

# حديث المال

العدد ٤٦ | تشرين الأول ٢٠١٢ | www.institutdesfinances.gov.lb

رئيس المركز الإلكتروني جورج ساعود يتوقع اكتمالها في النصف الأول من ٢٠١٣

## الخدمات الضريبية الإلكترونية تنطلق تباعاً: استعلام... فتصريح... فدفع



الخدمات الإلكترونية توفر على المكلفين عناء الحضور إلى مكاتب الوزارة لإنجاز معاملاتهم

هذا الأمر يشرح رئيس المركز الإلكتروني في وزارة المال جورج ساعود "بمجرد النقر على الرابط الخاص بضريبة الأملاك المبنية، يمكن الاطلاع على كل المعلومات المتعلقة بالضرائب المتوجبة على عقار معين". ويوضح: "يتم تحديد المحافظة أولاً ثم القضاء ثم المنطقة العقارية ومن ثم رقم العقار لمعرفة الضريبة الواقعة على هذا العقار عن السنة الجارية والسنوات السابقة التي لم تدفع ضريبتها بعد".

ويؤكد ساعود أن هذا الأمر يسهل على المواطن معرفة ما إذا كان على عقاره ضريبة ما، من دون الاضطرار إلى تكبد عناء مراجعة وزارة المال، كما يمكنه من معرفة ما إذا كان على عقار ما ضرائب غير مدفوعة في حال أراد شراءه".

مع إعلان وزارة المال في آب الفائت إطلاقها نظام الاستعلام الضريبي الإلكتروني عبر صفحتها على الإنترنت [www.finance.gov.lb](http://www.finance.gov.lb) انطلقت سلسلة من الخدمات الضريبية الإلكترونية التي سيبدأ العمل بها تباعاً، بما يسهل معاملات المكلفين ويوفر عليهم الجهد والوقت والمال، ويشجعهم في الوقت عينه على الامتثال الطوعي.

الخطوة الأولى في هذا الإطار تمثلت في بدء العمل بخدمة الاستعلام عن تكاليف ضريبة الأملاك المبنية، وهي تتيح للمكلفين الاستعلام عن الضريبة المتوجبة على عقار معين من خلال إدخال المعلومات المتعلقة به. وعن

### طموحات إلكترونية

ينتمي لبنان إلى منظومة الدول ذات الاقتصاد الحر، وعلى هذا الأساس تتخذ الحكومة تدريجياً الإجراءات اللازمة لتحقيق الاندماج في الاقتصاد العالمي مع التنبيه إلى مخاطر الأزمات العالمية وأخرها الأزمة المالية.

وحيث أن الاقتصاد اللبناني يركز بقسمه الأكبر على قطاع التجارة والخدمات فإن وزارة المال تتخذ الإجراءات الكفيلة بتشجيع حركة التجارة وزيادة حجم نمو الشركات وبالتالي فرص العمل.

ولذلك، تسعى وزارة المال للعمل على إنجاز معاملات أصحاب المصالح والرد على استفساراتهم وشكاويهم بسرعة ودقة، تفادياً لإلحاق الضرر بمصالحهم مع السعي الدائم من خلال مشاريع التنمية والتحديث المستمرة إلى التكييف السريع مع متطلبات الحركة الاقتصادية وتحولاتها والتطورات التكنولوجية المستجدة والمتغيرات العالمية.

لقد خطا لبنان مسافة على طريق إنشاء الحكومة الإلكترونية والانخراط في الاقتصاد الرقمي وبدأت إدارات الدولة مسيرة تقديم الخدمات الإلكترونية للمواطنين.

وفي هذا المجال أطلقت وزارة المال نظام الاستعلام الضريبي الإلكتروني الذي فتح أمام المكلفين باب الاستعلام عن تكاليف ضريبة الأملاك المبنية. وهذه الخطوة هي البداية ليس إلا، وتشكل تمهيداً لخطوات مقبلة طموحة في هذا الإطار نأمل في أن تساهم في تحسين خدمات الوزارة وتيسير أعمال المواطنين، وتوفير الوقت والجهد عليهم، وفي الوقت نفسه في تحسين الإيرادات الضريبية للخزينة العامة.

محمد الصفي  
وزير المالية

تحت قانون السريّة الضريبية". ويضيف: "اعتباراً من الأول من أيلول ٢٠١٢، بات في إمكان جميع المكلفين الراغبين في الاستفادة من خدمات الاستعلام عن التكاليف الضريبية عبر الإنترنت، المباشرة في التسجيل لدى دائرة خدمات ومعلومات المكلفين المركزية، من خلال تقديم طلب بذلك (وهو ما يمكن أن يحصل عبر الإنترنت)". ويتابع "بنتيجة الطلب، يستحصل المكلف على اسم مستخدم وكلمة سر، وعند جهوز كلمة السر الخاصة بالمكلف، يتم إبلاغه بضرورة الحضور إلى وزارة المال في يوم يحدد له، لكي يتسلم باليد كلمة السر، على غرار ما هو معمول به في ما يتعلق ببطاقات الائتمان في المصارف".

**في مجال التصريح:** في مرحلة لاحقة سيبدأ العمل بخدمة التصريح الإلكتروني، ويكشف ساعد أن "المرحلة الأولى في هذا المجال ستكون خاصة بالضريبة على القيمة المضافة TVA، وهي أصبحت جاهزة وستنطلق مبدئياً مع بداية السنة المقبلة".

ويوضح ساعد أن "التصريح الإلكتروني يهدف إلى تسهيل أعمال المكلفين المسجلين في الضريبة على القيمة المضافة لتأخية تقديم تصاريحهم الضريبية مما يخفف العبء على المكلف ويُلغي إمكان وقوع أخطاء مادية في التصريح كما يسمح بالتصريح خارج أوقات الدوام الرسمي. ويذكر بأن "المواطن اليوم يملأ التصاريح ويقدمها لمراكز لبنان بوست التي ترسلها بدورها إلى وزارة المال، حيث يقوم فريق في الوزارة بالإطلاع على كل تصريح على حدة ويزوّد البرنامج الإلكتروني به، وتالياً فإن تطبيق التصريح الإلكتروني يتيح تخطي كل هذه المراحل وإدخال المعلومات بشكل فوري إلى



رئيس المركز الإلكتروني جورج ساعد

الإلكترونية أو "E-services" التي ستوفرها وزارة المال عبر موقعها.

ويشرح ساعد أن الخدمات الإلكترونية الضريبية ستقسم إلى ثلاثة أقسام: الاستعلام والتصريح والدفع.

**في مجال الاستعلام:** بعد إطلاق الاستعلام الإلكتروني عن ضريبة الأملاك المبنية، سيتم قريباً إضافة خدمات الاستعلام عن تكاليف ضريبية أخرى. لكن ساعد يوضح أن "الاستفادة من خدمات الاستعلام الأخرى تفترض بالمكلف أن يستحصل على اسم مستخدم "Username" وكلمة سر "Password" من وزارة المال، لأن هذه الضرائب تقع

ويضيف: "واجهنا بعض الصعوبات المتعلقة بالسريّة القانونية، ولذلك نحن لا نعطي معلومات بشأن مالك العقار، إنما يكفي أن يعرف المواطن رقم عقار ما ليتمكن من معرفة ما إذا كان عليه ضريبة أو لا".

ولفت ساعد إلى أن "المعلومات المستعادة عبر البرنامج يتم تحديثها فوراً أي أنه، وبمجرد أن يدفع شخص ضريبته، تصبح هذه المعلومة مدرجة تلقائياً على داتا البرنامج على الإنترنت من دون أيّة معاملة أخرى".

## الخطوات التالية

ويشير ساعد إلى أن الاستعلام الإلكتروني عن ضريبة الأملاك المبنية هو أول الغيث في مجال الخدمات



البرنامج، مما يحقق وفراً في الوقت والجهد والمال". وعن الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها المكلف أثناء تعبئته لتصريحه، يطمئن ساعد: "أثناء ملء الطلب على الانترنت يحصل تأكد إلكتروني تلقائي من صحة المعلومات الواردة فيه بناء على المعلومات والبيانات الضريبية الموجودة لدى وزارة المال عن المكلف". ويشير ساعد إلى أن "التصريح عن الضرائب الأخرى سيصبح ممكناً تبعاً، بعد بدء العمل بالخدمة في مجال الضريبة على القيمة المضافة".

**في مجال الدفع:** يوضح ساعد أن "المكلف يدفع حالياً الضرائب المتوجبة عليه بوحدة من طريقتين:

- سحب إيصال بكل نوع من الضرائب المتوجبة على المكلف على حدة ومن ثم دفع قيمة كل إيصال للصندوق في وزارة المال.
- الدفع عبر المصرف بعد تسليمه الإيصال الخاص بالضريبة.

ويضيف: "الفرق بين طريقتي الدفع هو أن الدفع للصندوق في وزارة المال يبرئ ذمّة المكلف فوراً كون

إدخال معلومة الدفع يحصل مباشرة، أما إذا تم الدفع عبر المصرف، فتستغرق العملية نحو ١٤ يوماً، إذ يجب انتظار أن تتسلم الوزارة من المصرف ورقة الدفع، حيث يقوم فريق الوزارة بعد ذلك بإدخال المعلومات إلى البرنامج الإلكتروني".

ويتابع "أما في حال الدفع الإلكتروني، بعد اعتماده، فبمجرد أن يدفع المكلف ما عليه، تبرأ ذمته نظراً إلى أن هذه المعلومة تظهر مباشرة على برنامج وزارة المال".

### طرق الدفع

ويشرح ساعد أن ثمة "طريقتين للدفع الإلكتروني، إحداهما التحويل المصرفي والأخرى الدفع بواسطة بطاقات الائتمان المصرفية". ويضيف: "الفرق بين طريقتي الدفع الإلكترونيين، هو أن التحويل المصرفي يوجب الدخول إلى موقع المصرف الإلكتروني ليتم الدفع من خلاله، أما بالنسبة لبطاقات الائتمان فيتم الدخول إلى موقع وزارة المال حيث يحصل الدفع مباشرة". ويقول: "اعتماد البطاقات المصرفية ممكن

عندما يكون المبلغ محدوداً، أما في حال كانت قيمة الضريبة عالية فلن يستطيع المكلف دفعها ببطاقته، ويتوجب عندها اللجوء إلى التحويل المصرفي". ويلفت ساعد إلى أن "العمل جارٍ كذلك لإرسال إيصال الدفع بواسطة الانترنت، مما سيوفر على المكلف عملية الحضور إلى وزارة المال لأخذ الإيصال".

ويؤكد ساعد أن "طرق الدفع الإلكترونية هذه موثوق بها وأمنة مئة بالمئة، فعبر البطاقة الائتمانية ثمة ضمان للمكلف، والمبدأ واحد، سواء استخدم الشخص بطاقة لكي يدفع لوزارة المال أو لابتعا حاجاته؛ والمبدأ عينه يطبق على الدفع بواسطة حوالة مصرفية".

ويوضح ساعد أن "إطلاق خدمة الدفع الإلكتروني غير ممكن إلا بعد البدء بتطبيق المرحلتين الأوليين، أي الاستعداد والتصريح"، معرباً عن أمه بأن "يتم ذلك بين الشهر الأول من السنة المقبلة وشهرها السادس أي في النصف الأول من ٢٠١٣".

**أبرز الشروط: الجهوزية التقنية ومئة مستخدم على الأقل ومراكز في كل الأفضية والمحافظات**

## التعاقد ممكن مع شركات ومؤسسات لتحصيل الضرائب والرسوم

فتح المرسوم الرقم ٨١٦١ الذي وافق عليه مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة بتاريخ الأول من شباط ٢٠١٢ الباب أمام وزارة المال للتعاقد مع شركات ومؤسسات لتحصيل الضرائب والرسوم التي تتولى أمرها مديرية المالية العامة.

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي". كذلك ينبغي أن تكون للشركة/المؤسسة مراكز أو مكاتب في جميع الأفضية والمحافظات اللبنانية، وأن تتوفر لديها "الجهوزية التقنية من خلال توافر خدمة ال call center، وعدد و حجم ال serveurs، ونوعية الاتصالات والبرامج الإلكترونية الموضوعية للخدمة،... الخ، على أن تتأكد مديرية الواردات بالتنسيق مع المركز الإلكتروني في وزارة المالية من ذلك".

أما الشرط الأخير الذي أورده المرسوم فهو "أن تقوم الشركة/المؤسسة بتقديم تعهد بالالتزام بالموجبات المحددة بموجب القوانين والأنظمة النافذة لتقديم الخدمة المذكورة". أما دقائق تطبيق هذه المرسوم فتحدد بقرارات تصدر عن وزير المالية، علماً أن المقصود بالضرائب التي ستتولى هذه الشركات/المؤسسات تحصيلها، هي "أي ضريبة مباشرة أو غير مباشرة وملحقاتها أو الرسوم التي تتولى أمرها مديرية المالية العامة"، بحسب ما ورد في المرسوم.



تحصيل الضرائب بات متاحاً بواسطة شركات

والرسوم الذي استند إلى قانون الإجراءات الضريبية الرقم ٤٤ الصادر في العام ٢٠٠٨ لا سيما المادة ٥٨ منه، حدد في مادته الأولى الشروط الواجب توافرها في الشركات/المؤسسات (باستثناء المصارف وشركة بريد لبنان ش.م.ل. (ليبان بوست) التي ترغب بتحصيل الضرائب والرسوم التي تتولى أمرها مديرية المالية العامة، من المكلفين خارج نطاق صناديق وزارة المالية والتي يمكن لوزارة المالية أن تتعاقد معها.

ووفق المرسوم المشار إليه، يجب أن تتوفر، في الشركات/المؤسسات الراغبة بتقديم الخدمة المذكورة، أن تكون مسجلة في السجل التجاري وفقاً لأحكام قانون التجارة، وأن لا يقل رأسمالها المدفوع بكامله عن خمسة مليارات ليرة لبنانية. ويفترض بالشركة/المؤسسة أن تقدم كفالة مصرفية لصالح وزارة المالية بقيمة مليار ليرة لبنانية.

ويشترط المرسوم "أن لا يقل عدد مستخدمي الشركة/المؤسسة عن مئة مستخدم مسجلين لدى

مخبر يشرح لـ "حديث المالية" تفاصيل اقتراح القانون الذي سيعرض على مجلس النواب

## نحو مساواة بين الطوائف في الإعفاءات

■ الإعفاءات هي نفسها التي تستفيد منها قانوناً المؤسسات العامة وتشمل مختلف الضرائب المباشرة وغير المباشرة والرسوم والعلوات البلدية

أقرت "لجنة الإدارة والعدل" النيابية أخيراً اقتراح قانون إعفاء كل طائفة معترف بها في لبنان من بعض الضرائب والرسوم وهو يرمي إلى تعديل بعض أحكام قانون إعفاء كل طائفة معترف بها في لبنان الأشخاص المعنويين التابعين لها من ضرائب ورسوم (قانون رقم ٢١٠ تاريخ ٢٦/٥/٢٠٠٠) وقانون الموازنة العامة والموازنات الملحقه لعام ٢٠٠٢ (٣٩٢ تاريخ ٨/٢/٢٠٠٢).



النائب غسان مخبير

الموازنة العامة للعام ٢٠٠٢ الرقم ٣٩٢ تاريخ ٨ شباط ٢٠٠٢، يسمح اقتراح القانون هذا بإعفاء الأبنية التي تمتلكها الطوائف المعترف بها والأشخاص المعنويين المنتمون إليها بحكم القانون من الرسوم والعلوات البلدية شرط أن لا تكون مؤجرة أو معدة للإيجار أو الاستثمار.

وتابع مخبير: "تستفيد من الإعفاء على سبيل المثال أوقاف المؤسسات الدينية كالمطريات والرهبانيات والمؤسسات الخيرية أو الصحية أو التعليمية التي تديرها المؤسسات مباشرة". وأضاف: "جعلنا المؤسسات تستفيد من الإعفاء الضريبي بمعنى الأوقاف وهي مؤسسات شبيهة بالـ "Trust" والـ "Fondation" في النظامين الأمريكي والفرنسي، وتم تعديل النص بشكل يمنع إساءة استعمال الإعفاءات الواردة فيه بمعنى ألا يستفيد منها غير المعني بها".

وفي ما خصّ اقتصار الإعفاء من الضرائب والرسوم على ذلك الذي تستفيد منه المؤسسات العامة، قال مخبير: "حصل نقاش في لجنة الإدارة والعدل حول ما إذا كان يمكن أن تستفيد هذه الطوائف من الإعفاءات التي تستفيد منها الدولة أيضاً ولكن رست المسألة على أن تشمل الإعفاءات تلك الخاصة بالمؤسسات العامة فقط".

وتوقع مخبير "أن يُقر اقتراح القانون أمام الهيئة العامة لمجلس النواب كون لجنة الإدارة والعدل تضم ممثلين قانونيين ينتمون إلى مختلف الكتل النيابية الممتلئة في المجلس النيابي ولاسيما أنه حصل إجماع عليه في اللجنة"، وهو صُدّق بإجماع الأعضاء الحاضرين جلسة اللجنة التي عُقدت بتاريخ ١١/٧/٢٠١٢ والتي شارك فيها كل من المدير العام للدوائر العقارية بشارة قرقفي، وممثل وزارة الداخلية والبلديات القاضي زياد أيوب، وممثلة وزارة المال السيدة حياة نادر".

وفي هذا الإطار، لفت عضو لجنة "الإدارة والعدل" النائب غسان مخبير إلى أن "اقتراح القانون هذا كان بصيغة المعجل المكرر وقدمه رئيس لجنة الإدارة والعدل النائب روبر غانم إنما تمت إحالته على لجنتنا، ولذلك أصبح التعامل معه كاقترح قانون عادي، وكانت صياغته الأولى قد حصلت في هيئة تحديث القوانين. وبعد إحالته على لجنتنا صدّقناه بعد إدخال بعض التعديلات عليه، وكونه لم يُعرض إلّا على لجنتنا، فقد تمت إحالته على رئيس المجلس نبيه بزي الذي يُفترض أن يعرضه على أول جلسة تشريعية لمجلس النواب". وعن الأسباب الموجبة لاقتراح القانون هذا، أكد مخبير لـ "حديث المالية" أنه يهدف إلى "مساواة الطوائف غير الإسلامية والمؤسسات التابعة لها بالنظام الضريبي والمالي الخاص بالطوائف الإسلامية، فكما هو معروف هذه المؤسسات الأخيرة هي بمنزلة المؤسسات العامة لهذه الجهة وهي معفاة من الرسوم والضرائب المعفاة منها المؤسسات العامة منذ العام ١٩٥٥ بموجب قانون سابق يُطبّق على الأوقاف والمؤسسات الإسلامية حصراً، فما حصل هو نوع من أنواع المساواة في المعاملة".

وأوضح مخبير أن "اقتراح القانون هذا يؤدّي، بتعديله المادتين الأولى والثانية من القانون الرقم ٢١٠ تاريخ ٢٦/٥/٢٠٠٠، إلى إعفاء الطوائف المعترف بها قانوناً والأشخاص المعنويين المنتمين إليها بحسب القرار ٦٩ ل ر لعام ١٩٣٦، من مختلف الضرائب المباشرة وغير المباشرة والرسوم والعلوات البلدية التي تستفيد منها قانوناً المؤسسات العامة". وأضاف: "تُعفى أيضاً هذه الطوائف والهيئات المعنوية التابعة لها قانوناً من رسم الانتقال والهبات والرصايا المحررة لمصلحة هذه الطوائف ومصحة الأشخاص المعنويين التابعين لها". وأضاف: "بتعديله المادة الحادية والثلاثين من قانون

## تدريب الإدارة الضريبية... على "نار"!

تقرير تفصيلي عن المعلومات المقترح إضافتها على التقارير التي تصدر عن نظام "نار" الجمركي والتي تُسهّل عملية تدقيق البيانات الجمركية في دوائر الإدارة الضريبية كافة، وحددوا المعلومات الجمركية التي يجدر إعطاء الإدارة الضريبية حقّ الإطلاع عليها. أما المشاركون، فاقترحوا بعض التوصيات التي من شأنها أن تحقّق الفائدة القصوى من التدريب، كتأمين نظام "نار" على كل الأجهزة في دوائر المالية وتعزيز التواصل بين الإدارة المالية وإدارة الجمارك من أجل تفعيل نظام نار بشكل أكثر دقة.



شرح لطريقة عمل نظام "نار" الجمركي

من ورش العمل التعريفية بنظام "نار" الجمركي

### لمحة عن مكنته الجمارك

- بدأت مكنته المكاتب الجمركية في العام ١٩٩٦ في مرفأ بيروت ومطار بيروت ومرفأ طرابلس بتطبيق برنامج "نجم" المعلوماتي الجمركي.
- في العام ٢٠٠٨ تمّ استكمال المكنته في بقية المكاتب الجمركية ما عدا بيانات المنطقة الحرة والترانزيت، بتطبيق نسخة جديدة من نظام نجم "نجم الجديد". يتمّ إدخال المعلومات والبيانات الجمركية على نظام "نجم" Online.
- أما نظام "نار" (نجم أداة رقابة) فهو نظام Offline، يتمّ نقل كلّ البيانات الجمركية المسجّلة في نظام "نجم" إلى نظام "نار" يومياً، وتعُدّل معلومات "نار" شهرياً (monthly update).

لاحقاً تدريب الزملاء في مختلف الدوائر الضريبية. امتدت ورش العمل التعريفية بنظام "نار" الجمركي من آذار إلى تموز ٢٠١٢، بمعدّل يوم واحد في قاعات المعلوماتية المجهّزة في مقرّ المعهد، وبلغ عدد المشاركين فيها ٢٣٥ مراقباً رئيسياً ومراقباً من مديرية الواردات ومديرية الضريبة على القيمة المضافة والمصالح المالية الإقليمية توزّعوا على ٢٥ مجموعة. تضمنت ورش العمل شرحاً موجزاً لمسار البيان الجمركي (الأحمر والأخضر) والكشف عليه وفصّلت كيفية الدخول على نظام "نار" الجمركي ومضمونه وكيفية استخراج بعض التقارير المفيدة. في ختام ورش العمل، شدد المدربون من الإدارة الضريبية على أهمية التعمّق في عمل إدارة الجمارك والمسار الفعلي للبيانات الجمركية، وخلصوا إلى إعداد

حرصاً على تعزيز عمليات الالتزام والتدقيق الضريبي، وانطلاقاً من أهمية الإطلاع على المعلومات المتوافرة في إدارة الجمارك، وجّه مدير الواردات والضريبة على القيمة المضافة، السيد لؤي الحاج شحادة، طلباً إلى معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بتدريب المراقبين الرئيسيين والمراقبين على نظام "نار" الجمركي والذي ينقل كل البيانات الجمركية المسجّلة في نظام "نجم" الجمركي.

وأعدّ المعهد البرنامج التدريبي بالتنسيق مع رئيس مصلحة المركز الآلي الجمركي الأستاذ غسان نصرالله، وتولّت السيدة سمر المصري تعريف سبعة موظفين من الإدارة الضريبية على نظام "نار" وإعدادهم كمدربين ليتولوا

## "آلية معالجة تدقيق ملفات ضريبة الدخل"

### محور المرحلة التدريبية الثانية في الإدارة الضريبية

وكما في المرحلة الأولى من التدريب، عمد فريق المدربين بالتنسيق مع المعهد إلى اعتماد آلية تقويم للمشاركين، شملت اختباراً مسبقاً واختباراً ختامياً أتاحا قياس ما تمّ اكتسابه وقياس مدى تأثير هذه الدورة على معلومات المدربين ومهاراتهم. وفي المحصلة، لا شكّ في أن هذه البرامج التدريبية كانت محطة مهمّة في مواكبة المسار الوظيفي والتطورات الحاصلة على صعيد الإدارة الضريبية في مديرية المالية العامة، والمعهد مستمرّ في تلبية الحاجات التدريبية الأخرى الخاصة بالإدارة الضريبية.

الدخل وتزويدهم المنهجية المعتمدة لجهة تدقيق ضريبة الدخل وإعداد التقارير المرتبطة بها. تناولت الدورات الأبواب الثلاثة لضريبة الدخل: الضريبة على أرباح المهن الصناعية والتجارية وغير التجارية، والضريبة على الرواتب والأجور، وضريبة دخل رؤوس الأموال المنقولة. وتولّى إعداد البرنامج وتنفيذه فريق عمل من دائرة ضريبة الدخل تمّ اختياره من قبل مدير المالية العام بالتنسيق مع مدير الواردات والضريبة على القيمة المضافة، ونظّم المعهد اجتماعات تحضيرية مكثّفة تمّ خلالها توزيع العمل وتحضير المواد التدريبية.

في إطار مواكبة مشروع الدمج بين مديرتي الواردات والضريبة على القيمة المضافة واستكمالاً للمرحلة الأولى من البرامج التدريبية لموظفي دوائر التدقيق في الإدارة الضريبية، اختتم المعهد في ١٧ تموز ٢٠١٢ المرحلة الثانية من التدريب والتي تمحورت على "آلية معالجة تدقيق ملفات ضريبة الدخل" بمشاركة ٤٥ موظفاً من مديرية الضريبة على القيمة المضافة توزّعوا على دورتين تدريبيتين. هدفت هذه الدورات إلى تعريف المشاركين بالمعلومات والأحكام والتعاميم الأساسية المتعلقة بقانون ضريبة

# "وحدة إدارة المخاطر" في الجمارك اللبنانية: الرقابة الفاعلة من دون "خطر" على انسياب السلع!

كتبت مايا ملح

كان للعوامة وما رافقها من تطور في حجم التجارة العالمية واتساع رقعتها، أثر بالغ في خلق تحولات جذرية في مختلف المجالات الاقتصادية. وأصبح السعي إلى تحرير عملية التبادل التجاري أحد أبرز سمات عصرنا الحالي وأحد أبرز الأهداف التي تنشدها التكتلات الاقتصادية الكبرى، لما له من تأثيرات إيجابية على نموها وازدهارها.



الجمارك: استراتيجية إدارة المخاطر تطبق على مراحل

وبما أن إدارات الجمارك تعتبر أحد الأطراف الفاعلة في عملية التبادل التجاري العالمي، وتشكل حلقة مهمة من حلقات عمل سلاسل التوريد العالمية، من خلال المهام التي تمارسها أثناء مرور السلع عبر الحدود، فقد أصبحت تعتبر شريكاً أساسياً في عملية تسهيل التجارة العالمية وتسييرها. فبالإضافة إلى الدور الأساسي للجمارك المتمثل باستيفاء الرسوم والضرائب ومكافحة مختلف أشكال التهريب، يبرز الدور المتجدد لها وهو تسهيل التجارة وتسييرها، إنما من دون الإخلال بالرقابة الفاعلة التي تمارسها وتعتبر من صلب أولوياتها.

تعتبر عملية تسهيل التجارة وتسييرها دون الإخلال بالرقابة الفاعلة التي تمارسها الجمارك من أبرز التحديات التي تواجه إدارة الجمارك حالياً، إذا أخذنا في الاعتبار ازدياد حجم التجارة في مقابل ضعف الإمكانيات أو عدم تناسبها مع الزيادة في حجم التجارة. لذلك كان لا بد من اعتماد وسائل وأساليب معينة للوصول إلى تأمين الرقابة الفاعلة من دون التأثير على حركة انسياب السلع عبر الحدود، وذلك عن طريق اعتماد إستراتيجية إدارة المخاطر في الجمارك.

## تجارة... ورقابة

إنطلاقاً من هذه المعطيات ومن النزعة العالمية لاعتماد هذه الإستراتيجية بعدما تبينت فاعليتها، والتزاماً بالتوصيات الصادرة عن المنظمات العالمية ولأسيماً منظمة الجمارك العالمية ومنظمة التجارة العالمية، سعت إدارة الجمارك اللبنانية إلى مجاراة التطور الحاصل على المستوى العالمي في هذا المجال، من خلال اعتماد

هذه الإستراتيجية لديها وتطويرها بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها واحتياجاتها ويلبي متطلبات تسيير التجارة من دون الإخلال بالرقابة الفاعلة للجمارك، بحسب ما هو منصوص عليه في المادة الرابعة من قانون الجمارك. وتم لهذه الغاية استحداث "وحدة إدارة المخاطر" التي تهدف إلى العمل على وضع الهيكلية المناسبة وإرساء الأسس التي ستحكم الأعمال المتعلقة بإدارة المخاطر في المرحلة المقبلة. إن هذه الخطوة تعتبر الأولى في مسار طويل لا يخلو من العقبات والمصاعب. لكن إدارة الجمارك مصرّة على المضي قدماً في هذا المشروع الذي تعتبره حاجة ماسة للبنان، لما له من انعكاسات إيجابية على تحسين الأداء

في سبيل تحقيق الشفافية ورفع مستوى العمل الجمركي من جهة، وعلى رفع مستوى العائدات الجمركية ومستوى الرقابة الفاعلة من جهة أخرى، من دون أن يغيب عن البال الهدف الأساسي ألا وهو تسهيل التجارة وتسييرها وما ينجم عنه من تخفيض للأعباء والتكاليف على سائر المعنيين بهذه الأعمال. وتعول إدارة الجمارك، في سعيها لإنجاح هذا المشروع، على خبرة جميع موظفيها المخلصين وإقدامهم على بذل أقصى الجهود في هذا المجال، وعلى تعاون بقية الإدارات الرسمية وغير الرسمية المعنية بأي من نواحي العمل الجمركي، لإيمانها بأن لا سبيل للنجاح من دون التعاون والتصميم على تخطي الصعاب.

خلوتان وحلقات تدريب مستمرة

## المعهد أيضاً... يتدرّب!



ورشة عمل في المعهد



من إحدى الخلوات

## مواضيع ورش العمل الداخلية

(تموز - تشرين الثاني ٢٠١٢)

- مدخل إلى دولة القانون والمؤسسات
- هندسة برامج التدريب
- تقنيات العرض الجيد ومهارات التواصل
- البرمجة اللغوية العصبية
- كيف تدير أموالك الشخصية؟
- مدخل إلى الإدارة المالية العامة
- مدخل إلى قانون المحاسبة العامة والشراء الحكومي
- تقنيات مكننة وأرشفة المطبوعات في المعهد
- مدخل إلى دور الجمارك اللبنانية
- حلقة توعية ضد المخدرات
- الجرائم المالية

بدأ معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي خلال عام ٢٠١١ عملية تفكير معمقة للتطوير المؤسسي وتقييم شامل لأدائه بالتعاون مع خبراء من فريق SIGMA الأوروبي، وهي جهة خارجية حيادية. ونتج عن عملية التقييم هذه "مخطط التطوير المؤسسي للمعهد: أفق ٢٠١٥" الذي يعتبر بمنزلة خريطة طريق نحو تفعيل دور المعهد كلاعب أساسي في مجال تطوير القدرات على المستويين الوطني والإقليمي. وتضمن المخطط، في جزء أساسي منه، موضوع تعزيز قدرات فريق العمل في المعهد وترسيخ روح التعاون بين العاملين فيه.

عملياً، بدأت إدارة المعهد منذ مطلع العام ٢٠١٢ بالإعداد لسلسلة ورش عمل "داخلية" لتحقيق هذا الهدف، ثم شرعت في تنفيذها، حيث خصص فريق العمل صباح كل يوم خميس لعرض ومناقشة موضوع محدد يصب في توجهات المعهد وفي مواضيع تخصصه، وذلك سعياً إلى تحقيق لغة مشتركة بين جميع العاملين فيه.

وفي موازاة لقاءات الخميس، عقد فريق العمل خلوتين بتاريخ ٩ آذار ٢٠١٢ و ١٩ تموز ٢٠١٢، جرت خلالها مناقشة مخطط التطوير المؤسسي وتعزيز أطر التواصل بين أعضاء الفريق.



جو عائلة واحدة



خبز وملح

حضور لافت من وزارة المال في باكورة تحركاتها

## رابطة الموظفين... بداية لعمل نقابي في الإدارة العامة



مشاركة فاعلة في التحركات المطالبة

جديدة تستكمل العمل وتطلق حملة تنسيب واسعة في مختلف الإدارات العامة رافقتها عملية شرح لأهداف الرابطة الجديدة وهي لا تزال قائمة لغاية تاريخه وتشهد نجاحاً لافتاً. ترافقت الانطلاقة الجديدة لرابطة موظفي الإدارة العامة مع تراجع كبير في القدرة الشرائية للموظف حيث كاد الراتب الأساسي لا يغطي نفقات النقل والرسوم واشتراكات الكهرباء، وكاد الجوع يدق أبواب الكثير

وواكبت كذلك عمل الوزارات، وبدأت عملية التنسيب وإن بوتيرة بطيئة، وأحدثت مواقع الكترونية (كموقع [www.lepal.org](http://www.lepal.org)) للتواصل مع الزملاء، وأعدت دليلًا يعرف بالرابطة، حتى وصل الأمر إلى عقد جمعية عمومية تم خلالها إقرار تعديل النظامين وأصبح لدينا رابطة موظفي الإدارة العامة التي تتسع لتشمل جميع موظفي الإدارة. انتهت مدة الهيئة الإدارية بعد ذلك التعديل لتأتي هيئة

تأسست رابطة خريجي ومتدربي المعهد الوطني للإدارة والإنماء في العام ١٩٩٣ بقصد إيجاد هيئة يجتمع فيها موظفو الإدارة العامة في إطار منظم سعيًا إلى تحقيق أهداف مشتركة.

لم تستطع هذه الرابطة أن تشكل انطلاقة لبداية عمل نقابي حقيقي رغم من قيامها ببعض النشاطات، ورغم تناوب شخصيات إدارية قيادية عدة على هيئتها الإدارية، وذلك لجملة أسباب تبدأ بتسمية الرابطة في ذاتها، حيث اقتصر إمكان الانتساب إليها على خريجي المعهد الوطني، ولا تنتهي بإحجام العديد من موظفي الإدارة العامة عن الانضمام إليها.

كانت هذه الإخفاقات، من ناحية، والوضع المتردي الذي وصلت إليه بعض أجهزة الإدارة العامة والحالة المعيشية الضيقة لموظفي هذه الإدارة، من ناحية أخرى، الدافع الأساسي لإحداث نقلة نوعية في الرابطة لجعلها قبلة لموظفي الإدارة، وإطاراً مناسباً للدفاع عن لقمة عيشهم، ومنبراً لإعلاء الصوت بوجه الفساد والرشوة والمحاباة وكل الأمراض التي أصبحت متفشية في الكثير من الدوائر والإدارات، فرسمت خريطة الطريق لهذه العملية التغييرية وبدأت الهيئة الإدارية السابقة الإعداد للمرحلة الانتقالية، فاستعانت بما لديها من خبرات وأطلقت ورش العمل من أجل تعديل النظامين الداخلي والأساسي،



بداية لعمل نقابي



## فازت بجائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة

### تعاونية موظفي الدولة... دولية!



أنور ضو (في الوسط): تجربة ناجحة

حصلت تعاونية موظفي الدولة على تقدير دولي رفيع لنجاحها في تطوير عملها، إذ حصلت في حزيران المنصرم على "جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة" عن فئة تحسين الخدمات، علماً أن هذه الجائزة تعتبر واحدة من أهم علامات التقدير الدولي للإبداع في الخدمة العامة، وتكافئ الإنجازات الخلاقة التي تساهم في جعل الإدارة العامة أكثر تفاعلاً.

وأوضح المدير العام للتعاونية أنور ضو أن مشاركة التعاونية في الجائزة كانت بترشيح من وزارة التنمية الإدارية. وأشار إلى التعاونية قدمت إلى الأمم المتحدة لائحة بالإنجازات التي حققتها خلال عشرة أعوام، واستناداً إلى هذه اللائحة والمستندات التي تؤكدتها، وإلى تزكية للترشيح من مؤسستين رسمية وخاصة، هما وزارة التربية ونقابة الأطباء، تم اختيار التعاونية للمرتبة الأولى عن فئة تحسين الخدمات، وتسلمت الجائزة بالفعل في حفل أقيم في نيويورك.

وأوضح ضو في حديث إلى "النهار" أن معيار الفوز بالجائزة هو "مدى نجاح المؤسسة العامة في خدمة الناس عبر إبعاد الإدارة عن الروتين والبيروقراطية والمعاملات المعقدة، وإشراك الجمهور في رسم سياستها، أي بمعنى آخر ممارستها الديمقراطية، وعدم إغفال ملاحظات المنتسبين إلى التعاونية".

وشدد على أن تعاونية موظفي الدولة ليست "الوحيدة الناجحة في مجال الخدمة العامة"، إذ "تمة عدد لا يستهان به من الإدارات ناجح ويقوم بمبادرات خلاقة. ولكن، للأسف، الإعلام يضيء على السلبيات ويبرز المشكلات والخلل والفساد إلى درجة يكاد يخجل الموظف الكفي والنظيف من المجاهرة بأنه يعمل في القطاع العام".

ويبدو أن التعاونية لم تتوقف هنا، ولا تريد العيش على أمجادها، بل ماضية في مسيرة التطوير، إذ تدرس مع وزارة التنمية الإدارية تطبيق مرحلة يستطيع فيها المنتسب إرسال معاملاته إلكترونياً لتجنيبه عناء المجيء إلى المؤسسة".

وأشار إلى أن المكننة ساعدت التعاونية كثيراً في التعجيل في المعاملات، لكنه تحدث عن سبب آخر، قد يكون أكثر أهمية: "بما أننا أضفينا روح المحبة فقد بات الموظف في التعاونية ينجز المعاملات من دون أي تلوؤ. ومن الأهمية، الإشارة إلى أننا ركزنا على أسننة الإدارة أي بمعنى آخر يمنع الخطأ مع المنتسب الذي نتعامل معه كزبون ملك".

تجدر الإشارة إلى أن وزارة الداخلية والبلديات حصلت بدورها على هذه الجائزة في العام ٢٠١٠، وذلك لمقاربتها الانتخابية النيابية في العام ٢٠٠٩ بأليات مبتكرة وحديثة، وهي الجائزة نفسها التي كانت حصلت عليها وزارة المال عام ٢٠٠٧، عما حققته في مجال "خدمة المكلفين" من خلال تحديث الإدارة المالية والضريبية.

من العائلات التي تعتمد في معيشتها على دخل واحد فحسب، هو عبارة عن راتب فقدت معه الوظيفة كرامتها.

وكان ذلك الواقع الاقتصادي المرير الذي يعيشه الموظف سبباً كافياً ليجتمع موظفو الإدارة العامة حول رابطتهم، لكن ذلك التجمع حال دون خوف البعض من وجود مواد في قانون الموظفين تمنع على الموظفين الانتساب إلى النقابات والإضراب عن العمل، لاسيما المادة ١٥ من هذا القانون. وهنا كانت المهمة الشاقة للهيئة الإدارية في توصيل أفكارها إلى بعض الزملاء المترددين متسلحة بالدستور اللبناني الذي كفل للمواطن حرية التعبير، وباتفاقية العمل الدولية التي صادقت عليها الحكومة اللبنانية والتي تتضمن حرية العمل النقابي لموظفي الإدارة العامة، والتي سيلغى مفعول المادة ١٥ بمجرد المصادقة عليها في مجلس النواب، علماً أن المجلس يقوم بدوره كذلك بدراسة اقتراح قانون إنشاء نقابات موظفي الإدارة العامة تقدم به سعادة النائب سامي الجميل ويحظى بدعم كتل نيابية عدة من مختلف الاتجاهات السياسية وتم إقراره في اللجنة النيابية المختصة.

ورغم هذا التردد عند البعض، إلا أن الغالبية الساحقة من موظفي الإدارة العامة اقتنعت تماماً بصوابية عمل الرابطة وبأحقية مطالبها، وتكتل الموظفون حول رابطتهم، وظهرت نتيجة التكتل بأبهى صورها في الاعتصامات التي دعت إليها الرابطة حيث شارك طلائع الإدارة العامة ونخبة موظفيها في هذه الاعتصامات الحضارية، وعبروا عن رأيهم بأسلوب ديمقراطي راقٍ، ورفعوا صوتهم عالياً، وتجاوزوا عقدة الخوف، وجعلوا من أنفسهم قدوة ومثالاً يحتذى لرفاقهم في الإدارة العامة بصورة خاصة، وللمواطن اللبناني بصورة عامة.

لقد كانت لمشاركة الزملاء في وزارة المال في الاعتصامات، وفي التظاهرة المركزية في تموز الفائت، نكهة خاصة، وشكلت بداية لافتة لانطلاق هادفة ومنظمة لعمل نقابي في الإدارة العامة. هذا العمل هو حاجة ملحة ويهدف إلى إعلاء شأن الإدارة العامة في لبنان وتطويرها على أسس علمية صحيحة، وإلى تقديمها بشكل يجعلها محط أنظار اللبنانيين ومدعاة فخرهم، وهو ضرورة من أجل الدفاع عن لقمة عيش الموظف وكرامته، وردم الهوة الشاسعة بينه وبين القطاعات الأخرى من تعليمية وعسكرية وغيرها.

إن حركة موظفي الإدارة العامة لم تأت من فراغ بل هي نتيجة حتمية لتراكم الغبن وعدم المساواة والإدارة العشوائية والمحابة وغياب العدالة، وهي أيضاً رد بصوت مدو على الترددي المعيشي والغلاء الفاحش وجشع التجار وأصحاب المدارس.

إنها البداية، فقد أصبح للموظف رابطة وللإدارة معين. وما حصل من تحرك في وزارة المال وغيرها من الوزارات هو باكورة عمل الرابطة بكل أجهزتها وأعضائها وداعميها.

#### وليد الشعار

نائب رئيس رابطة موظفي الإدارة العامة



حضور لافت لموظفي وزارة المالية

ضع خطة لموازنتك الشهرية لكي تدير أموالك بذكاء

## هكذا تمدّ رجليك "على قدّ بساطك"!



الموازنة الشهرية الشخصية ضرورية

- كيف نضع خطة شهرية؟**
- مع بداية كل شهر جديد:
  - نحدد قيمة مدخولنا الشهري؛
  - نقدّر مجموع نفقاتنا؛
  - نحدّد القيمة التي نريد أن نوَفِّرها؛
  - نميّز بين الحاجات الأساسية والكماليات ونحدّد أولوياتنا؛
  - نتخذّ القرارات المالية الانسب لتحقيق التوازن المطلوب؛
  - نخلص إلى تحديد هدف واضح وخطة مالية شهرية نترجم القرارات التي اتخذناها.

- لماذا نضع خطة شهرية؟**
- لفهم بشكل واضح ومتكامل مداخيلنا ومصروفنا وفقاً للمثل اللبناني الشعبي "القلمّ جماع"؛
  - لمتابعة تطوّر نفقاتنا؛
  - للتذكير بالفواتير التي تتوجّب علينا خلال الشهر (كالمواد الغذائية والإيجار وقرض السيارة الخ...)
  - للتخطيط لتغطية التكاليف العرضية (كالهدايا والأنشطة الترفيهية الخ...)
  - لتحسين أنفسنا أمام الأمور الطارئة وغير المتوقعة؛
  - للبحث عن السبل الأنسب لتقليص المصاريف والتفكير بزيادة الأرباح؛
  - للشعور بالارتياح والأمان عندما نحقق استقراراً وتقدّماً تدريجياً في وضعنا المالي.

يحظى موضوع الثقافة الاقتصادية والمالية باهتمام متزايد على الصعيد الدولي. وفي لبنان، بيّنت النتائج الأولية للمسح الوطني "حول الإلمام بالمسائل المالية" الذي أجره معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بالتعاون مع البنك الدولي ومؤسسة البحوث الاستشارية، أن ٥٠٪ من اللبنانيين لا يعدّون خطة واضحة لمداخيلهم ومصروفهم الشهرية، وأن ٥٠٪ لا يعون حتّى قيمة المبلغ الذي أنفقوه أسبوعياً، وأن ٧٠٪ من اللبنانيين لا يعلمون بشكل دقيق قيمة المبلغ المتوافر لديهم لتسديد المصاريف اليومية. أما المؤشر الأبرز فهو أن أكثر من ٥٥٪ من اللبنانيين لا يتوافر لديهم أي فائض شهري من مداخيلهم، وأن ٦٣٪ من اللبنانيين يواجهون صعوبات في تأمين النفقات الغذائية والضرورات الأخرى.

من هنا، بدأنا في العدد السابق من "حديث المالية" بنشر استبيان شخصي حول الثقافة الاقتصادية والمالية، ونتطرق في هذا العدد إلى موضوع إدارة أموالنا الشخصية الشهرية، ونشارككم بعض الأفكار المتعلقة بوضع خطة سليمة. حظاً موفقاً!

**٥٠٪ من اللبنانيين لا يعدّون خطة واضحة لمداخيلهم ومصروفهم الشهرية**  
**٥٥٪ من اللبنانيين لا يتوافر لديهم أي فائض شهري من مداخيلهم**  
**٦٣٪ من اللبنانيين يواجهون صعوبات في تأمين النفقات الغذائية والضرورات الأخرى**

## موازنتك الشهرية

هذا النموذج هو نقطة انطلاق لموازنة شهرية، ويعود لكل شخص أن يعدّه بحسب ما يراه مناسباً:

ل.ل.	الميزان الشهري المرتقب (إيرادات - نفقات)
ل.ل.	الميزان الشهري الفعلي (إيرادات - نفقات)
ل.ل.	الفرق (الميزان الفعلي - الميزان المرتقب)

ل.ل.	الإيرادات الأساسية	الإيرادات الشهرية المرتقبة
ل.ل.	الإيرادات الإضافية	
ل.ل.	مجموع الإيرادات الشهرية	

ل.ل.	الإيرادات الأساسية	الإيرادات الشهرية الفعلية
ل.ل.	الإيرادات الإضافية	
ل.ل.	مجموع الإيرادات الشهرية	

الفرق	النفقات المرتقبة	النفقات الفعلية	تسليّة وترفيه
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	موسيقى
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	سينما
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	مسرح
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	رياضة
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	كتب، صحف ومجلات
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	إجازات وسفر
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	غيره
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	مجموع البند

الفرق	النفقات المرتقبة	النفقات الفعلية	السكن
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	قسط المنزل (إيجار أو شراء)
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	هاتف ثابت
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	هاتف خلوي
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	كهرباء
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	مياه
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	اشتراك مولّد
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	اشتراك دس / ساتلايت
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	اشتراك انترنت
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	غاز
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	صيانة
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	تدفئة / تبريد
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	خدمات تنظيفات
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	تجهيزات
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	غيره
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	مجموع البند

الفرق	النفقات المرتقبة	النفقات الفعلية	العناية بالذات
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	أدوات ومستحضرات
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	عناية صحية
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	ثياب
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	طبابة أو استشفاء
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	غيره
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	مجموع البند

الفرق	النفقات المرتقبة	النفقات الفعلية	مواصلات
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	قرض سيارة
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	تأمين
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	وقود
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	نقل عام
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	رسوم ميكانيك
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	صيانة
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	غيره
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	مجموع البند

الفرق	النفقات المرتقبة	النفقات الفعلية	هدايا، مناسبات
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	هدايا
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	مناسبات اجتماعية
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	مساعداً عائلية
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	مساعداً اجتماعية
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	غيره
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	مجموع البند

الفرق	النفقات المرتقبة	النفقات الفعلية	تأمين
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	منزل
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	صحي
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	حياة
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	غيره
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	مجموع البند

الفرق	النفقات المرتقبة	النفقات الفعلية	قروض
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	قرض شخصي
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	قرض تعليم
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	بطاقة ائتمان
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	بطاقة ائتمان
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	غيره
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	مجموع البند

الفرق	النفقات المرتقبة	النفقات الفعلية	مأكّل ومليّس
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	مليّس
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	مأكّل
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	وجبات في المطاعم
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	غيره
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	مجموع البند

الفرق	النفقات المرتقبة	النفقات الفعلية	ضرائب ورسوم
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	بلدية
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	ضريبة الأملاك المبنية
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	غيره
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	مجموع البند

الفرق	النفقات المرتقبة	النفقات الفعلية	تعليم
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	أقساط مدرسية
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	كتب
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	طعام
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	قرطاسية
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	مواصلات
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	نشاطات مدرسية
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	غيره
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	مجموع البند

الفرق	النفقات المرتقبة	النفقات الفعلية	إدخار أو استثمار
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	إدخار
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	استثمار
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	الأسهم والسندات
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	غيره
ل.ل.	ل.ل.	ل.ل.	مجموع البند

**سيناريو 1:** إذا كان الميزان الشهري الفعلي = صفر، فهذا يعني أن إيراداتك الفعلية تساوي نفقاتك الشهرية، أنت في استقرار مالي جيد!  
**سيناريو 2:** إذا كان الميزان الشهري الفعلي < صفر، فهذا يعني أن إيراداتك الفعلية أكثر من نفقاتك الفعلية الشهرية، أنت في الاتجاه الجيد ويمكنك زيادة أدخارك واستثمارك ومن ثمّ ثروتك! ميرول!!

**سيناريو 3:** إذا كان الميزان الشهري الفعلي > صفر، أي أن إيراداتك الفعلية أقلّ من نفقاتك الفعلية الشهرية، انتبه!! عليك أن تتفق بما يتلاءم مع واقعك المالي؛ (على قد بساطك مد رحليك). راجع أولوياتك وميز ما بين الحاجات الأساسية والكماليات وانظر في إمكان اتخاذ إحدى الخطوات الآتية:

1. قّص اجماليّ النفقات
2. واو ابحث عن إيرادات إضافية
3. واو اعدّ تخطيط ميزانيتك الشهرية وأدرسي إمكان الاستدانة

**سيناريو أ:** الميزان الفعلي = الميزان المرتقب (أو الفرق بينهما = 0)، جيد جداً! فأنت تحسن التخطيط المالي وأنت واقعياً!  
**سيناريو ب:** الميزان الفعلي < الميزان المرتقب (أو الفرق بينهما < 0) فلم يكن تخطيطك دقيقاً وعليك إعادة النظر في نفقاتك الفعلية  
**سيناريو ج:** الميزان الفعلي > الميزان المرتقب (أو الفرق بينهما > 0)، فأنت حذر في تخطيطك المالي ويمكنك إعادة النظر في توقعاتك

## حياة الوزارة

## زواج



- تم في ٧ تموز ٢٠١٢ زفاف المراقب الرئيسي رواد غضبان من الأنسة ريتا موسى.
- دخلت الزميلة رنا غضبان القفص الذهبي في ٢٣ حزيران ٢٠١٢.

## بنون وبنات

- رزق المراقب في دائرة ضريبة الاملاك المبنية في بيروت عبد الكريم رمضان مولودة اثني اسمها ليا، الف مبروك...

مديرية الواردات أقامت حفلاً تكريمياً له

## علي صالح: تقاعد... وتعاقد!



علي صالح (الثاني من اليسار) مع شحادة وعدد من الزملاء

بمناسبة إحالة الزميل علي صالح على التقاعد، أقامت مديرية الواردات حفلاً تكريمياً بحضور مدير الواردات لؤي الحاج شحادة وعدد كبير من رؤساء الماليات والدوائر والزملاء في مديرية الواردات، تخلته كلمة لشحادة عدّد فيها إنجازات صالح وأكد فيها مناقبيته المميزة وتفانيه في الخدمة العامة وإخلاصه لعمله. وزفّ شحادة خبر تقاعد وزارة المال مع صالح لسنتين. وتحدثت رئيسة الدائرة الإدارية فيكتوريا مقدسي الياس معبّرة عن إحترامها وتقديرها لصالح، فيما ألقى رئيس دائرة التشريع ومتابعة الاعتراضات وليد الشعار قصيدة شعرية باسم الزملاء في وزارة المال وأعضاء رابطة موظفي الإدارة العامة جاء فيها:

إفرد جناحيك يا أيلولَ مُدْهُمَا  
على الأحبة وخالَ الشوقِ يَعْتَمِرُ  
قُلْ للضريبة: نحن صُنَاعُك، بلا  
وأنتِ على مآلنا ما منك ضَرُورُ  
بل ضرورةٌ تَمُدُّ البلادَ قَامَتَهُ  
وتُبَلِّسِمُ جراح الخزينة وتُثَمِرُ  
بَعْدَكَ لِمَنْ الصَّبَاخُ قبل السَابِعَةِ  
وبك يبدأ صبَاخُ الوردِ ويزهَرُ  
عرفناك كما تُعرفُ السهولُ الندى  
أباً وأخاً وزميراً بإنسانٍ يُخْتَصِرُ  
هَذَا أُسْرَتُكَ وستبقى كذا أبداً  
وفيه بلهفةٍ لك وبك تفتخرُ

ثم شكر صالح الحضور بكلمة معبرة، وتسلم من شحادة درعاً تقديرية.

## دعم للباحثين في وزارة المال

بدءاً من السنة الجارية ٢٠١٢، يطلق معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي مبادرة تشجيعية يستفيد منها الزملاء والزميلات الباحثون في مختلف المديریات والوحدات والمشاريع التابعة لوزارة المال. وتتمثل المبادرة في توفير الدعم والمساندة للباحثين الراغبين في إصدار كتب متخصصة أو دراسات أو أطروحات جامعية، حيث يعتزم المعهد نشر عمل واحد أو عملين سنوياً، على أن تتولى لجنة من الأكاديميين عملية التحكيم واختيار الإصدارات بشكل سنوي. ويسعى المعهد، من خلال هذه الخطوة، إلى تطوير المساهمة المعرفية النشطة وتشجيع أصحاب الكفاية على نشر الأبحاث والدراسات والأعمال العلمية، وعلى التعمق في دراساتهم العليا، بما يعزز مناخ العلم والتعلم والإبداع في الإدارة، وينعكس بالتالي إيجاباً على أدائها لا سيما وأن إدارات القطاع العام ومؤسساته تسعى إلى استقطاب الشباب الجامعيين من أصحاب العلم والاختصاص.

## الرقابة المالية البرلمانية في لبنان: تقرير يتضمن اقتراحات ودليل للموظفين المولجين "تقديم الدعم والمشورة التقنية"

بات في متناول موظفي مجلس النواب اللبناني دليل بعنوان "تقديم الدعم والمشورة التقنية إلى اللجان البرلمانية"، أصدره ومعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في إطار برنامج تعزيز الرقابة البرلمانية في لبنان، الممول من الاتحاد الأوروبي والمنفّذ من قبل وستمنستر للديمقراطية بالتعاون مع مكتب التدقيق الوطني البريطاني ومعهد باسل فليحان. هذا الدليل الصادر باللغتين العربية والانكليزية، يتوجّه إلى الموظفين الحاليين أو الجدد في مجلس النواب اللبناني الذين توكل إليهم مهام تقديم الدعم والمشورة التقنية للجان البرلمانية، ويتناول:

- دور مجلس النواب اللبناني في الرقابة المالية
- دور اللجان النيابية
- أشكال الدعم والمشورة التقنية التي يمكن أن يوفرها موظفو المجلس للجان
- التعاون مع جهات وخبرات خارجية
- أمثلة عن وسائل الدعم والمشورة التقنية التي يمكن أن يوفرها موظفو المجلس
- وسائل الرقابة البرلمانية
- دورة الموازنة العامة في لبنان
- وفي إطار برنامج تعزيز الرقابة البرلمانية في لبنان أيضاً، أعدّ المعهد تقرير "ورشة العمل حول تفعيل الرقابة المالية البرلمانية".

ويتناول هذا التقرير، وهو أيضاً باللغتين العربية والانكليزية، الممارسات الحالية للرقابة المالية في لبنان، ويستخلص بعض الاقتراحات لكيفية تفعيلها. وأبرز المواضيع التي يتطرق إليها:

- تحديد الأطر القانونية والتنظيمية للرقابة البرلمانية في لبنان
- مسار عملية الرقابة المالية وتطويرها
- نقاش عام وتوصيات

## نشرة صادرة عن معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

الإشراف العام: لياء المبيض بساط

رئيس التحرير: باسم الحاج

شارك في هذا العدد: جنان الدويهي، سابين حاتم،

جوزيان شبلي، أمل حوّاء، كارل ربحان، سينتيا إده،

مايا بصيبص، بسمة عبد الخالق، سوزان أبو شقرا،

ثريا سراج، فيرجينيا اسكندر ومايا ملح

تصميم وتنفيذ: دوللي الهاروني

طباعة: مطبعة رعيدي

يُمكن إرسال مقالاتكم بواسطة البريد الإلكتروني

على العنوان التالي:

contact@if.org.lb

هاتف: ٠١/ ٤٢٥١٤٧ - ٠١/ ٤٢٥١٤٩

فاكس: ٠١/ ٤٢٦٨٦٠



## Ambitions... en ligne

Le Liban fait partie des pays ayant une économie libre et, à ce titre, doit se préparer pour relever les défis que pose la mondialisation dans cette période de crises.

En raison de l'importance du secteur tertiaire dans l'économie Libanaise, le ministère des Finances légifère en vue d'assurer la croissance des échanges commerciaux, offrant par là aux sociétés privées des opportunités de croissance aboutissant à la création d'emplois pour les générations futures.

Pour cela, le ministère s'est engagé à réaliser les réformes nécessaires pour améliorer le traitement des requêtes, des formalités et des plaintes, ainsi que pour répondre d'une façon plus efficace aux attentes et des entrepreneurs et des agents économiques.

Le Liban a déjà entamé une avancée significative vers la mise en place d'un e-gouvernement et la participation à l'économie numérique. De même, l'administration a commencé à appliquer un service de prestations électroniques destinées à l'usage des citoyens.

Dans cette perspective, le ministère des Finances a lancé un système électronique de requête fiscale en ligne qui permet aux intéressés de s'informer sur les montants de la taxe foncière. Cette mesure constitue le prélude à de prochaines initiatives ambitieuses qui, nous l'espérons, contribueront à améliorer les services du ministère, à faciliter le travail des citoyens, à leur permettre de gagner du temps, tout en améliorant les recettes fiscales du Trésor Public.

**Mohammad Safadi**  
Ministre des Finances

Numéro 46 | Octobre 2012 | [www.institutdesfinances.gov.lb](http://www.institutdesfinances.gov.lb)

## Il a animé la dernière des Rencontres des Cadres Dirigeants de la Fonction Publique Libanaise 2012

### Patrice Dufour: "Un bon leader incarne les valeurs qu'il défend"



**Patrice Dufour**

**Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de la Harvard Business School, Patrice Dufour se consacre, depuis 2002, à des activités de conseil, d'enseignement et de recherche sur le développement international. Il se spécialise notamment dans les questions relatives au développement du secteur privé, à la gestion des projets de développement ainsi qu'à l'amélioration du management public.**

Invité par l'Institut des Finances Basil Fuleihan en juin dernier, M. Dufour y a animé le séminaire "Le Leadership dans la Gestion du Changement". Ce séminaire vient clôturer la série des 4 séminaires, commencés en mars 2012, qui composent les Rencontres des Cadres Dirigeants de la Fonction Publique Libanaise, placés cette année sous le thème des "Finances Publiques et Modernisation de l'Etat". Ces Rencontres sont, depuis 2010, le rendez-vous annuel d'échange et de formation de

la haute fonction publique libanaise. Elles sont réalisées en coopération avec l'Ecole Nationale d'Administration (ENA-France), en collaboration avec l'Ambassade de France au Liban et bénéficient du soutien de la Fransabank et de l'Institut Français.

#### "Leadership et gestion du changement", quel rapport y a-t-il entre ces deux thématiques ?

Lors de ma rencontre avec les cadres dirigeants libanais, j'ai abordé la manière

Suite page 2

Éditée par:

Suite de la page 1



Lors d'un des séminaires des Rencontres des Cadres Dirigeants de la Fonction Publique Libanaise

dont se conduit un changement dans les pays, les administrations, les entreprises et les organisations. On se rend rapidement compte que la conduite du changement suppose des qualités de leader de la part de ceux qui vont avoir à le faire. C'est de cette façon que l'on a marié les deux thèmes du leadership et de la gestion du changement dans le cadre de ce séminaire.

### Comment définissez-vous la gestion du changement?

La gestion du changement est un concept à géométrie variable. On la vit à titre personnel comme au titre de la communauté dans laquelle l'on travaille ou du pays que



Lors du séminaire "Leadership dans la Gestion du Changement"

l'on habite. C'est donc quelque chose qui peut se décliner à tous les niveaux. Pour expliquer de manière assez simple le processus de la gestion du changement, j'ai utilisé une petite fable: celle d'une colonie de pingouins qui doit quitter son iceberg! Un pingouin, un peu plus curieux que les autres, découvre que l'iceberg sur lequel vit sa communauté va se détruire, parce qu'il est menacé par le réchauffement climatique. Il faut donc que la communauté déménage... Cette décision va, d'abord, devoir être acceptée par les responsables de la communauté et ceux-ci vont devoir ensuite l'expliquer à la population. Il leur faudra trouver une solution alternative et l'idée sera de procéder à un grand déménagement de la colonie de pingouins... Et donc, en illustrant, par cette fable, les étapes de la gestion du changement, j'ai voulu démontrer qu'il y avait plusieurs étapes essentielles à franchir dans ce genre de processus.

### Quelles sont les approches idéales pour piloter un projet de changement?

Il y a, en matière de gestion du changement, un certain nombre de chercheurs qui font autorité, dont John P. Kotter, auteur de l'ouvrage "Leading Change". Pour M. Kotter, dans la gestion du changement, il faut créer l'équipe qui va permettre de promouvoir ce changement. Il faut également avoir une vision de là où on veut aller.

Cette vision, il faut la communiquer à ses clients, ses collaborateurs et ses administrés selon les besoins et pour que ces derniers aient une idée claire des objectifs à atteindre. Il faut ensuite franchir les obstacles parce que les hommes n'aiment pas fondamentalement changer leurs habitudes. Il faut les inciter à accepter le changement. Enfin, une fois que les choses ont été bien enclenchées, il faut penser à pérenniser ces changements et à les ancrer dans l'institution et dans la culture d'entreprise.

### Quelles sont les qualités requises pour être un bon leader?

Sur le leadership, on se rend compte que, aussi bien dans la conduite des hommes que dans celle du changement, il faut faire appel à des qualités particulières dont celles dont témoignent les grands leaders. Le leadership, c'est une question de valeurs; ce n'est pas seulement des qualités innées. Il existe également des processus qui nous permettent d'en tirer le meilleur parti. Un leader efficace signale l'avenir; il sait montrer la voie. Il est en relation étroite avec ses collaborateurs. Il est capable de restructurer son organisation et de se réinventer lui-même pour rester dans la course. Un bon leader sait se remettre en question, réinventer les systèmes et les processus que l'on emploie dans une organisation pour qu'elle reste flexible et fluide. Il est également capable d'écouter et d'être attentif à son personnel. Il sait aussi donner du feedback positif quand c'est justifié. Le leader efficace est capable de valoriser les résultats et les relations au sein de son entreprise.

### Qu'en est-il de l'attachement du leader aux valeurs qu'il préconise?

Quand on parle de leadership, on parle systématiquement de valeurs. Un vrai leader met en harmonie ses actes et ce qu'il professe. Il n'y a rien de pire que l'hypocrisie dans ce domaine. Il est donc impératif d'incarner les valeurs que l'on défend. Il faut également se remettre en question sans cesse parce que le monde évolue très vite et que le leader aura à réinventer et réorienter l'organisation dont il s'occupe pour la garder en phase avec le monde tel qu'il évolue.

## The Institute hosts a public procurement expert delegation from the United Kingdom



Views from the meeting with the expert delegation from the Chartered Institute of Purchasing and Supply



In August 2012, the Institut des Finances Basil Fuleihan (IoF) hosted an expert delegation from the Chartered Institute of Purchasing and Supply (CIPS) in the United Kingdom, composed of Mr. Peter James, Ms. Paula Steele and Dr. Glynis Davies.

The visit aimed at providing the delegation with a comprehensive vision on the legal and institutional framework for public procurement in Lebanon, in addition to the experience of the IoF in building the capacities of Lebanese civil servants in public financial management, of which public procurement is an integrated core component.

The delegation spent a period of 10 days in Lebanon, where intensive meetings took place with more than 25 procurement officials and experts working at various public administrations and institutions, as well as oversight bodies and international

organizations operating in Lebanon. The meetings allowed CIPS experts to have a better understanding of the public procurement operating environment and challenges facing this function in the Lebanese public sector, develop a broad overview of the procurement practitioners training needs in order to think of best approaches to develop their capacities by endorsing them with the required knowledge and skills.

The visit was organized within the framework of the "Capacity Building in Public Procurement" project, implemented by the IoF with the support of the Government of

Italy, complemented by the Institute's efforts in the design and offer of high quality training programs on subjects related to public financial management. By the end of the visit, CIPS experts presented to the IoF a vision of the training strategy in public procurement that will be conceptualized and developed with specific job descriptions and competencies frameworks for procurement practitioners, in preparation for developing the targeted and specialized training curricula as well as the "Training of Trainers" programs starting October 2012.

### CIPS at a glance

Counting 66,000 members globally, the Chartered Institute of Purchasing and Supply (CIPS) is the world's largest professional body representing the purchasing and supply chain management profession. Founded in 1932, it gained a Royal Charter in 1992. CIPS is an awarding body which offers a range of universally recognized professional qualifications to help individuals make the most of their career.

CIPS promotes and develops high standards of professional skill, ability and integrity among all those engaged in purchasing and supply chain management. It offers a range of products and services to equip individuals, organizations and the profession as a whole with the knowledge, training, and practical skills needed to derive maximum benefit from their procurement practices.

More information on CIPS: [www.cips.org](http://www.cips.org)

The annual conference of the GIFT-MENA network will be held in Tunisia from 8-10 October, 2012

## Has the ferment for democracy and better governance modified the vision of the civil service in the region?

The Governance Institutes Forum for Training in the Middle East and North Africa (GIFT-MENA) network of civil service schools and institutes is organizing the 2012 edition of its annual conference entitled: **“Training and cooperation for change in the MENA region”**. The conference will be held in Tunis on the 9<sup>th</sup> and 10<sup>th</sup> of October 2012, in collaboration with the National School of Finance of Tunis. This event is organized back-to-back with the Annual Meeting of the Directors of Training Schools and Institutes of the MENA region (on the 8<sup>th</sup> of October 2012).



### The launching of the GIFT-MENA website

The GIFT-MENA Annual Conference will be as well an occasion to launch the GIFT-MENA website. The website, the content of which is available in 3 languages (English, French and Arabic) includes sections about the network, its activities and its publications. Other sections are dedicated to the database of training modules, the trainers and experts, and the community of practice. The websites features a

section announcing the upcoming international events, another one focusing on MENA economic and financial news, and a third containing a selected “article of the week”. A Search engine would also allow finding one of the 45 members spread across three continents, and a subscription to the GIFT-MENA newsletter is also possible through the website.





## Background

The ferment for democracy and better governance has created unprecedented challenges for the governments of the MENA region. The climate of widespread appetite for good governance, integrity and the rule of law has noticeably exerted a tremendous amount of pressure as citizens demand a more inclusive public sector that performs its role effectively, transparently, with integrity, and in the public interest. Even countries that have not witnessed popular uprisings are expected to meet similar demands and provide efficiency, performance and value-for-money in the delivery of their public service.

If the crises and challenges are of different nature in countries of the MENA region, all share one common goal: to generate a sustainable modernization process, based on the four pillars of democratic and good

governance: neutrality, equality, performance and integrity. In light of such changes, many partners are mobilized: governments, ministries, public administrations, public training schools and institutes, donors, civil society organizations, and citizens.

Within the context of the efforts invested by key stakeholders as well as by the donor community lies a key challenge in supporting the development of adequate country capacities. Capacity development facilitates the transfer of technical and managerial knowledge and skills but also influences attitudes, provokes organizational reviews and creates an enabling environment conducive of change. In that respect, training institutions, whether local, regional or international, are expected to play a central role in such transitional settings. They are expected to foresee, trigger and accompany change.

## Objectives

The GIFT-MENA Annual Conference offers a space for dialogue, experience-sharing and peer-to-peer learning for a better performing and more “democratic” civil service in the MENA region. It draws upon lessons learned of various countries in accompanying reform at a time of crisis. The conference will focus on the following three topics:

- **Building Capacities in Times of Crises:** Has the crisis modified our vision of the civil service? What are the approaches and strategies to be privileged in post-conflict countries for recruitment and training? What are the current challenges of human capacity development?
- **Institutional and Regional Cooperation:** Are national training institutions able to collaborate and create synergies to improve the delivery and impact of training programs at a national level?
- **Development Cooperation:** How can development cooperation and international aid better cope with emerging challenges in MENA countries? Will synergies between technical assistance and training be created? What is the scope and prospects of South-South cooperation in the area of capacity development and knowledge transfer?

The conference is designed as a mix of presentations by world-leading experts and practitioners and analysis of regional country cases. The discussion of key challenges will culminate in the presentation of sets of recommendations that are expected to serve as baselines for better capacity development policies, institutional and regional partnerships, as well as for a more efficient, coherent and coordinated cooperation with the donor community.



## 2011 Edition

When network members met in Beirut in November 2011, they were looking to share experiences in the area of training in the public sector as well as to reflect on approaches and tools that would improve both the delivery of training and the quality of programs on the long term, in an effort to better cater for evolving needs in changing and challenging political, institutional, economic and social environments in MENA countries.

The GIFT-MENA annual conference on “**Rethinking Training in the Public Sector**”, held in Beirut on the 16<sup>th</sup> and 17<sup>th</sup> of November 2011, was an occasion to explore these new policy orientations, share ideas to move forward towards demand-driven training, and enhance capacity development.

The conference, organized in collaboration with the ADETEF, SIGMA and FRANSABANK, gathered 65 participants and speakers, representing 14 countries.



The success story of Jordan's Audit Bureau

## Strengthening Performance Audit Practices Boosts Demand for Good Governance



The conference room in the Audit Bureau

At a time when Jordan is taking steps towards political and fiscal reform, reconsideration of how things are typically done in government institutions becomes crucial. Strengthening the supply of good governance is a key, but of similar significance is creating the demand for it. As such, USAID Jordan Fiscal Reform II Project (FRP II) worked closely with the leading government supreme audit institution in the Kingdom, the Audit Bureau, to strengthen and bolster its role in performance audits.

The project's aim was to reorient the Bureau's classic approach towards audit, mainly vested in financial audits, towards the critical role of performance audit; thus institutionalizing the demand for good governance in Jordan. Since 2008, the Government of Jordan has practiced results oriented budgeting (ROB),

which essentially means that each government entity is required to develop a set of key performance indicators (KPIs) that directs and monitors its performance, and foster accountability. Since then, annual budgets have been prepared and sent to the General Budget Department, adhering to ROB principles. Through a number of

efforts, FRP II helped improve the implementation of ROB both on the GBD side as well as the ministries, thus enhancing the overall system. Yet, the project decided that this was not sufficient. During its second year, the project identified an opportunity to share its expertise with Jordan's Audit Bureau, the primary audit body which submits its reports directly to the Parliament, specifically in the area of performance audit. Since ROB has become a normal practice by the ministries and the GBD, the Audit Bureau had the opportunity, albeit with little experience, to integrate ROB principles in the process of conducting its audits.

By acquiring the tools to conduct such audits, the Audit Bureau can place its reports at the forefront of sought after reports by decision makers, simply because they would help answer an important question: are audited entities performing according to their KPI's? In other words, are entities fulfilling the three E's (Effectiveness, Efficiency and Economy) to meet their KPI's? Performance audit proved to be an important tool for completing the ROB cycle.

FRP II embarked on a capacity building effort which began with a study tour for seven senior auditors from the Audit Bureau to a number of well known performance audit agencies and institutions in the US.

The delegation was introduced through face to face discussions with experts in the field to best practices in performance audits. Their exposure to the performance audit system that prevails in the US helped them bring home forward-looking ideas for implementation, and share them with their colleagues at all levels. And with assistance from an international technical advisor, FRP II launched an awareness initiative to reach out to 120 auditors and managers of the Audit Bureau throughout the Kingdom and educate them about performance audits and their significance in fiscal reform. Employees at all levels became eager to

implement international best practices that help them audit government entities' performance, and three audit teams were formulated to begin conducting three pilot performance audits. The projects' topics were jointly selected by the Audit Bureau and FRP II, and covered government fleet management, solid waste management at Greater Amman Municipality, and procurement of medicine at the Ministry of Health. International and Jordanian FRP II experts provided extensive mentoring, training and follow up to conduct and complete the pilot studies and their respective reports. This time, the reports that these auditors produced did not include tables of financial data, and instead, included thorough analysis of the findings on performance, with an entire section for recommendations.

Mr. Mohammad Al Heissat, Environment and Performance Audit Director at the Audit Bureau was quoted as saying, "My participation in the three pilot studies for performance audit has enriched my knowledge and sharpened my skills, which resulted in bringing to light performance audit reports that carry a set of recommendations for improving the audited institutions' performance and efficiency".

Today the three reports are included in the Audit Bureau's 2011 annual report and are

considered the cornerstone for future such reports. The annual report, once submitted to the Parliament, will be publicly available on the Audit Bureau's website, which is yet another achievement that has been accomplished. In order to ensure quality of the reports in absence of international advisors, FRP II developed a performance audit manual, delivered a performance audit style guide, and trained 17 employees within the Audit Bureau to handle future initiatives. Five new audit projects are underway in 2012, this time with minimal guidance by FRP II. A second study tour for four senior Audit Bureau managers took place in 2012 to help them understand policies and processes that are needed to facilitate the transition of the Audit Bureau into performance audit.

Through expanding the use of performance audits, it will be increasingly possible to examine the performance of government entities against their stated goals and objectives. The alignment between efforts on the demand side for good governance, through performance audit, and the supply side of good governance, through results-oriented budgeting, boosts accountability and helps to ensure adoption of appropriate corrective actions.

*Published in USAID newsletter- July 2012*



"The Role of Training in Support of Public Accounting Reform", 3 - 5 July 2011, Dead Sea, Jordan  
Second from Left: Mr. Mustafa Al Barary, Chairman, of the Audit Bureau, Jordan



## 10 Tips for Secure Internet Browsing

By Zeina Bitar

- Visit only trusted sites with valid security certificates. Avoid clicking on short links that don't clearly show the link location.
- Be very careful when filling out personal information with details, like credit card account numbers.
- Do not open an e-mail attachment if you are not absolutely sure of what it contains.
- Use a strong password (alphanumeric with special characters \$ #@etc.) unique for every site and change it every 2-3 months.
- Clear your browser cache frequently to free up hard drive space.
- Beware of applications that request permission to access your data.
- When browsing on public or shared computers, always remember to log out of important accounts like e-mails or social network sites, and do not let the browser remember your passwords.
- Do not insert any removable writable media on a public or shared computer unless you are sure that it's secure.
- Use a reputable and up-to-date security suite including an anti-virus, anti-spyware, anti-spam, a firewall, and a website safety advisor.
- Run a full system scan every week and a full disk defragmentation every month.



### Bibliothèque des Finances

**Inclusive green growth: the pathway to sustainable development / The World Bank.**  
**Washington: The World Bank, 2012**

As the global population heads toward 9 billion by 2050, decisions made today will lock countries into growth patterns that may or may not be sustainable in the future. Care must be taken to ensure that cities and roads, factories and farms are designed, managed, and regulated as efficiently as possible to wisely use natural resources while supporting the robust growth developing countries still need. Economic development during the next two decades cannot mirror the previous two: poverty reduction remains urgent but growth and equity can be pursued without relying on policies and practices that foul the air, water, and land.

**Inclusive Green Growth: The Pathway to Sustainable Development** makes the case that greening growth is necessary, efficient, and affordable. Yet spurring growth without ensuring equity will thwart efforts to reduce poverty and improve access to health, education, and infrastructure services. Countries must make strategic investments and farsighted policy changes that acknowledge natural resource constraints and enable the world's poorest and most vulnerable to benefit from efficient, clean, and resilient growth. Like other forms of capital, natural assets are limited and require accounting, investment, and maintenance in order to be properly harnessed and deployed. By maximizing co-benefits and avoiding lock-in, by promoting smarter decisions in industry and society, and by developing innovative financing tools for green investment, we can afford to do the things we must.

