publique à prévoir dans le budget de performance et de programmes.
2. Le soutien aux décisions politiques des ministres et législateurs.
3. L'existence d'un environnement administratif favorable aux nouveaux critères, en termes d'organisation et de disponibilité du savoir et des informations nécessaires.
4. La stabilité économique.

# Nouvelles du Ministère

## Le ministère des Finances remporte le prix des Nations Unies pour le Service Public

Dans le cadre du VIIème Forum pour la réorganisation des administrations gouvernementales, au cours d'une cérémonie à Vienne le 26 juin 2007, une délégation représentant le ministère des Finances a recu le prix des Nations Unies pour le Service Public dans la catégorie « Amélioration des services dispensés – Service aux contribuables».
Ce prix qui récompense par une compétition annuelle, les réalisations des administrations publiques en matière de Service Public, constitue une des plus prestigieuses reconnaissances internationales.
Créé en 2003, il est attribué à 14 gagnants à travers le monde, répartis sur trois catégories : le renforcement de la transparence et de la responsabilisation dans le secteur public, l'amélioration des services dispensés et la dynamisation de la participation à l'élaboration des politiques par le biais de mécanismes innovants.
En ce qui concerne le ministère des Finances, ce prix vise à récompenser ses efforts de modernisation et les réalisations accomplies au cours des dernières années au niveau du «Service aux Contribuables» tels que l'informatisation de l'ensemble des opérations, la modernisation des procédures et la formation de ses jeunes fonctionnaires. Ces réformes qui ont en effet permis d'accroître de façon significative le pourcentage de conformité fiscale volontaire, d'obtenir une satisfaction plus importante auprès de la «clientèle» et de réduire le nombre de plaintes et d'oppositions ont résulté en une augmentation importante des recettes et ont préparé le terrain à la déclaration en ligne.
Bravo à tous les fonctionnaires et employés du ministère et félicitations au Liban! ■

## Cérémonie d'adieu à Bernard Emié, ambassadeur de France au Liban

A l'occasion du départ de S.E M. Bernard Emié, ambassadeur de France au Liban, S.E M. Jihad Azour, ministre des finances, a organisé mercredi 1 août 2007 au Grand Sérail une cérémonie d'adieu à laquelle étaient présents des personnalités politiques, diplomatiques et économiques ainsi que des fonctionnaires du ministère.

Le premier ministre M. Fouad Seniora, présent à la cérémonie, a relevé que l'ambassadeur Emié «tout au long de sa présence au Liban a fait prévaloir le soutien de la France à l'indépendance et à la liberté du Liban, et à l'édification de ses institutions pour mettre son économie sur la voie de la prospérité et de la stabilité». Il a rappelé à cet égard la position de la France présidée par Jacques Chirac et ensuite Nicolas Sarkozy à l'égard du Liban notamment pendant l'agression israélienne, la résolution 1701, la conférence Paris III, et la lutte contre «Fatah al Islam». Il a poursuivi «tout au long de ces étapes, M. Emié a joué un rôle principal dans le soutien du Liban. Il ne s'agit pas aujourd'hui d'une cérémonie d'adieu mais de gratitude pour exprimer à M. Emié tout notre remerciement pour son soutien et son amitié envers le Liban». M. Azour quant à lui a fait mention de «l'amitié solide et sincère» née entre Emié et le Liban pendant les trois dernières années qu'il a passées au Liban. Il a salué le rôle du président Chirac qui a contribué «à la réussite de la conférence de soutien au Liban» et aux efforts qu'il a consentis pour aider le Liban à surmonter les conséquences de l'agression israélienne en juillet 2006. Il a également fait mention de ses efforts visant «à renforcer les relations économiques et financières entre la France et le Liban». Il a parlé du soutien par l'ambassadeur Emié au ministère des Finances notamment à travers l'Institut des Finances.
M. Emié quant à lui, a affirmé dans son allocution que la France était pendant les trois années qu'il a passées au Liban «active, dynamique et engagée». Il a parlé des résolutions du Conseil de Sécurité affirmant que la résolution 1701 est une «résolution de base qui constitue une vraie feuille de route pour le Liban». Il a ajouté: «ces trois dernières années étaient des années d'espoir, de tragédies, de mort, de vie et de renaissance». Après les allocutions, la directrice de l'Institut Basil Fuleihan pour l'Economie et les Finances, Mme Lamia Moubayed Bsat et S.E.M. Azour ont offert à l'ambassadeur Emié un cadeau souvenir. ■

## Le lancement du programme de formation intensif des nouvelles recrues du ministère des Finances

Le ministère des Finances a lancé, lundi 27 août 2008, le programme de formation intensif des nouvelles recrues de la Direction Générale des Finances. Ce programme s'adresse aux 154 candidats qui ont passé avec succès le concours du Conseil de la Fonction Publique, pour les postes de contrôleurs et inspecteurs.
La cérémonie, sous le patronnage du ministre des Finances Jihad Azour, s'est déroulée au Grand Serail en présence du président du Conseil des Ministres, M. Fouad Seniora, du PDG de Renault-Nissan M. Carlos Ghosn, des directeurs généraux du ministère des Finances et d'une kyrielle de ministres, de représentants du secteur privé, et de haut responsables du ministère.
Cette promotion a été baptisée «Promotion Carlos Ghosn» en l'honneur de l'homme d'affaires international qui a porté haut les couleurs libanaises. Ce programme de formation débute le 3 septembre 2007. Il s'étend sur une durée de 230 heures de formation, dans le but d'offrir aux nouveaux fonctionnaires une vue complète sur leur parcours administratif. ■

## "Programme de réformes du ministère des Finances pour les années 2007-2009"

Dans le but d'assurer un échange sur les axes principaux du programme de réformes au sein des différentes directions du ministère des Finances, d'adopter les grandes lignes et les orientations futures et de promouvoir la communication entre les directions, le ministre des Finances, M.Jihad Azour, a invité tous les fonctionnaires de première, deuxième et troisième catégories à participer à un atelier de travail qui s'est tenu au Grand Sérail le 11 juin 2007. Dans son allocution, le ministre Azour a salué les efforts déployés par les fonctionnaires du ministère et mis l'accent sur les projets de réforme et de développement en cours et les orientations que les directions sont appelées à suivre. Ensuite les participants se sont répartis en groupes de travail spécialisés dans les questions relatives aux douanes, aux impôts, au budget, à la dette publique et aux affaires foncières, avec l'aide de l'équipe de travail de l'Institut Basil Fuleihan et de l'équipe du Programme des Nations unies pour le Développement (PNUD). Les discussions se sont poursuivies par groupe au cours de rencontres ultérieures qui se sont tenues à l'Institut. Une rencontre de synthèse s'est déroulée au Grand Sérail le 18 juin 2007 pour présenter les résultats obtenus.

Les propositions avancées par direction ont porté sur les thèmes suivants:

**Direction des Douanes:** la Direction des Douanes a proposé un plan de développement à court, moyen et long termes dans des domaines relatifs au dispositif humain (le fonctionnaire compétent), l'environnement de travail (local et équipements), les outils de travail (mécanismes de travail et systèmes informatiques nécessaires à l'accomplissement des formalités administratives et douanières).

**Direction des Impôts:** la Direction des impôts a mis en place un plan détaillé pour les projets de développement en cours et à venir, comprenant la poursuite de l'application du décret organisationnel pour les bureaux régionaux, l'amélioration des services électroniques, du Call Center et du site Web mis à la disposition des contribuables, la poursuite des démarches pour la mise en application du code des procédures fiscales et de la loi de l'impôt unifié sur le revenu, en plus des démarches visant à simplifier les lois et les décrets et à mettre en place une nouvelle stratégie d'audit concernant l'obligation fiscale et l'audit fiscal.

**Direction du Cadastre et des Services Fonciers:** dans cette Direction, les propositions étaient axées sur le développement du cadre humain, l'informatisation et l'exécution de travaux de remembrement et de lotissement là où il le faut, la promulgation de décrets, l'unification des procédés de travail et la création d'un site électronique pour la Direction Générale des Services Fonciers. Les propositions relatives à la Direction du Cadastre, quant à elles, ont porté sur des activités de mesure de la superficie des terrains ainsi que sur la vérification et l'informatisation des cartes et plans des régions. ■

## L'impôt Unifié sur le Revenu

Le système fiscal libanais est un système cédulaire qui, avec le temps, a démontré qu'il comportait de nombreux inconvénients, dont:

1. **La multiplicité des organes administratifs:** ainsi, la Direction des Recettes –chargée de percevoir les impôts et les taxes- regroupe 10 bureaux centraux et 7 bureaux régionaux (les Malias) dans les Mohafazats dont la mission est de gérer les différents impôts cédulaires qui diffèrent en termes de procédures et de systèmes d'application, ce qui empêche toute économie dans la collecte.
2. **La différence de taux entre tel impôt cédulaire et tel autre**, ce qui amène certains contribuables à la tête d'entreprises commerciales ou industrielles à répartir leurs revenus sous forme de salaires, traitements et impôts, en vue de les assujettir à des taux bas d'impôts (ce qui constitue, en d'autres termes, des situations d'évasion fiscale).
3. **La confusion du citoyen,** appelé à présenter tout un arsenal de déclarations et de respecter des délais différents.
4. **La diversité des amendes et contraventions** sanctionnant toute infraction aux principes de déclaration dans les délais prévus par la loi.

Cela dit, il faudrait, en vue de simplifier la vie aux citoyens et à l'instar des autres pays civilisés, passer à un système fiscal unifié avec moins d'organes administratifs, des taux d'imposition unifiés ainsi que des délais et des amendes unifiés. A cette fin, **un projet de loi sur l'impôt unifié** a été mis en place, unifiant la loi sur l'impôt sur le revenu et la loi sur l'impôt sur la propriété bâtie, de sorte que les revenus et les recettes qui étaient auparavant assujettis à deux impôts différents ne soient plus assujettis qu'à un seul impôt portant sur l'ensemble des revenus du contribuable, selon des taux progressifs. Une telle démarche est, en effet, susceptible d'assurer davantage d'équité et de justice entre les contribuables d'une part, et permet à l'Administration fiscale d'assurer des recettes au Trésor Public d'autre part. L'impôt unifié devrait ainsi porter sur l'ensemble des revenus réalisés au Liban par des personnes physiques résidant à l'intérieur ou en dehors du pays, à titre individuel ou comme partenaires dans des sociétés de personnes ou dans des institutions ou organismes similaires, ou encore comme partenaires ou commanditaires dans des sociétés en commandite par actions.

L'objectif de cet impôt unifié est de simplifier les procédures incombant au contribuable pour le calcul de l'impôt, faisant en sorte que l'agrégat du revenu personnel assujetti à l'impôt progressif englobe les éléments suivants:

1. Le chiffre d'affaires des métiers industriel, commercial et non commercial
2. Les salaires et traitements, prestations, pensions de retraite, allocations à vie, commissions et indemnités de fin de service;
3. Les revenus des propriétés bâties et non bâties.

Afin de déterminer le revenu net imposable, les montants déductibles sont déduits du revenu brut imposable telles les donations et les aides faites aux administrations et institutions publiques et aux municipalités et les déductions autorisées, tout en définissant le plafond de la progression fiscale.

Le projet de loi a également tenu compte de la nécessité d'exonérer une partie des revenus allouée aux besoins personnels et familiaux de base du contribuable, l'exonération devant porter sur une seule source de revenu du contribuable ne dépassant pas le seuil d'exemption, alors qu'il pourrait bien avoir d'autres sources de revenu.

Le projet de loi prévoit également l'unification des délais de déclaration et la prise en compte du pouvoir économique du contribuable, l'impôt étant imposé une fois le bénéfice réalisé.

En outre, le ministère des Finances œuvre en vue d'unifier les amendes, étant donné que le principe de l'amende consiste essentiellement à imposer une obligation financière à quiconque se permet d'enfreindre les lois et les règlements. L'objectif recherché lorsque l'Etat impose des amendes est un objectif de dissuasion et de réforme et non la recherche d'une source de revenus. Aussi, le législateur doit-il développer un système d'imposition d'amendes proportionnelles à l'infraction commise.

Pour conclure, nous espérons que le projet de loi pourra atteindre les objectifs socio-économiques et financiers escomptés et permettra la mise en place d'un système fiscal mieux adapté. ■

**Victoria Makdissi**
Bureau Administratif de la Direction des Recettes

## Le Forum Economique des Jeunes

Le comité de pilotage du Forum économique des jeunes s'est réuni avec le ministre des Finances M.Jihad Azour au Grand Sérail. Au cours de la réunion, les jeunes ont exposé au ministre les idées et objectifs élaborés par le comité. Pour sa part, le ministre Azour a souligné l'importance pour le forum d'être "un instrument de promotion du dialogue économique" et "un espace ouvert pour tous". Le comité a également présenté son projet concernant les objectifs et la structure du forum au ministre Azour qui, à son tour, a proposé quelques modifications et idées, appelant le comité à mettre au point la version finale du projet en vue de le lancer de manière officielle, et d'ajouter que le Forum "ne devrait pas être une nouvelle association qui viendrait s'ajouter à la liste de celles qui existent déjà, mais une nouvelle tribune, voire un espace où quiconque peut débattre de questions économiques". "Il faudrait, a-t-il déclaré, que ce Forum soit viable et ouvert à tous, toutes opinions et appartenances politiques confondues". ■

## Témoignage d'un membre du comité de pilotage du Forum Economique des Jeunes

Le Forum est un rassemblement à travers lequel se crée une sorte de dialogue économique pour les jeunes, dialogue ouvert à tous, et un centre de rencontre pour toutes les catégories de la société et les parties prenantes. Ce Forum nous permet, en tant que jeunes universitaires ambitieux, de faire parvenir nos points de vue et nos perspectives aux responsables et de rester en contact étroit avec l'opinion publique libanaise, dans le cadre de débats ouverts à toutes les tranches de la société sur des sujets divers. Notre Forum est une occasion pour nous, jeunes libanais, toutes appartenances confondues, de nous rencontrer, d'échanger nos points de vue sur des sujets qui nous intéressent en tant que citoyens libanais soucieux de préserver notre pays. Le comité de pilotage du Forum, formé d'un groupe de jeunes, est chargé d'élaborer le règlement intérieur du Forum, de déterminer ses objectifs et sa structure et d'établir une liste des institutions, associations et individus susceptibles de lui apporter leur soutien. Nous souhaitons vivement que ce Forum puisse remporter le succès escompté et réaliser nos objectifs de jeunes rêvant à un avenir prospère pour leur pays. Pour conclure, nous remercions le ministre des Finances, M.Jihad Azour qui veille en permanence à ce que soient pris en compte nos points de vue, en tant que jeunes libanais actifs pour avancer sans cesse sur la voie du succès et de l'entente au sein de l'Administration et de la société libanaises. ■

**Saly Nasreddine**
Membre du comité administratif
du Forum des jeunes

## Clôture du programme des stages au ministère des Finances

La cérémonie de clôture du programme de stages au Ministère des Finances, organisé conjointement avec Lebyouth s'est tenue mardi 14 août au Grand Sérail. 28 étudiants de diverses universités libanaises ont participé à ce programme tout au long duquel ils étaient encadrés par 16 fonctionnaires appartenant aux différentes directions concernées. Ce programme qui s'est déroulé du 3 juillet au 10 août 2007, a permis aux stagiaires de se familiariser avec le travail au ministère, et à ce dernier de profiter de l'apport des jeunes de manière constructive. Cette initiative pionnière, d'accueil d'étudiants universitaires dans le secteur public, s'est achevée par une rencontre conviviale avec le ministre Jihad Azour, durant laquelle il a écouté les observations des étudiants et leur a fait part de l'importance accordée par le ministère et l'Etat au renforcement du rôle des jeunes dans la construction de l'avenir de la nation. Enfin, le ministre a remis aux 28 stagiaires des certificats de stage. ■

## Signature d'un accord de coopération entre l'Institut Basil Fuleihan pour l'Economie et les Finances et la Société Générale de Banque au Liban

C'est au cours d'une cérémonie qui s'est tenue au Grand Sérail que le ministre des Finances, M. Jihad Azour et le Directeur Général et Président du Conseil d'Administration de la Société Générale au Liban, M. Maurice Sehnaoui ont signé, le 16/07/2007, un accord de partenariat entre l'Institut des Finances- Institut Basil Fuleihan pour l'Economie et les Finances et la Société Générale de Banque au Liban. L'accord prévoit un échange d'études, de recherches et de publications sur des thèmes économiques et financiers et l'organisation de séminaires et de rencontres entre le ministère des Finances et le secteur privé, un échange d'expertise dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de la formation ainsi que l'annonce et la promotion des activités des deux parties. L'accord couvre également les fonds alloués à titre annuel par la Société Générale à l'Institut Basil Fuleihan pour développer la Bibliothèque des Finances et pour d'autres projets et activités de l'Institut. Parmi les participants à la cérémonie de signature, on comptait des directeurs et des cadres du ministère des Finances, de l'Institut des Finances et de la Banque Société Générale au Liban, ainsi que des représentants du secteur privé et des partenaires de l'Institut. ■

# Projets Nouveaux

## Nouvelle publication de manuels de formation

### "Imposition et contribution entre les cotisations de la Sécurité Sociale et l'impôt sur le revenu"

Les similitudes entre la déduction des cotisations de la Sécurité Sociale des salaires et traitements des personnes bénéficiant de couverture sociale et la déduction de l'impôt sur le revenu des traitements et salaires sont souvent évoquées et mises en exergue. Il était donc impératif de consacrer un guide soulignant les points de convergence et de divergence entre ces cotisations et l'impôt sur le revenu sur les salaires notamment en ce qui concerne les personnes dont les salaires sont assujettis aux cotisations de la Sécurité Sociale et celles dont les salaires sont assujettis à l'impôt sur le revenu, sans compter d'autres questions, telles que les gains assujettis aux cotisations, les revenus imposables, le calcul des cotisations, la préparation des bordereaux, le paiement et autres questions qui intéressent le citoyen et le fonctionnaire.

### "Guide des procédures foncières"

Les procédures foncières comptent parmi les procédures les plus courantes et les plus compliquées. Cela étant, les citoyens ont souvent recours à des spécialistes en la matière pour accomplir leurs formalités foncières qui se répartissent en activités relatives au Cadastre et celles relatives au registre foncier. Ce guide vient donc expliquer les responsabilités de la Direction Générale du Cadastre et les procédures à suivre pour accomplir les principales formalités.

Les trois nouveaux guides préparés par l'Institut Basil Fuleihan pour l'Economie et les Finances portent sur les sujets suivants:

- Finances et fiscalité
- Budget de l'Etat
- Cadastres et registres fonciers

Ces publications par l'Institut Basil Fuleihan pour l'Economie et les Finances visent à élargir les connaissances et le savoir-faire des fonctionnaires du ministère des Finances et de ceux qui profitent de ses services. Elles font suite aux sessions de formation et assurent au stagiaire des références écrites qui lui permettent de revoir les informations acquises lors des sessions de formation. Les nouveaux guides sont publiés en coordination avec les formateurs et les fonctionnaires concernés au ministère des Finances.
Une nouvelle série de guides sera publiée périodiquement, ne les ratez pas! ■

Les guides sont disponibles à la Bibliothèque des Finances - Institut Basil Fuleihan pour l'Economie et les Finances

# Dossier

## Bonne gouvernance et ses synonymes, les vocables se multiplient mais le concept est un

La gouvernance est définie comme étant l'ensemble des institutions, opérations, et mécanismes mis en place pour l'exercice du pouvoir dans une économie déterminée[1]. La bonne gouvernance, quant à elle, est une forme de gouvernance fondée sur le partage, l'interdépendance, et l'interaction entre les différentes parties actives au niveau de l'Etat, du secteur privé et de la société civile afin de réaliser le développement socio-économique soit un développement centré sur l'homme.

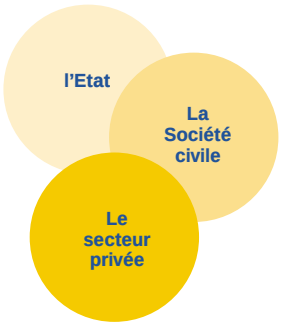
L'emploi du terme gouvernance s'est répandu pendant la dernière décennie du XXème siècle dans les littératures des institutions internationales, dans le discours politique et dans les milieux populaires. Ainsi l'on a entendu parler de gouvernance nationale, de gouvernance locale, de gouvernement des entreprises voire de gouvernance mondiale ou même internationale. La bonne gouvernance comprend désormais plusieurs concepts qu'il est difficile à cerner.

## 1. Le concept de la bonne gouvernance né de l'économie et s'est étendu à la politique

- L'expression «gouvernance» est parue pour la première fois en 1937 dans un article publié par Ronals Coase, un économiste américain, sous le titre «La nature de l'entreprise» («The nature of the firm»). Dans les années 70, cette expression était utilisée pour décrire les mécanismes et interactions intérieurs entrepris par les entreprises pour alléger le coût des transactions imposées au marché. De nos jours, «le gouvernement des entreprises» vise à ancrer dans les entreprises de nouvelles pratiques et mœurs qui seraient fondées sur la fidélité, la transparence et l'efficacité.
- Dans les années 80, les institutions internationales ont eu recours au terme «bonne gouvernance» pour déterminer «les concepts de la gestion publique bonne ou saine» afin de les mettre en application dans les pays encouragés (contre les prêts qui leur sont consentis) à introduire des réformes institutionnelles. Ainsi, la «bonne gouvernance» est devenue une nouvelle forme de gestion publique basée sur le modèle des entreprises privées. Elle vise à «réduire» le rôle de l'Etat providence pour cibler les bénéficiaires principaux des politiques sociales.
- En 1997, pendant la crise asiatique, la Banque Mondiale a conclu qu'il devient impossible de concilier entre «distribuer les ressources» et limiter l'impact négatif de la mondialisation. Par ailleurs, il devient désormais impossible de résoudre les problèmes de la mondialisation à travers les relations traditionnelles entre les pays. Ainsi, il faut déterminer le concept «de gouvernance internationale» qui comprend une série de valeurs mondiales sur lesquelles reposent «les bonnes pratiques» soit-il dans le monde des affaires ou au niveau des gouvernements ou des organisations internationales.

## 2. Le concept de la bonne gouvernance au niveau de l'Etat… pour mettre les points sur les «i»

Nombre d'organisations internationales consentent de multiples efforts pour étudier, définir et analyser les différents aspects de la bonne gouvernance. Alors que l'on s'accorde pour établir la définition générale, nombre d'entreprises se concentrent sur un seul ou plusieurs aspects de la gouvernance. La définition la plus large est désormais celle qui définit la bonne gouvernance par la gouvernance qui régit (à travers les mécanismes, opérations et entreprises) l'interaction entre l'Etat et différentes instances afin de prendre les mesures durables, justes et participatives. La bonne gouvernance comprend dans ce sens l'interaction entre l'Etat, le secteur privé, les institutions de la société civile, la coordination et le partage innovateur des responsabilités entre ces instances.




La bonne gouvernance repose sur des valeurs principales:

- L'inclusion ou la participation: quiconque a intérêt à prendre part à la prise de décision est autorisé à le faire;
- La responsabilisation qui repose à son tour sur la transparence, le savoir et les connaissances;
- L'efficacité et l'intégrité au niveau de l'administration;
- L'équité et le soutien à la suprématie de la loi.

La bonne gouvernance encourage la politique d'inclusion, de conciliation et de tolérance. La démocratie en constitue le pilier principal. Elle comprend le travail des conseils parlementaires, des pouvoirs juridiques, des instances électorales et du reste des entreprises qui soutiennent la constitution du pays et protègent les citoyens.

## 3. La bonne gouvernance dans les pays du Moyen-Orient

Pendant les années 90s, la mondialisation notamment la création de l'OMC et les accords de partenariats euro-mediterranéens ont requis des changements visant l'adaptation structurelle, la libération du commerce et la privatisation. Ils ont également requis des réformes dans les politiques commerciales et financières des pays du Moyen-Orient. Ces changements ont introduit des modifications dans les modèles de la gouvernance notamment la gouvernance économique. Toutefois, les pays de la région ne sont pas au même stade d'adoption des nouveaux modèles de gouvernance politique, et socio-économique:

- Nombre de pays souffre toujours d'une politique économique et d'un cadre institutionnel défaillants;
- Les tarifs demeurent élevés et inégaux dans les régimes de commerce et d'investissement et les coûts des transactions sont toujours élevés;
- Les réformes structurelles avancent lentement;
- Le volume du secteur public par rapport au secteur privé est toujours grand (notamment en matière de main d'œuvre et d'activité économique);
- Nombre de pays monopolise toujours les institutions de critique et les medias…

Tous ces facteurs réunis entravent les changements nécessaires requis au niveau local pour accompagner les développements rapides dans l'économie mondiale en changement rapide.

L'amélioration de la bonne gouvernance est un processus continu qui revient à concilier entre les intérêts opposés ou diversifiés et à prendre des mesures de coopération.

Le défi que relève nombre de pays dans la région consiste à réaliser l'équilibre entre les bienfaits de la mondialisation et les atouts d'un climat socio-économique local et rassurant. ■

**Rania Abou Jaoudé**
Responsable de programmes
à l'Institut des Finances

**Références:**

- «La bonne gouvernance: Amélioration de la macro gestion dans la région de l'ESCWA» publiée par l'ESCWA, 2003, 62 pages.
- «La gestion d'une meilleure gouvernance pour la croissance dans la zone MENA» - publiée par la Banque Mondiale, 2004, 405 pages.

**••• Ces références sont disponibles à la bibliothèque des Finances •••**

[1]Selon la définition officielle du PNUD.

# En Bref

### Visite d'experts du ministère français de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (MINEFI)

Deux experts de la Direction Générale des Impôts du MINEFI ont entamé leur mission à Beyrouth le lundi 28 mai 2007 par une visite de l'Institut Basil Fuleihan, et ce, dans le cadre d'un projet de jumelage entre la Direction Générale française des Impôts et le ministère libanais des Finances, portant sur l'accroissement et le renforcement de la capacité administrative et opérationnelle de la Direction de la Taxe sur la Valeur Ajoutée. ■

### Service téléphonique au ministère des Finances

Le ministère des Finances a encore une fois innové, avec le service du Call Center qu'il est désormais possible de joindre en composant le 04-727737 et au 1710. Ce service répond aux différentes questions des citoyens, y compris celles relatives à des sujets fondamentaux, dans les plus courts délais, ce qui évite a ces derniers de devoir faire le déplacement jusqu'aux locaux du ministère pour trouver des réponses à leurs questions. ■

### La Direction des Recettes déménage

La Direction des Recettes déménage de l'immeuble Fihani, rue Béchara Khoury vers l'immeuble de la Corniche du Fleuve. Ainsi, le Directeur des Recettes, les contrôleurs relevant de lui, et le Bureau administratif et le Bureau de la Législation fiscale ce sont relocalisés au 5ème étage du Bloc A, également occupé par les équipes du service du Call Center et de l'audit. Le Bureau d'enregistrement de la Direction des Recettes occupe, pour sa part, le rez-de-chaussée, aux côtés du Bureau d'enregistrement de la Direction de la TVA. Quant aux autres bureaux, c'est dans l'immeuble Fihani, rue Béchara Khoury, qu'ils se répartissent désormais comme suit:

- Le Bureau de l'Impôt sur la propriété bâtie (2ème étage)
- Le Bureau des Impôts indirects et le département de la taxe d'amélioration (4ème étage)
- Le Bureau de l'Impôt sur le revenu (1er et 6ème étages)
- Le Bureau de l'Impôt sur les droits de succession (7ème étage). ■

### Du nouveau pour les impôts indirects

Le ministre des Finances a émis une circulaire détaillant les procédures d'application du droit de timbre fiscal au "contrat de vente d'un bien cadastré" ou "contrat de vente d'un bien enregistré au Cadastre" dû par les personnes bénéficiant de l'exemption du droit de timbre fiscal proportionnel. Cette circulaire demande aux services fiscaux concernés et au cas où l'acquéreur serait une personne exonérée par la loi du droit de timbre fiscal d'exempter le"contrat de vente d'un bien cadastré" dudit droit, étant donné que ce droit est perçu sur une seule copie du "contrat de vente d'un bien cadastré" et payé par l'acquéreur lui-même qui, dans ce cas précis, en est exonéré. ■

### Nouvelles nominations

**Restructuration au sein des Bureaux Régionaux du ministère des Finances - Direction Générale des Finances**

Le décret No. 18047 du 9/10/2006 a été promulgué, portant sur la restructuration des bureaux régionaux dans les différentes Mohafazats selon la structure suivante:

- Le Bureau administratif
- Le Bureau des Services des contribuables
- Le Bureau d'Audit
- Le Bureau d'Obligation fiscale
- Le Bureau de Suivi de la collecte
- Le Bureau d'Opposition et d'Appel
- Le Bureau de Traitement des données
- Le Bureau des Impôts cédulaires

Le décret a également défini les prérogatives et les responsabilités de chacun de ces départements.

**Des fonctionnaires de 3ème catégorie ont été nommés chefs de bureaux dans les différentes Mohafazats.** ■

| Chefs de bureaux | Bureau régional du Mont-Liban | Bureau régional du Liban Sud | Bureau régional du Liban Nord | Bureau régional de la Békaa |
|---|---|---|---|---|
| Chef du Bureau de l'Audit | Iskandar Hallak | Ibrahim Hamdar | Ghinwa Masry | Assaad Kassouf |
| Chef du Bureau d'Opposition et d'Appel | Haytham Bayrakdar | Nada Abdallah | Moustapha Hajj | Aline Gemayel |
| Chef du Bureau du Service des contribuables | Georges Asmar | Laylan Khabbaz | Mohammad Al-Jazzar | Fawzat Azzam |
| Chef du Bureau d'Obligation fiscale | Elie Hkaymane | Souheir Osta | Josianne Moussa | Hala Fawwaz |
| Chef du Bureau de Traitement des données | Fadia Hijazi | Marwan Kotb | Gisèle Bahsa | Jean Saba |
| Chef du Bureau de Suivi de la collecte | Nader Kbaissy | Mohammad Abdallah | Carlos Arida | Abdallah Saleh |
| Chef du Bureau administratif | May Kahwaji | Chawki Razzouk | Hani Hleiss | Hounayda el-Hajj Dib |
| Chef du Bureau des Impôts cédulaires | Hadi Narch | Kawkab Ismaïl | Mirna Dabaj | Nagib Abou Rjeily |

# A Cœur Ouvert

## Le périple de Baldassar

Quelle est la route pour aujourd'hui?
Allons-nous passer en sens interdit ou dans le bon sens?
Le policier serait-il à l'affût pour nous flanquer une contravention?

Le parking serait-il encombré?
Ou y aurait-il un petit coin pour se garer sur le tas de terre ?
Que de questions se pose le fonctionnaire qui se dirige chaque matin au bâtiment de la direction de la TVA ou à celui de l'Institut des Finances dans le secteur de Adlieh. En effet, ce secteur est un vrai chantier depuis quelque temps et pour arriver au travail, on est incessamment en monts et en vaux. La route d'aujourd'hui est déviée le lendemain et le fonctionnaire se trouve ainsi confus devant chaque déviation.
Une question s'impose donc: jusqu'à quand la souffrance quotidienne va-t-elle se poursuivre surtout que nous sommes aux portes de l'hiver! ■

**Sawsan Jouny, Fatme Khalil et Nadia Kassem**

## Témoignage d'un fonctionnaire du ministère des Finances: les répercussions des événements de Nahr el Bared sur la vie et la performance des fonctionnaires du ministère des Finances

**1. Comment la Malia (bureau régional) de Tripoli vit-elle les événements de Nahr el Bared?**
Les événements de Nahr el Bared ont eu un impact négatif sur la situation économique dans le Nord en général, transformant la région en ville fantôme, ce qui n'a pas manqué d'affecter la Malia du Liban Nord où l'activité est presque paralysée.

**2. Quelles répercussions sur les dossiers des contribuables?**
Pour ce qui est des dossiers des contribuables, nous recevons au quotidien un nombre considérable des déclarations d'arrêt d'activité en raison de la mauvaise situation économique.

**3. Quelles répercussions sur le quotidien des fonctionnaires?**
Un grand nombre de fonctionnaires réside dans la région du Akkar et de ses environs. Ils sont donc contraints de passer tous les jours sous les obus et le feu des terroristes pour atteindre leur lieu de travail où nous les félicitons d'être arrivés sains et saufs. Un grand merci aux terroristes! ■

# Bibliotèque des Finances

En partenariat

SGBL

## Un livre de la Bibliothèque des Finances

### Le contrôle administratif et judiciaire des municipalités-Antoine Saad Karam. Beyrouth: éditions Sader, 2007

L'exercice de la vie publique revient à un acte humanitaire effectué dans la plupart des cas par une personne morale publique sujette à l'erreur et à la dérive. Ainsi cet exercice doit être contrôlé pour en rectifier le trajet professionnel, éviter l'erreur et redresser la dérive. Par ailleurs l'activité des municipalités étant en expansion, ses tâches se diversifiant et le nombre de ses fonctionnaires augmentant, il s'agit de contrôler son travail pour l'aligner sur le plan mis en place et pour s'assurer que les responsables se plient aux mesures légales déterminées et s'acquittent des tâches qui leur sont confiées avec qualité et productivité.
L'auteur a divisé son livre en trois parties allant de l'organisation administrative au Liban et le contrôle administratif des municipalités, jusqu'au contrôle judiciaire des activités.
Dans la première partie, l'organisation administrative au Liban porte sur la centralisation administrative, son concept et sa définition. Ensuite cette même organisation est mesurée à l'onde de la décentralisation administrative et ses bases notamment les bases géographiques et électorales dans le cadre d'une comparaison entre la décentralisation administrative locale et la décentralisation administrative des services ou des institutions publiques. Cela conduit à expliquer le concept de municipalité en tant qu'instance administrative décentralisée de par son indépendance, ses fonctions et ses prérogatives.
Dans la deuxième partie, l'auteur explique le mécanisme de contrôle administratif des municipalités et distingue entre le contrôle des municipalités et d'autres types de contrôles administratifs. Par ailleurs cette partie traite des aspects du contrôle administratif, des motifs de ce contrôle, de son cadre et du rôle du chef de municipalité qui en permet l'exercice. A cela s'ajoute le contrôle administratif exercé sur les municipalités dans le cadre des pouvoirs discrétionnaires et exceptionnels et le rôle des services et des moyens de contrôle administratif et financier. L'auteur consacre une partie à la discussion: du contrôle judiciaire exercé sur les municipalités notamment les caractéristiques de ce contrôle; de la spécialisation professionnelle de la justice judiciaire et administrative dans le contrôle des municipalités; de la protection de la légitimité; des voies de recours devant la justice judiciaire et enfin du mécanisme de mise en exécution des jugements.

Ce livre permet de combler le déficit de la bibliothèque juridique en matière de contrôle des municipalités puisqu'il fait la lumière sur les fonctions du chef de municipalité, ceux des membres de la municipalité et ceux des fonctionnaires, dans une tentative visant à parvenir à une gestion saine qui garantit les exigences des Libanais. ■

## Rédaction et Production

**La lettre interne du ministère des Finances**
**Editée par l'Institut Basil Fuleihan pour l'Economie et les Finances**
**Adresse:** 512, Corniche al-Naher
B.P. 16-5870
Beyrouth, LIBAN
**Tél:** 01-425147/9
**Fax:** 01-426860
**Site Web:** www.if.org.lb

**Ont participé à la rédaction:** Abou Jaoudé Rania, Begdache Jide, Chébli Josiane, Darwich Rola, Doueihy Jinane, Hatem Sabine –Institut des Finances- Bahsa Gisèle, Mawass Badr -Bureau régional-Liban Nord, Makdessy Victoria -Bureau Administratif de la Direction des Recettes- Mireille Hajj -Bureau regional Mont Liban.
**Rédactrice en chef:** Rita Jean Chemaly
**Supervision:** Lamia El Moubayed Bissat
**Photographe:** la caméra de l'Institut
**Maquette:** Dolly Harouny
**Imprimée par:** Arab Printing Press