النشرة الداخلية لوزارة المالية

حديث المالية

العدد ٥٤ | تشرين الثاني ٢٠١٤ | www.institutdesfinances.gov.lb

إدارة مالية سليمة للعصر النفطي

في خضمّ الجدل المستمر في شأن سلسلة الرتب والرواتب، ووسط الحرص على إعطاء أصحاب الحق حقهم مع الحفاظ في الوقت نفسه على التوازن والإستقرار الماليين ضمن القدرات الفعلية للدولة، تبرز الحاجة إلى إيجاد مصادر للتمويل تتيح لنا قدر الإمكان تجنّب تحميل المواطن اللبناني أعباء إضافية تثقل كاهله.

من هنا سعت وزارة المالية إلى البحث عن أفضل السبل لزيادة الإيرادات الضريبية من دون ترتيب أعباء ضريبية إضافية على كاهل المواطنين.

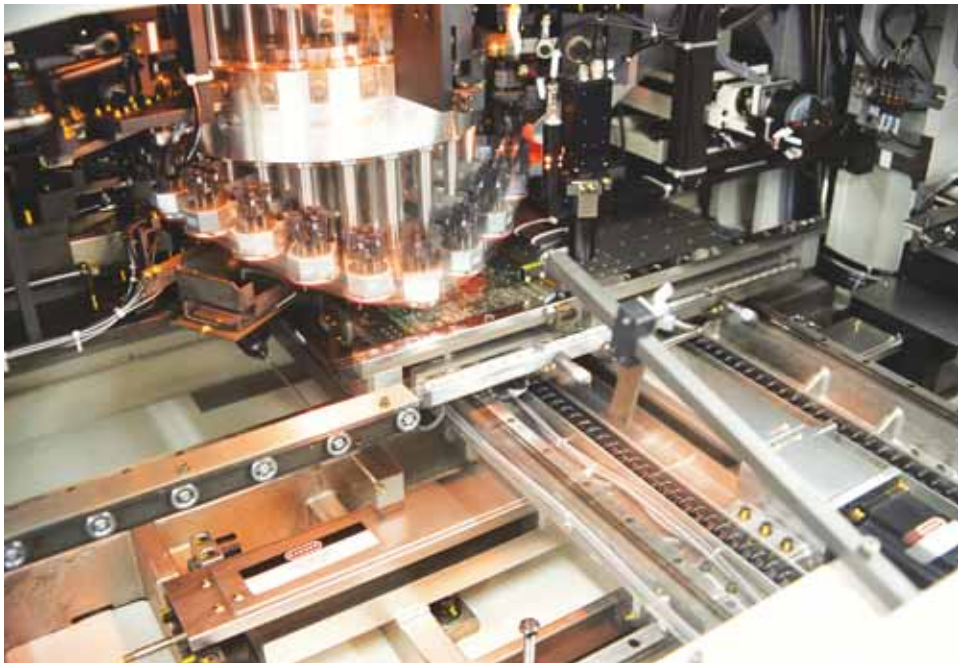
وفي هذا الإطار، ولسدّ "الفجوة الضريبية"، لا بدّ من العمل على تحسين عملية التحصيل الضريبي، وتعزيز الإلتزام الضريبي وتأسيس وحدة للسياسات الضريبية تؤدي دوراً كبيراً في إعداد الموازنات العامة.

ولا بدّ ايضاً من وضع الأسس لحساب الخزينة الموحد لتطوير إدارة الدين العام والسيولة. كذلك ثمة حاجة إلى نظام لتطوير الحسابات المالية.

وإلى جانب كل ذلك، علينا أن نكون مستعدين، على مستوى إدارة وزارة المال، لبدء "العصر النفطي اللبناني". فالمداخيل النفطية المرتقبة تحتاج إلى إدارة سليمة، ونحن عاكفون راهناً على درس أفضل السبل لتحقيق المطلوب منا كوزارة في هذا الإطار، ونأمل أن نصل على أكثر الأساليب علمية ودقة وتطوراً وشفافية، وتلك كانت مواضيع نقاش مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في الاجتماعات الاخيرة التي عقدت في واشنطن.

علي حسن خليل
وزير المال

للصناعة اللبنانية نصف الضريبة... وكل الدعم



الجميّل: الإعفاء من نصف ضريبتي الدخل وأرباح الصادرات يشجّع التصدير والإستثمارات في القطاع الصناعي

تركت إحالة وزير المال علي حسن خليل على مجلس شورى الدولة مشروع مرسوم بتطبيق القانون المتعلق بإعفاء الصناعيين بنسبة ٥٠ في المئة من ضريبة الدخل وضريبة الأرباح من الصادرات الصناعية، ارتياحاً واسعاً في الأوساط الصناعية، عبّر عنه رئيس جمعية الصناعيين فادي الجميّل في تصريح لـ"حديث المالية".

فهذا القانون الذي وصفه وزير الصناعة حسين الحاج حسن بأنه "مساعدة كبيرة للصناعيين"، يندرج في إطار "الحاجة الجدية لإعادة رسم توجهات وطنية مرتبطة بقطاعي الصناعة والزراعة"، بهدف مساعدتهما على "البقاء والصمود والمنافسة"، على قول وزير المال علي حسن خليل.

التتمة ص ٢

في هذا العدد أيضاً

"نقابة خبراء المحاسبة المجازين في لبنان" توفّر برنامج دبلوم في "معايير التقارير المالية الدولية" و"التدقيق الدولي" و"المحاسبة الادارية" ٤
"الريجي" تزرع... التنمية ٦
الشراء العام في لبنان: الواقع والممارسات ٨
العدد الخامس من "السادسة": إدارة قطاع النفط والغاز ١٠

تصدر عن:
المعهد العالي للمالية
معهد باسل فليحان
INSTITUT DES FINANCES INSTITUT BASIL FULEIHAN
الجمهورية اللبنانية وزارة المالية

تتمة ص ١

مطلب قديم

وابدى الجميّل في تصريحه لـ"حديث المالية"، ارتياحه إلى كون قانون الإعفاء "وجد في النهاية طريقه إلى التنفيذ". وأضاف "هذا القانون كان من مطالبنا القديمة، ومن ضمن برنامج الوزير الشهيد بيار الجميّل، وفي حينه كان من الأمور المستعجلة التي طالبنا بها".

وشدد الجميّل على أن هذا القانون "يشجّع التصدير والإستثمارات في لبنان"، مشيراً إلى أنه "من التشريعات المطبّقة في مختلف دول العالم".

وتمنّى "أن يساهم هذا القانون في تشجيع حصول مزيد من الاستثمارات في القطاع الصناعي وهو يأتي من ضمن سلسلة إجراءات يجب اتّخاذها لهذا الغرض".

من اجتماع الوزيرين علي حسن خليل وحسين الحاج حسن مع الصناعيين

ثلاثة اهتمامات

وأوضح أن "ثلاثة مواضيع تستحوذ دائمًاعلى اهتمام الجمعية ومطالبها، وهي موضوع التصدير، ومسألة معالجة أكلاف الطاقة، وتلك المتعلقة بالتسهيلات والائتمان في المؤسّسات الوسطى والصغيرة".

وقال "بالنسبة إلى التصدير، نحن نتعرّض لأكلاف إضافيّة نتيجة التعقيدات التي تواجهنا في التصدير عبر الشحن البري. ونحن نطالب بالتعويض عن هذه الأكلاف الإضافيّة، مع العلم أنّنا نحاول بشتّى الوسائل المحافظة على وتيرة عالية من الصادرات".

فادي الجميّل

وعن موضوع الطاقة أوضح: "كنا وسنبقى نطالب بإنشاء صندوق تكافؤي لأسعار الطاقة في لبنان ولاسيّما للقطاعات التي تعاني من الطاقة المكثّفة، وتلقينا وعوداً في هذا الشأن". وشرح أن "تكلفة الطاقة تنعكس بنسبة ٥.٧٪ على سعر المبيع لكل القطاعات، ولكن في بعض القطاعات الصناعيّة يتعدّى هذا الإنعكاس الـ٣٠٪ من سعر البيع". واضاف "نحن نطالب بالمعالجة في هذه القطاعات تحديدًا، علماً أنّ هذه الصناعات معنيّة بالاقتصاد الأخضر كتدوير البلاستيك والزجاج والورق وهي بذلك حلقة أساسيّة مكمّلة للصناعات الأخرى".

وشرح أن "صناعة الزجاج مثلاً ضرورة للصناعات الغذائيّة؛ وكذلك صناعة الورق الذي يواكب عبر التغليف كل الصادرات الأخرى الصناعيّة والزراعيّة؛ والأمر عينه بالنسبة لصناعة الكرتون، الأساسية في صناعة تغليف الكتاب الذي نفتخر به في لبنان باعتباره مطبعة الشرق". وتابع: "هذه قطاعات أساسيّة وتشغّل ما يزيد على سبعة آلاف شخص مباشرة، وبالتالي فإن معالجة هذا الموضوع ستعود بالخير على الاقتصاد وتخلق فرص عمل".

أما عن مساندة المؤسّسات الصغيرة والمتوسطة، فرأى أن "المساندة في هذه الظروف الصعبة، يمكن أن تكون بالمزيد من التسهيلات المصرفيّة التي تساعد هذه المؤسسات في تطوير عملها".

وقال: "من أهم ما نحن بحاجة إليه اليوم هو المزيد من النمو وخلق فرص عمل للشباب".

إبعاد السياسة عن الإقتصاد

وعن كيفية مواجهة العجز التجاري الذي قال وزير الصناعة حسين الحاج حسن إنه قد يصل الى ١٧ مليار دولار، قال الجميّل: "نحن كجمعيّة صناعيّين نطالب بإجراء تحفيزي للاقتصاد كلّه ومن ضمنه القطاعات الانتاجيّة وطوّرنا الفكرة بالقول بوجوب لبننة اقتصادنا، كي يعتمد أكثر على طاقاته الذاتيّة الموجودة في لبنان وفي الاغتراب اللبناني. ففي لبنان طاقات ضخمة، وطاقات بشريّة لا مثيل لها. وما ندعو إليه هو وجوب عدم انتظار ما يحصل حولنا، بل أخذ الأمور بأيدينا وإبعاد السياسة عن المواضيع الاقتصاديّة، مع خلق حركة اقتصاديّة واجتماعيّة تأخذ في الاعتبار هذه الطاقات، وتساهم في تنشيط النمو نظرًا لحاجتنا الملحّة إليه".

وختم قائلاً: "بعد العام ٢٠٠٩، يوم كان العالم كله يتخبط في أزمة اقتصاديّة لا مثيل لها، كنّا في لبنان نحقّق نموّا بنسبة ٩٪ بعد توقيع اتفاق الدوحة وقيام حالة استقرار ونحن قادرون على تكرار هذه التجربة".

وزارة المال تقدّم خدمة إلكترونية جديدة

خطوة تطويرية جديدة زفّتها وزارة المال إلى المواطنين، إذ بات في إمكان جميع المكلفين بالضريبة على القيمة المضافة، بحسب ما أعلنت الوزارة، تسديد الضريبة المتوجبة عليهم وفقاً للتصاريح الكترونياً، وذلك بالدخول إلى الخدمة الالكترونية عبر موقع وزارة المالية الالكتروني www.finance.gov.lb والدخول إلى الصفحة الضريبية وتعبئة النموذج المعتمد واتباع الخطوات المبينة على الموقع.

وتستمر الوزارة في العمل بموجب خدمة التسجيل الالكتروني والمباشر التي وضعتها في وقت سابق من هذا العام، أمام جميع المكلفين بالضريبة على القيمة المضافة وضريبة الدخل على الرواتب والأجور بالإضافة إلى الضريبة على الأملاك المبنية عن إيرادات ٢٠١٣ وتسديد ضريبة الأملاك المبنية وفقاً لجداول التكليف الصادرة عن وزارة المال.

كليّة فؤاد شهاب استضافت ورشة عمل للمعاهد الأعضاء في الشبكة الوطنية

"قياس اثر التدريب": نحو سلّم معايير موحّدة

عدد من المشاركين

نظّم معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في منتصف تشرين الأول بالتعاون مع مديرية التعليم في قيادة الجيش اللبناني، في مقرّ كلية فؤاد شهاب للقيادة والأركان في الريحانية، ورشة عمل عن "قياس أثر التدريب"، شارك فيها ممثلون للمعاهد الاعضاء في الشبكة الوطنية للتدريب.

جانب من ورشة العمل

واندرجت هذه الورشة في إطار استكمال الاقتراحات الصادرة عن الاجتماعات الدورية لأعضاء الشبكة، لاسيما منها تلك المتعلقة منها ببذل الجهود والتعاون الوطيد لإيجاد صيغة موحّدة ومؤشرات مشتركة لقياس أثر التدريب.

وهدفت الورشة التي شارك فيها ٤٠ من مسؤولي وخبراء التدريب والموارد البشرية في الإدارات والمراكز والمعاهد الأعضاء في الشبكة، إلى مناقشة مفهوم تقييم التدريب ومستوياته وفقاً لأفضل التجارب الدولية، وأبرز المعايير والتطبيقات المعتمدة لقياس فاعلية التدريب وأثره على المستويين الفردي والمؤسسي، وإلى القاء الضوء على بعض التجارب المعتمدة في القطاع العام اللبناني ، واستخلاص الأفكار والتوصيات التي من شأنها أن تساعد المراكز والمعاهد التدريبية في تطوير آلياتها.

وخلص المشاركون في التوصيات التي وضعوها، إلى تحديد مجموعة احتياجات مستقبلية مرتبطة بتقييم أثر التدريب، فشددوا على ضرورة تعميم ثقافة التقييم في القطاع العام، وربط هذا التقييم بمنظومة موحدة واستراتيجية عامة، وأبرزوا أهمية توافر سلّم معايير موحّدة لقياس أثر التدريب، وتحديد اطار للمهارات والكفايات مرتبط بالتدريب.

كذلك رأى المشاركون وجوب التعاون بين الجهة المستفيدة والجهة المقدمة للتدريب. ودعوا إلى خلق وحدة مستقلة لتقييم أثر التدريب داخل الادارة، أو جهاز خارجي، وتوافر ادارة حديثة للطاقات البشرية. وطالب المشاركون برفع الموازنات المخصصة للتقييم، وتخصيص موارد مالية لتطوير وسائل تقييم حديثة، واستخدام نظام معلوماتي موضوعي لتقييم أثر التدريب، واعتماد الشفافية والالتزام الجدي من قبل الادارة، وربط التقييم بالمسار الوظيفي.

أما في ما يتعلق بالشبكة نفسها، فدعا المشاركون إلى وضع نظام إداري للشبكة، وأكدوا الحرص على المتابعة المستمرة لأنشطتها، وإقامة دورات تدريبية وتأمين استشاريين، والاستفادة من خبرات خارجية، والاستفادة من التجارب المختلفة.

ومن أجل تفعيل التواصل بين أعضاء الشبكة الوطنية للتدريب، طرحت سلسلة اقتراحات، منها تثبيت عضوية الشبكة، واطلاق الموقع الالكتروني وتوفير نبذة عن نشاط كل عضو، ورفع وتيرة الأنشطة وتفعيلها، وتعميم التجارب الناجحة، واستكمال الزيارات التعريفية بين أعضاء الشبكة واقتراح مشاريع التوأمة مع جهات خارجية للاستفادة من خبراتها، وإقامة ورش عمل دورية ودورات خارج لبنان للتحفيز.

الشبكة

الشبكة الوطنية للتدريب هي تجمّع تنسيقي لتبادل الأفكار والمعلومات والتجارب التدريبية أطلق في أيلول ٢٠١٣ وهي بمثابة منتدى يجتمع في إطاره ممثلون عن مراكز ومعاهد وأجهزة التدريب في القطاع العام اللبناني إضافةً إلى ممثلين عن الوحدات الإدارية للتدريب والتعليم والموارد البشرية وشؤون الموظفين وممثلين عن الجهات الرسمية المعنيّة بخدمات التدريب في القطاع العام.

"نقابة خبراء المحاسبة المجازين في لبنان" توفّر برنامج دبلوم في "معايير التقارير المالية الدولية" و"التدقيق الدولي" و"المحاسبة الادارية "

النقيب إيلي عبود: سنباشر في ٢٠١٥ باعتماد برنامج الرقابة النوعيّة ومراجعة النظير

باشرت "نقابة خبراء المحاسبين المجازين في لبنان" في الأوّل من أيلول الفائت بتنظيم محاضرات للمتدرّجين والأعضاء في معهد التدريب التابع لها، ضمن برنامج الدبلوم في "معايير التقارير المالية الدولية" والشهادة في "التدقيق الدولي" والتدريب في "أصول المحاسبة الادارية والتقارير".

النقيب إيلي عبود

وتوفّر النقابة هذه البرامج بموجب عقود الشراكة والتعاون التي وقعتها في ٣١ تموز الفائت مع أهم المؤسّسات الدوليّة المختصة وهي "هيئة المحاسبين القانونيين المجازين في بريطانيا وويلز" (ACCA) وهيئة المحاسبين الاداريين (IMA).

ويستفيد من هذه البرامج المهنية موظفو وزارة المالية والهيئات الرقابيّة كلجنة الرقابة على المصارف ولجنة مراقبة هيئات الضمان وهيئة التحقيق الخاصة.

وقد أوضح نقيب خبراء المحاسبة المجازين في لبنان الاستاذ إيلي عبود لـ«حديث المالية" أن "أهم الشركات المهنية العالمية المتخصصة تقوم بوضع المواد التعليميّة لهذا البرنامج وهي ATCI وBecker، وهي تتولى تحديث هذه المواد كل سنة استنادًا إلى المعايير المطبّقة".

ويضيف: "كنقابة عضو في اتحاد المحاسبين العرب، ونحن نشغل مركز نائب مدير الاتحاد، سنعمّم هذه الشهادات وتجربة التدريب على دول المنطقة، وسنبدأ من الأردن ومصر لتشمل بقيّة الدول العربيّة".

التطبيق إلزاميّ

ويقول عبود: "كنقابة منظّمة بقانون وعضو فاعل في الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC)، نحن ملزمون تطبيق معايير التقارير الماليّة الدولية ومعايير التدقيق الدوليّة سواء في عملنا كمكاتب أو في امتحانات النقابة. ومن هنا أهميّة اتفاقيات الشراكة التي وقعناها مع الهيئات الدولية لتأمين مواد تثقيفيّة ذات معايير عالية".

ويضيف: "اعتبارًا من سنة ٢٠١٥ سنباشر باعتماد برنامج الرقابة النوعيّة ومراجعة النظير. وهذا البرنامج سيُطلق في مؤتمرنا العلمي الدولي التاسع عشر الذي تنظمه النقابة في نهاية شهر تشرين الثاني المقبل، ونحن بصدد تنفيذ كل الإجراءات العمليّة للمباشرة به، ومن ضمنها البدء بتدريب المكاتب الصغيرة والمتوسّطة لمدّة سنة على ملف إجراءات التدقيق (Audit Manual) من مرحلة قبول المهمة وتوقيع كتاب الارتباط مع العميل الى الحصول على كتاب التمثيل منه وبالتالي اصدار تقرير مفوضي المراقبة. أما تطبيق مراجعة النظير للتأكد من الأهلية المهنية للاعضاء ومدى التزامهم بالمعايير المهنية العالمية فستتولاها هيئة مستقلة (اي الهيئة المشرفة على مراجعة النظير) تعمل ضمن احكام نظام داخلي يأمن استقلاليتها ويتكون اعضائها من مفوضي مراقبة متقاعدين (أعضاء في النقابة لديهم خبرة في هذا المجال)، وستستعين هذه الهيئة بمراجعين من هيئات عربية أعضاء في اتحاد المحاسبين والمراجعين العرب للقيام بأعمال مراجعة النظير على مكاتب التدقيق في لبنان".

قراءة موحّدة للبيانات

ويوضح عبود أن اعداد البيانات المالية وفقاً لمتطلبات "معايير التقارير المالية الدولية" يؤمّن "قراءة موحدة لهذه البيانات الماليّة على ان تكون هذه البيانات مدققة في حال كانت المنشأة شركة مساهمة" ويضيف "هذه المعايير تسهّل فهم هذه البيانات المالية ومقارنتها لمستعمليها على اختلافهم من المستثمرين والمصارف والهيئات الرقابيّة".

ويذكّر عبود بأن "قراراً صدر في العام ١٩٩٤ عن وزير المال آنذاك الرئيس فؤاد السنيورة، باستخدام معايير المحاسبة الدوليّة والتي أصبحت في ما بعد معايير التقارير المالية الدولية و بالتالي أصبح اعتمادها إلزامياً في لبنان" بالاضافة الى متطلبات عضوية النقابة في الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC).

تدقيق خارجي وداخلي

وعن ماهية التدقيق في البيانات المالية للشركات، يوضح عبود أنّ القوانين المرعية الاجراء تتطلب تعيين مفوضي مراقبة لإبداء الرأي حول صحة البيانات المالية العائدة لكل شركات الاموال، وذلك من طريق القيام باجراءات التدقيق بناءً على متطلبات معايير التدقيق الدولية وبعد متطلبات القانونية الرقابية كما في حالة الامتثال لتعاميم مصرف لبنان ولجنة الرقابة على المصارف وهيئات الضمان وهيئة التحقيق الخاصة.

ويشير عبود إلى أن "التدقيق الداخلي موجود ولكنّه يختلف عن التدقيق الخارجي بواسطة دائرة داخلية مهامها التأكد من التزام الشركة/المنشأة من كافة السياسات والاجراءات المعتمدة في نظام الضبط الداخلي للشركة ويتابع: "دورنا مختلف عنهم ولكن يجوز لنا بناءً على متطلبات تقارير المعايير الدولية الاعتماد على بعض تقارير المدقّقين الداخليّين". وعمّا إذا كان "التدقيق الدولي" ينحصر بالقطاع الخاص أو يمكن أن يحصل في الدولة والبلديات والمؤسّسات العامة، يجيب عبود: "في القطاع العام يوجد ديوان المحاسبة ودوائر محاسبة داخليّة ولكن تلجأ الدول إلى تعيين مدققين على صناديق حكوميّة وعلى دوائر حكوميّة معيّنة وتطبّق عليها إجراءات التدقيق المطبّقة دوليًا في القطاع العام".

المحاسبة الإداريّة

أما بالنسبة إلى "المحاسبة الإداريّة والتقارير"، فيوضح عبود أنها "تشمل تحضير الموازنة للمنشآت والشركات الخاصة ومحاسبة التكاليف والمحاسبة الإداريّة والتقارير الداخليّة التي تستخدمها الإدارة والتحليل المالي لتقييم أداء الشركات وغيرها". ويشير إلى أنها "لا تنطبق على القطاع العام باستثناء ما هو منه ذات صفة تجاريّة وصناعيّة أو ما نعرّفه نحن بمنشآت ذات منفعة عامة (Public Utilities). ففي هذه الأخيرة يمكن تطبيق المحاسبة الإداريّة والتقارير لأنّها تطبّق على كل شركة أو مؤسّسة تتوجّه نحو الربح سواء كان يملكها القطاع العام أو الخاص".

المشاريع الإستثمارية والبرامج
من "ألف" دراسات الجدوى إلى "ياء" التقييم!

كيف يتقرر تنفيذ مشروع استثماري أو برنامج؟ وما هي المراحل التي يمر مشروع أو برنامج، بدءاً من كونه مجرّد فكرة، وصولاً إلى ما بعد تنفيذه؟ على أي أساس يتخذ القرار بالمضي في تنفيذ المشروع أو البرنامج، وكيف تتم معرفة مدى جدوى المشروع أو البرنامج، ثم في مرحلة لاحقة التأكد من أن هذا القرار كان صائباً؟

صورة جامعة للمشاركين في الشهادة التخصصية

هذا بعضُ من اسئلة كثيرة هدفت إلى الإجابة عنها الشهادة التخصصية حول جدوى وتخطيط المشاريع والبرامج، التي استضافها معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي، ونظمها لمصلحته المعهد العربي للتخطيط في تشرين الأول الفائت.

تولّى إدارة الجلسات خبراء من المعهد العربي للتخطيط بالكويت ونال المشاركون في ختام البرنامج شهادة تخصصيّة من المعهد العربي. وقد بلغ عدد هؤلاء المشاركين ثلاثين، ينتمون إلى ٢١ مؤسسة وإدارة عامة في لبنان. وهذه الشهادة التخصصية تؤهلهم ليصبحوا بدورهم مدربين في مجال جدوى وتخطيط المشروعات الاستثمارية والبرامج.

وتناولت هذه الشهادة عرض وتحليل جدوى تخطيط وإدارة المشاريع والبرامج من خلال استعراض أهمّ المعايير والوسائل الخاصة بقياس جدوى المشاريع ومتطلباتها التخطيطية. كذلك تطرّق الخبراء الى آليات متابعة وتقييم العمليات الخاصة بتنفيذ المشاريع.

في الواقع، تبدأ مرحلة التخطيط للمشروع الاستثماري، باختيار المشروع وبرمجته، وتحديد وبلورة فكرة المشروع وجمع المعلومات الأولية بخصوصه. ثم تأتي دراسات الجدوى الأولية للمشروع، كخطوة أولى للوصول إلى قرار بقبول فكرة المشروع والاستمرار في دراساته التفصيلية لتقرير جدواه.

دراسات الجدوى

ولدراسة الجدوى الاقتصادية مكوّنات عدة، منها دراسة الجدوى التسويقية للمشروع، وتتضمن دراسة كل من الطلب على المشروع، والعرض من المشروع، وتحديد الفجوة بين الطلب (السوق) والعرض (التسويق) ودراسة الفجوة بينهما بغرض الحكم بالاستمرار في دراسة المشروع أو التوصل إلى عدم جدواه. كذلك تتم دراسة الجدوى الفنية للمشروع، وتتناول جوانبه الفنية، من أسلوب الإنتاج، والاعتبارات الفنية وإعداد التصاميم، ومنطقة المشروع وموقعه، وتشمل البدائل المكنة لتنفيذه والفن التكنولوجي المناسب لتنفيذ المشروع، والمعدات والآلات اللازمة، ومتطلبات المشروع من المواد الخام ومن المدخلات المختلفة. ولا بد أيضاً من دراسة الجدوى البيئية للمشروع، وتتضمن دراسة آثار المشروع على البيئة المحيطة، وكذلك دراسة أثر البيئة المحيطة على المشروع، لتحديد أهمية تنفيذ المشروع بيئياً.

أما دراسة الجدوى المالية للمشروع، فتتضمن دراسة قوائمه المالية، ومؤشرات التحليل المالية مثل معدلات الربحية، وتقدير فترات الاسترداد، ومعدلات العائد، ونسب المديونية ونسب السيولة، ومؤشرات النشاط. كذلك تتناول دراسة القيمة الحالية ومعدل العائد المالي للمشروع، وهي تتضمن تعريف القيمة الحالية لمتغيرات المشروع، وأساليب وطرق تقديرها، وكذلك تعريف معدل العائد المالي للمشروع، وأهميته، وطرق تقديره. وفي إطار الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للمشروع، يتم تقدير معدل العائد الاقتصادي وتحليل الحساسية للمشروع، وتقدير تكلفة الفرصة البديلة وأسعار الظل.

المتابعة

أما في يتعلق بـ«تنفيذ ومتابعة وتقييم المشاريع والبرامج"، وهو كان محور الأسبوع الثاني من برنامج الشهادة التخصصية، فهو يتعلق بمرحلة تقييم المشروع بعد إنجاز عن طريق التعرف على ما إذا كان المشروع أو البرنامج قد حقق الأهداف المرجوة.

وتمر عملية المتابعة والتقييم الخاصة بالبرامج، بمراحل عدة، إذ تتوزع على المراحل "القبلية" لتنفيذ البرامج والمراحل "البعدية" لهذا التنفيذ. وفي متابعة تنفيذ المشاريع، تعتمد طريقة "المسار الحرج" (CPM)، وهي أحد أهم أساليب المستخدمة في متابعة تنفيذ المشروعات.

تسعة مشاريع في بلدات التبغ... وتوجه لترسيخ برامج الدعم في موازنة الإدارة

"الريجي" تزرع... التنمية

لا تحصر إدارة حصر التبغ والتنباك "الريجي" نشاطها واهتمامها بصناعة او تجارة التبغ والتنباك، ولا تكتفي بشراء المحاصيل من المزارعين، بل ها هي "تزرع" التنمية المحلية أيضاً في قرى زراعة التبغ والتنباك، في توجّه أطلقته أخيراً وتسعى إلى ترسيخه نهجاً دائماً من خلال إدراج دعم لمشاريع تنموية في هذه البلدات ضمن موازنتها السنوية.

صورة اولية لمشروع حفر بركة مياه في بلدة بوداي (قضاء بعلبك) بتمويل من الريجي

أول الغيث دعم مالي لبلديات تسع قرى في ثلاث محافظات (اثنتان في البقاع، واثنتان في الشمال، وخمسة في الجنوب)، اقترحته "الريجي" على وزير المال علي حسن خليل، فلم يتردد في الموافقة عليه وتبنّيه.

ويشمل الدعم تمويل تنفيذ تسعة مشاريع تنمية مباشرة في البلدات التسع "من شأنها ان تسهم ايضاً في تعزيز زراعة التبغ والتنباك وتحسين نوعيته، وذلك من خلال تقديم مساعدة بقيمة ٣٠ ألف دولار لكل بلدية، على ان تتولى البلديات تنفيذ الاعمال المطلوبة وفقاً لرزنامة زمنية متفق عليها مع ادارة الحصر".

والمشاريع التنموية المدعومة هي : تأهيل بركة مياه في كل من بلدتي ميس الجبل وحولا الجنوبيتين، وانشاء بركة مياه في كل من صريفا (الجنوب) وبوادي (البقاع) وتلبيرة (الشمال)، وشق وتأهيل طريق زراعي في كل من رميش والبستان (الجنوب)، و ايصال قساطل مياه للري في دير الاحمر (البقاع) وانشاء مركز تدريب زراعي في تلمعيان (الشمال).

وبحسب المدير العام لـ"الريجي" المهندس ناصيف سقلاوي، يهدف الدعم "إلى مد يد العون للمجتمع المحلي للمزارعين من خلال مساعدة بلديات قراهم في تنفيذ مشاريع تنموية متواضعة بحجمها لكنها ملحّة للمزارعين".

مسؤولية اجتماعية

وتعتبر "الريجي" أن هذا الدعم "هو احد اشكال المسؤولية الاجتماعية لها"، متوقعة أن "يكون له مردود ايجابي على الادارة والمزارعين والمجتمع المحلي".

وتشدد ادارة الحصر على أن سياستها "تقضي بتمكين العلاقة مع المزارعين من خلال تحسين معيشتهم وتعزيز مواردهم و تسهيل زراعتهم لما في ذلك من اثر ايجابي في دعم صمودهم وتعزيز بقائهم في قراهم والحدّ من ظاهرة النزوح نحو المدن.

وعلى المستوى المهني، تسعى إدارة الحصر إلى مساعدة المزارع وتزويده اجود انواع المبيدات الزراعية الخاصة بمكافحة امراض وآفات زراعة التبغ والتنباك وذلك بهدف تحسين نوعية المحصول. كذلك تعمل على توفير بعض الادوات الزراعية التي قد تخفف من كلفة الانتاج من خلال توزيع خيش لتوضيب المحصول وبدلات نايلون وقفازات لحماية المزارع من المواد السامة او امراض التبغ. وتحرص الريجي على تحديث الوسائل الزراعية من خلال توزيع آلات حديثة لزراعة وشك التبغ وذلك بهدف ادخال تقنيات جديدة وتجربتها

قاعة للمعلوماتية في مدرسة الصوانة الرسمية (قضاء مرجعيون) مولت الريجي تجهيزها

وتدريب المزارعين على استخدامها.

وتجهد الريجي لتحقيق التنمية الزراعية من خلال دورات الارشاد الزراعي وتوعية المزارع وتعريفه على أفضل الممارسات والتقنيّات الحديثة لإنتاج محصول عالي الجودة بأقل كلفة ممكنة. وتقام الدورات في القاعات العامة في القرى والبلدات التي تنتشر فيها زراعة التبغ قبيل موسم الزراعة لجميع المزارعين ، حيث يتم اجراء نحو خمسين دورة ارشادية في كل من قرى صور وبنت جبيل والنبطية ومرجعيون.

أما إجتماعياً، فتحرص الريجي على تمتين اواصر العلاقة بين المزارع والادارة من خلال تكريم مزارعي التبغ الاوائل الذين ينتجون أفضل الأنواع وإعلاها جودة وهو عبارة عن اختيار تسعة مزارعين من كل لبنان بمعدل ثلاثة مزارعين من كل محافظات الجنوب والبقاع والشمال، ويهدف هذا التكريم إلى خلق روح المنافسة لتقديم افضل واجود الانواع.

النساء و الأطفال

كذلك تحرص الإدارة على تسليط الضوء على المرأة الريفية من خلال إقامة مسابقات لشك التبغ لمزارعات التبغ من شأنها تحفيز النساء العاملات في زراعة التبغ وتفعيل التواصل والمنافسة في ما بينهن ولتحسين جودة الزراعة. وتقام هذه المسابقات في اكثر من ١٧ قرية في إحدى ساحات القرى أو مقار بلدياتها أو مدارسها. والفائزة منهن تنال ليرة ذهبية. وتحاول الريجي الحدّ من عمالة الأطفال في الزراعة من خلال توزيع ارشادات للمزارعين تشدد على منع عمل او تشغيل الاحداث (الاطفال والاولاد) دون عمر الـ ١٥ سنة في الاعمال المصنفة مضرة بصحتهم وسلامتهم كزراعة التبغ والتي تعرضهم للمبيدات والعمل ساعات طويلة واجواء شديدة البرودة وذلك استناداً الى معاهدات منظمة العمل الدولية المتعلقة بعمالة الاطفال ومعاهدة حقوق الطفل الصادرة عن الجمعية العمومية لحقوق الطفل. في المقابل، تعمل الريجي على بالتعاون مع الشركات التبغية الكبرى على تحقيق ودعم وتشجيع مبدأ تعليم الاطفال والاولاد من ابناء مزارعي التبغ. كما قدمت "الريجي" في آب وأيلول المنصرمين أجهزة كمبيوتر للتعليم إلى ثلاث بلدات جنوبية عي أرزون والصوانة وعدشيت، وأنشأت مكتبات في صريفا والنبطية وبارين ودير عامص.

قرى زراعة التبغ: احتياجات تنموية

٥٩٠ ألف دولار من الريجي إلى معهد باسل فليحان لشراء برنامج معلوماتي خاص للارشفة الالكترونية

تم في ١٤ تشرين الأول ٢٠١٤، برعاية وزير المال علي حسن خليل وحضوره،التوقيع على إتفاقية هبة من إدارة حصر التبغ والتنباك "الريجي" إلى معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي، تهدف إلى تعزيز القدرة التكنولوجية والمعلوماتية للمعهد من خلال تقديم مساعدة بقيمة ٥٩٠ ألف دولار اميركي لتمويل شراء برنامج معلوماتي خاص للارشفة الالكترونية.

الوزير علي حسن خليل يرعى توقيع الإتفاق بين الريجي والمعهد

الشراء العام في لبنان: الواقع والممارسات

استراتيجية وطنية مُقترَحَة لتعزيز القدرات في مجال الشراء العام

صدر أخيراً عن معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي تقرير عن "الشراء العام في لبنان (الصفقات العامة): الواقع والممارسات – استراتيجية وطنية لتعزيز القدرات"، باللغة العربية. وكان التقرير قد صدر باللغة الإنكليزية في أيار ٢٠١٤ ، تحت عنوان Professionalizing Public procurement in Lebanon: Diagnostic Review and a Vision Forward.

يعرض هذا التقرير لواقع الشراء العام في لبنان، أو ما يتعارف على تسميته بـ«الصفقات العامة"، وذلك بالاستناد إلى نتائج الدراسة التحليلية التي أجراها المعهد في العامين ٢٠١١ و٢٠١٢.

ينقسم التقرير إلى قسمين، بحيث يحاول القسم الأول تقدير حجم الشراء العام بالنسبة للاقتصاد الوطني وذلك بحسب المعطيات الماكرو–اقتصاديّة المتوافرة، ويصف الإطار القانوني والمؤسسي الذي يحكمه، والممارسات الحاليّة كما يقوم بها المسؤولون عن الصفقات ولجان التقييم وغيرهم من المعنيين في الإدارات والمؤسسات العامة. كذلك يقدّم نماذج مقارنة مع عدد من بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ويتطرق القسم الثاني من التقرير إلى خصائص الجهاز البشري المعني بعمليات الشراء العام، فيفصّل القدرات التقنية والإدارية والاستراتيجية المطلوبة منهم للقيام بمهامهم وفقاً للمعايير العالميّة المعتمدة. ويخلص إلى وضع إطار عام للمهارات واقتراح استراتيجيّة وطنيّة متوسطة الأجل لتعزيز القدرات.

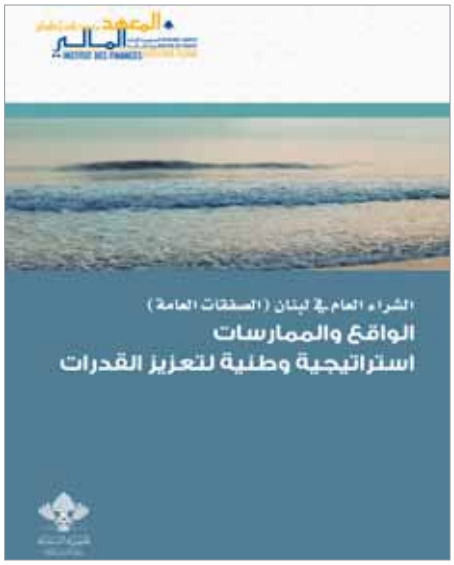
لماذا هذا التقرير؟

تعرّف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الشراء العام على أنه: "مسار يتضمن (١) تحديد الحاجات؛ (٢) تحديد الأفراد أو المنظمات الأكثر ملاءمة لتأمين هذه الحاجات؛ (٣) ضمان تلبية الحاجات وتسليمها في المكان المناسب، والتوقيت المناسب، بأفضل الأسعار، على أن يراعي هذا المسار مبدأي العلنية والإنصاف" (OECD, 2006).

ويعتبر الشراء العام (الذي تقوم به الحكومات – المركزية واللامركزية (المقصود بالحكومة المركزية في لبنان هو الوزارات، والإدارات العامة، وهي تشمل المؤسسات العامة، في حين أن المقصود بالحكومة اللامركزية هو البلديات أو اتحاد البلديات) – لتأمين السلع والخدمات والأشغال) أداة أساسية تقدّم من خلالها الحكومات (مركزية ولامركزية) الخدمات لمواطنيها، من بنى تحتية، وخدمات الرعاية الصحية، وصولاً إلى رفع مستوى التعليم والخدمات الاجتماعية. وهو أيضاً أداة لتعزيز الحكم الجيّد، ومواكبة جهود الإصلاح، وتطوير أداء القطاع العام.

وفي حين يصل حجم الشراء العام إلى معدّل ١٢.٨ في المئة من الناتج المحلي الإجمالي في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإنّه يختلف بحسب اختلاف حجم إنفاق الحكومة ودورها في الاقتصاد والحاجة إلى تأمين السيولة لتنفيذ مشاريع استثمارية ضخمة كالاستثمار في البنى التحتية. وفي الدول النامية، يشكل الشراء العام ما يقارب ٤.٥ في المئة من الناتج المحلي الإجمالي (OECD, 2006)، بحيث لا يساهم تماماً في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه البلدان.

أما في لبنان فهو يشكل، في المتوسط، نحو ١٣ في المئة من الموازنة العامة، ونحو ٤ في المئة من الناتج المحلي الإجمالي على مستوى الحكومة المركزية. ويتّصف الإطار القانوني الناظم لعمليات الشراء العام في لبنان بغياب قانون موحّد، بحيث تطبّق الهيئات التي تتولى مهام الشراء مجموعة من الأنظمة الملحوظة في قوانين ومراسيم مختلفة، لاسيما في قانون المحاسبة العموميّة ونظام المناقصات. ومن المتعارف عليه عالميّاً، أنّ الشراء العام هو أحد أهم وأبرز مكوّنات إدارة الإنفاق العام، بالتالي



غلاف التقرير

يشكل إصلاحه مدخلاً لتحقيق التكامل مع المبادرات الوطنيّة والمشاريع الإصلاحية الأخرى. بالإضافة إلى الواقع الماكرو–اقتصادي للشراء العام في لبنان، يقترح هذا التقرير معالجة النقص في القدرات البشرية من خلال استراتيجيّة متوسطة الأجل، تستهدف المعنيين مباشرةً بإدارة هذا الملف، وخصوصاً أصحاب المهنة من الموظفين التقنيين وكذلك المسؤولين عن وضع الخطط والسياسات العامة، ليشكل بالتالي منطلقاً إلى مزيد من التحليل والتعمّق، يؤدي إلى وضع سياسات عامّة للشراء العام مبنيّة على الدلائل والبراهين، بهدف مواكبة جهود الإصلاح القائمة وتحقيق القيمة الفضلى من الإنفاق العام وترشيده.

إيجابيات بالجملة

إن تحسين الاجراءات والممارسات وتعزيز قدرات العاملين في هذا المجال يساهمان في رفع قدرة الحكومة اللبنانية على مواجهة التحديات الاقتصاديّة والاجتماعيّة.

فالإدارة السليمة لعمليات الشراء من شأنها أن تشجّع على الابتكار والمنافسة وتساهم في خلق فرص عمل جديدة في القطاع الخاص، وكذلك تنعش الاستثمار العام على المستويين المركزي والمحلي، وتشجيع توجهات الاستهلاك المستدامة كون الحكومات هي الشاري الأكبر في السوق.

ويساهم هذا المجهود الاصلاحي في تطوير نوعيّة الخدمات الحكوميّة، والحدّ من الفساد، وتشجيع التنمية المحليّة، بالإضافة إلى تأثيره الإيجابي على دورة الموازنة، وإدارة السيولة، وبالتالي أداء المالية العامة، بما يؤمّن تحقيق القيمة الفضلى من إنفاق أموال المكلّفين.

هذا التقرير هو نتاج تعاون وزارة المالية اللبنانية ممثلة بمعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، والحكومة الإيطالية ممثلة في لبنان بالسفارة الإيطالية ومكتب التعاون الإنمائي الإيطالي، في إطار مشروع "تعزيز القدرات في الشراء الحكومي".

تجدر الإشارة أنّ المعهد قد طوّر وعمّم موجز سياسات عامة بعنوان "الشراء العام في لبنان: سلاح استراتيجي للتنمية المستدامة"، بهدف إلقاء الضوء على الأهمية الاستراتيجية للشراء في تحقيق الوفر وتحسين الخدمات المقدّمة للمواطنين، كما ودوره البارز في تشجيع حركة السوق وتحفيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار.

يمكن الحصول على النسخة الإلكترونية من التقرير وموجز السياسات عبر الموقع الالكتروني www.institutdesfinances.gov.lb وتتوافر النسخ الورقية مجاناً في المكتبة المالية.

برنامج تعزيز القدرات في الإدارة المالية لضباط الجيش ثمرة تعاون بين كلية الأركان ومعهد باسل فليحان

جانب من ورشات العمل ضمن البرنامج

في إطار التعاون القائم بين معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي ومديرية التعليم في الجيش اللبناني، تولّى المعهد إعداد وتنفيذ برنامج تدريبي متخصّص في إدارة المالية العامة لمجموعة من ٢٣ ضابطاً إدارياً يتابعون حالياً دورة الإدارة المتقدمة في كلية فؤاد شهاب للقيادة والاركان.

امتد البرنامج ثلاثة أشهر بمعدل ٢٥ يومًا تدريبيًا وهدف الى تعزيز قدرات الضباط في مواضيع المالية العامة من خلال تعريفهم إلى الأصول المعتمدة في تطبيق القوانين والإجراءات المالية كافة.

تناول البرنامج عشرة مواضيع تدريبية هي إعداد الموازنة وتنفيذها، والشراء العام، والضرائب والرسوم، والرقابة والتدقيق، والمحاسبة العمومية، إضافة الى قانوني التجارة والعمل ونظام الموظفين والثقافة الاقتصادية. كذلك تخللت البرنامج زيارات ميدانية إلى المعهد وإلى جمعية المصارف.

تعاون المعهد في إعداد هذا البرنامج وتنفيذه مع ١٥ مدرّباً وخبيراً من أصحاب الاختصاص في مواضيع التدريب، من ديوان المحاسبة، ووزارات المال والتربية والطاقة، ومعهد باسل فليحان، وإدارة المناقصات، إضافة الى أساتذة جامعيين. وبذل المدربون جهداً كبيراً لتكييف المضمون مع حاجات المشاركين ولإعداد الاختبارات وتصحيحها وفق الشروط التي تنصّ عليها كلية فؤاد شهاب للقيادة والأركان.

وقد لاقت هذه التجربة، وهي الأولى من نوعها، صدى ايجابياً لدى المسؤولين في مديرية التعليم وفي كلية فؤاد شهاب ولدى المشاركين أنفسهم، وكانت محطة أساسية في تحليل المقاربات التربوية بين مفاهيم التعليم والتدريب، ومن المتوقع أن تؤسس لمرحلة تعاون متجددة بين الجيش والمعهد.

الضباط الإداريون المشاركون في صورة تذكارية

غداء تكريمي لفريق المدربين

مع اختتام البرنامج التدريبي لضباط الجيش اللبناني، أقامت مديرية التعليم، في ٣٠ أيلول ٢٠١٤، غداء تكريمياً لفريق معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي وللمدربين الذين ساهموا في إدارة مختلف الجلسات التدريبية. وتخلل الغداء تقديم دروع شكر وتقدير للمعهد.

العدد الخامس من "السادسة": إدارة قطاع النفط والغاز وتأثيراتها على المالية العامة والنمو الاقتصادي

يعود تاريخ عمليات التنقيب عن "الذهب الأسود" في لبنان إلى عشرينيّات القرن الماضي. لكنها أخذت زخماً ومتابعة في السنوات الماضية من جراء التطور التكنولوجي، وفي أعقاب الاكتشافات الغازيّة في شرق البحر الأبيض المتوسط.

وقد حقق لبنان نجاحات تقنية في مجال المسوحات، باعتبار أنه انفرد في إنجاز مسح ثنائي البُعد شمل المنطقة الاقتصادية الخالصة للبلد، وآخر ثلاثي البُعد شمل ٧٠٪ من هذه المنطقة. ويتعاون لبنان مع النرويج من أجل تطوير قطاع النفط والغاز، في إطار برنامج التعاون الإنمائي الذي أطلقته الحكومة النرويجية في عام ٢٠٠٧ دعماً للبنان في إدارة الموارد المرتقبة. وقد سبق للحكومة أن أصدرت في عام ٢٠١٠ قانون "الموارد البترولية في المياه البحرية اللبنانية" الذي أرسى الإطار القانوني لاستكشاف واستغلال الموارد الطبيعية. وجرى استكمال هذا القانون بمجموعة من المراسيم، ومن بينها نموذج "اتفاقية الاستكشاف والإنتاج" التي لا تزال تنتظر الإقرار.

في حال تأكدت التوقعات بشأن وجود كميات مهمّة من الموارد الهيدروكربونية في المنطقة البحرية الاقتصادية الخالصة للبنان، ثمّة تساؤلات كثيرة حول تأثير هذه الموارد الاستراتيجية على الاقتصاد وعلى مداخيل الدولة، وتأثير الإيرادات المتوقعة على أوضاع المالية العامة، وكذلك دورها في دعم الأهداف التنموية على المستوى الوطني، بما في ذلك أمن الطاقة، والمساهمة في الموازنة العامة، ودعم القطاعات الصناعية، وخلق فرص عمل مناسبة. ثمة أيضا أسئلة كثيرة حول ما ستكون عليه سياسة الدولة اللبنانية في تنظيم وتحديد كيفية استخراج الريع الاقتصادي من موارد النفط والغاز، والنظام المالي والضريبي الأمثل لهذا القطاع والذي يرسم العلاقة بين الدولة ممثلة بـ "هيئة إدارة قطاع البترول في لبنان" والشركات المتعاقدة.

هذه الأسئلة وغيرها هي مدار البحث في العدد الخامس من مجلة "السادسة" من خلال عشر مساهمات، تعرض وجهات نظر أصحاب قرار ومستشارين دوليين وخبراء مختصين لدى منظمات دولية، سعت إلى الإحاطة بمختلف جوانب إدارة الموارد النفطيّة، وتأثيراتها على إدارة المال العام.

غلاف العدد

اللبنانيون والمال | Les Libanais et l'Argent في معرضي الكتاب الفرنكوفوني والعربي

أصدر معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي أواخر تشرين الأول كتيّب اللبنانيون والمال باللغة الفرنسية تحت عنوان "Les Libanais et l'Argent" ضمن سلسلة "حابب أعرف اكثر" وهو يعرض بمجموعة من الرسوم البيانية حصيلة المسح الذي أجراه المعهد على المستوى الوطني خلال العام ٢٠١٢ لتقييم الإلمام ومدى المعرفة المالية بين اللبنانيين.

ويتم إطلاق الكتيّب ومناقشته في لقاء طاولة مستديرة خاص في معرض الكتاب الفرنكوفوني في البيال يوم الخميس ٦ تشرين الثاني الساعة الرابعة، كما يتم توزيعه مجاناً في جناح المعهد في المعرض وفي المكتبة المالية. ويمكن تحميل الكتيّب على موقع المعهد على الانترنت www.institutdesfinances.gov.lb

يذكر أنه سيتم إطلاق النسخة العربية من كتيّب اللبنانيون والمال في معرض الكتاب العربي بين ٢٨ تشرين الثاني و١٢ كانون الأول ٢٠١٤.

ما بَدَرَ منه إلا العطاء

كان في الإدارةِ العامةِ ذات زمنٍ، رجلٌ إسمُه سمير بدر.
رجلٌ ما بَدَرَ منه يوماً إلا العطاء، والتفاني، والمناقبية، والنزاهة.
سمير ابراهيم بدر، الذي شغل منصب المدير العام للشؤون الوزارية في رئاسة مجلس الوزراء، نذر حياته لخدمة الدولة وإدارتها. كان خادمًا للخدمة العامة، سيّدًا فيها، في القانون والمبادىء والممارسة.
في معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي، عرفناه مدرّباً نتعاون معه في برامجنا.
موظفون كثُرٌ افادوا من خبرته ومعرفته وقيَم الخدمة العامة التي كان يجسّدُها، ومن أخلاقيات الوظيفة التي كان يتمسك بها ويبثّها حوله، وينقلُها إلى موظفي الحاضر والمستقبل. ولو كانت الأدَميةُ مادةً تُدَرَّس، لكان هو استاذَها بامتياز.

الراحل سمير بدر مع متدربين في المعهد

سمير بدر رحل، وسنفتقده، لكنّه نموذج سيبقى حيّاً، ومنارة تهتدي بها الأجيال الجديدة من العاملين في الإدارة العامة.

لمياء المبيّض بساط

نسمة برّو أتمّت الـ CFA

اتمت رئيسة المحاسبة في مديرية الدين العام – مصلحة التخطيط الإستراتيجي والمخاطر ، الزميلة نسمة برّو، برنامج شهادة المحلل المالي المعتمد (CFA).
وذلك بنجاحها في آب الفائت في امتحان المستوى الثالث والأخير من البرنامج.

حسن كحّول يحسب وابنته تسبح... وتفوز!

إذا كان الزميل حسن كحّول، المحاسب في دائرة التدقيق و الصرف في مديرية الصرفيات، كغيره من موظفي وزارة المال، يسبح في "بحر" من الحسابات والأرقام، فإن ابنته آية هي من السبّاحات اللواتي يسعين إلى تحطيم الأرقام القياسية والفوز بميداليات، وقد كان لها ذلك بالفعل في ايلول الفائت، خلال بطولة لبنان الصيفية للسباحة في مسبح "موفمبيك".

آية التي شاركت بألوان نادي "فور بي" (صيدا)، احرزت في هذه البطولة ميدالية فضية في سباق المئة متر صدراً لفئة ١٠ – ١١ سنة بتوقيت دقيقة واحدة و٤٢ ثانية. كذلك نالت آية ميدالية فضية في سباق الخمسين متراً صدراً للفئة الغمرية نفسها بتوقيت ٤٦ ثانية.

وكانت آية شاركت في بطولة لبنان الشتوية التي اقيمت في مسبح مدرسة الجمهور وقد احرزت فيها ميدالية فضية في سباق الخمسين متراً صدراً و ميدالية فضية في سباق البدل 50x4 متراً حرة.

آية كحول

حياة الوزارة

ولادات

- رزق المراقب الرئيسي في مديرية الضريبة على القيمة المضافة هيثم جوني والمراقبة الرئيسية في مديرية الواردات مايا المير، مولودة أنثى سمّياها ليليا.

- رزقت المراقبة غدير نبكي وزوجها جوزف واكيم في ٤ نيسان الفائت مولودا ذكراً سمّياه رالف.

زواج

- عقد مراقب الضرائب الرئيسي في دائرة الضرائب غير المباشرة في مديرية الواردات في بيروت محمد حسين قرانه على السيدة حليمة العقاد من خارج الملاك.

- عقد الزميل في معهد باسل فليحان المالي سامي الجبيلي قرانه على الآنسة سارة زينو في ١٤ حزيران ٢٠١٤. ألف مبروك من اسرة المعهد.

نشرة صادرة عن معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

الإشراف العام: لمياء المبيّض بساط
رئيس التحرير: باسم الحاج

شارك في هذا العدد: جنان الدويهي، رولا درويش، جوزيان شبلي، سابين حاتم، هلا قمبريس، هيفاء الحسيني، مايا بصيبص وبسمة عبد الخالق.
تصميم وتنفيذ: دوللي الهاروني
طباعة: مطبعة رعيدي

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

La Lettre Interne du ministère des Finances

HadithelMalia

Numéro 54 l Novembre 2014 l www.institutdesfinances.gov.lb

Une bonne gestion financière pour l'ère pétrolière

Alors que la grille des salaires fait toujours polémique, et face à la double contrainte d'équité sociale et d'efficience et de stabilité économique, le besoin se fait de plus en plus pressant d'identifier des sources de financement qui permettraient d'éviter, autant que possible, d'imposer aux Libanais de nouvelles charges fiscales.

Dans cette perspective, le ministère des Finances est en quête des meilleurs moyens d'augmenter les recettes fiscales sans pour autant imposer aux citoyens des impôts supplémentaires.

Combler ce "fossé fiscal" appelle donc à améliorer la collecte des impôts, à promouvoir le civisme fiscal et à créer une unité en charge des politiques fiscales appelée à jouer un rôle central dans la planification et la préparation des budgets de l'Etat.

Il convient également de définir les bases d'un compte unique au Trésor afin d'améliorer la gestion de la dette publique et de la liquidité; et de faire évoluer le système de comptabilité publique.

Enfin, nous nous devons d'être prêts, au niveau de l'administration financière, à accueillir "l'ère du pétrole au Liban." Les revenus pétroliers escomptés nécessitent une gestion adéquate et nous œuvrons actuellement à identifier les meilleurs moyens de mener à bien cette mission.

Nous espérons parvenir à l'adoption des bonnes pratiques internationales, afin de gérer ces revenus avec fiabilité et transparence. Ces projets ont d'ailleurs fait l'objet de nos discussions avec le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale lors des dernières réunions à Washington.

Le ministre des Finances
Ali Hassan Khalil

Angelina Eichhorst: Protéger les institutions et la frontière pour préserver le Liban

"Le Liban a reçu environ 1 millions d'euros de dons de l'Union européenne qui sont utilisés dans des projets relatifs" à plusieurs domaines dont l'environnement

L'Ambassadeur Angelina Eichhorst, Chef de la Délégation de l'Union européenne au Liban, est arrivée il y a trois ans au pays. Elle s'est penchée sur divers dossiers lors d'un entretien avec Hadith el-Malia, notamment le Partenariat euro-méditerranéen, la situation au Liban et la crise syrienne. Elle a souligné la nécessité de protéger les institutions, notant que le Liban devrait mieux profiter des opportunités assurées par l'Union européenne.

Q. Vous êtes à la tête de la délégation européenne depuis plus de trois ans. Quelle est, à votre avis, la perception du Partenariat euro-méditerranéen au niveau des divers acteurs sur le terrain?

R. Je tiens à la perception que le public a de l'Union européenne. Ce qu'il connait vraiment de nos activités, de nos objectifs, de notre agenda… Nous avons effectué des sondages, il y a environ 40% qui connaissent l'Union européenne et je pense que ce n'est pas mal comme résultat. En général, les Libanais ont une perception positive de l'UE. 56% des Libanais ont une image positive de nous et nous occupons la première place dans ce cadre dans les sondages.

Q. Quelle est la perception du Partenariat Euromed au niveau des acteurs et des personnes qui y sont impliqués?

R. Nous rencontrons nombre de personnes impliquées dans ces rencontres et ces échanges. Côté techniques et réseaux, les personnes impliquées sont satisfaites parce qu'elles estiment qu'il est important d'avoir accès à ces ressources et ces échanges d'informations techniques. Mais peut-être qu'elles se concentrent plus sur le processus

Suite page 2

Editée par:

المعهد باسل فليحان المالي
INSTITUT DES FINANCES INSTITUT BASIL FULEIHAN

REPUBLIQUE LIBANAISE
MINISTÈRE DES FINANCES

Sommaire

Do 15-year-olds know how to manage money? 4
Les Libanais et l'Argent 4
Une expérience brève mais fructueuse 5
Un stage, une aventure 5

Suite de la page 1

Angelina Eichhorst

et non sur les objectifs à atteindre. Je préfère travailler par objectifs et pour nous, il est nécessaire d'avoir des buts à atteindre, il ne s'agit pas uniquement de réunions mais aussi de résultats qui doivent en découler.
En ce qui concerne le Partenariat euro-méditerranéen, je pense que nombre de personnes n'ont pas vu assez de résultats concrets, pourtant on peut les retrouver dans plusieurs actions que nous avons financé, et cela concernant notamment la société civile et le secteur privé.
Beaucoup reste à faire cependant que ce soit dans le cadre du Partenariat Euromed ou sur le plan de l'Union pour la Méditerranée; le Liban aujourd'hui ne profite pas du tout de l'Union pour la Méditerranée.
Le pays n'est pas représenté et ne participe pas aux réunions. Cela est vraiment dommage car le Liban perd ainsi des opportunités, sur les plans du financement, des contacts, des ressources, des connaissances et des expertises techniques…
On ne peut pas continuer à rater les occasions, l'Europe a tellement à offrir et le Liban n'a aucun autre partenaire qui lui assure autant d'opportunités.

Q. Pourquoi le Liban ne participe-t-il pas aux réunions de l'Union pour la Méditerranée?
R. C'est un manque au niveau des institutions. Ainsi, pour chaque réunion, les ministères doivent être représentés. Il est nécessaire qu'il y ait une coordination au niveau ministériel en ce qui concerne la coopération avec l'Europe; il faut décider qui devrait être là et quel est le mandat de cette personne, et cela se rapporte à plusieurs domaines, notamment l'éducation, l'aviation, l'environnement, le phytosanitaire, l'énergie, l'électricité…
Des personnes excellentes travaillent au sein des ministères au niveau du middle management, elles connaissent bien leurs dossiers; elles sont enthousiastes et veulent participer aux réunions. Nous les invitons à le faire, il faut qu'il y ait un mécanisme de coordination interinstitutionnelle pour garantir la présence du Liban dans ces forums.
Cette absence n'est pas seulement enregistrée au niveau de l'Union européenne, il existe nombre de réunions sur le plan global où le Liban devrait être présent.

Q. Comment voyez-vous l'engagement du Liban dans le cadre de la réalisation des objectifs du Partenariat Euromed et du renforcement de la Politique européenne de voisinage?
R. Il existe toute une série d'accords que nous avons entre le Liban et l'UE, très détaillés et très spécifiques dans chaque secteur. Ces accords sont signés pour soutenir le Liban et se rapportent notamment à la modification et à l'élaboration des lois, au renforcement des institutions… Mais là aussi, on remarque que le Liban ne profite pas assez de ce que lui est offert que ce soit sur le plan financier ou celui de l'expertise technique.
Je souhaite que le Liban profite de ces accords comme les autres pays de la région.

Q. Où réside donc le problème? Si ces accords entre l'UE et le Liban sont techniques et bien précis qu'est ce qui bloque leur mise en œuvre?
R. Ce n'est pas nécessairement un blocage. Très souvent, c'est le fait de ne pas avoir la personne clé dans chaque ministère, dans chaque institution, et qui suit de A à Z le dossier de l'Europe. J'ai demandé que cela soit possible car c'est dans l'intérêt du Liban; il ne profite pas comme il faut et c'est dommage. L'Union européenne offre des opportunités et c'est au Liban de les accepter ou non.

Q. Parmi les programmes que vous avez suivis depuis le début de votre mission, dans quels domaines des progrès ont été enregistrés, dans quels autres des efforts restent à faire?
R. Il existe des volets différents.
Politiquement, nous avons très bien travaillé. Dans ce cadre, tous les Etats membres de l'Union européenne ont pris des positions communes pour soutenir le Liban afin qu'il préserve sa stabilité, sa sécurité et sa prospérité. Nous avons beaucoup travaillé avec les gouvernements consécutifs dans divers domaines, notamment le renforcement du soutien à la sécurité. Cela ne concerne pas uniquement les FSI mais aussi l'armée et la Sûreté générale (douane, frontières…). Nous sommes aussi intervenus dans le cadre du dossier des réfugiés syriens accueillis au Liban et cela même si les besoins sont énormes.
Le Liban a, au total, reçu environ 1 millions d'euros de dons de l'Union européenne dans son ensemble. Ces dons sont utilisés dans des projets relatifs à l'environnement, la santé, l'éducation, les municipalités, la justice, les droits de l'Homme… Il faut aussi compter les prêts qui s'élèvent aujourd'hui à plus d'1,5 milliards d'euros et qui financent notamment des projets d'infrastructure.
Pour un pays comme le Liban, ces sommes sont énormes. Mais c'est vrai aussi que les besoins du pays le sont, notamment avec la crise en Syrie.
Il reste des efforts à faire sur le plan économique. Le pays n'a pas de Budget depuis 2005. Et, le Liban n'a pas assez profité du soutien européen sur le plan économique dans le cadre institutionnel.
En ce qui concerne le transfert du savoir-faire dans certains ministères notamment ceux de la Réforme administrative de l'Environnement et de l'Agriculture, le Liban a bien profité de l'aide européenne.
Des points positifs sont également enregistrés dans le secteur privé et la société civile.

Sur le terrain

Q. Dans un autre registre, concernant la situation politique au Moyen-Orient, quand vous avez vu le printemps arabe commencer en Tunisie, avez-vous pensé que la vague touchera la Syrie?
R. Comme je venais d'arriver de Syrie, nombre de personnes au Liban m'avaient posé cette question en janvier 2011. Cela ne me semblait pas possible en Syrie, que les gens manifestent, sortent dans la rue, crient leurs opinions et cela parce qu'ils ont très peur. Le peuple syrien a montré au début un courage énorme. Personne n'a pensé que ce sera un jour si dur, si inhumain, si sanguinaire. Moi-même, je ne pensais pas que cela pouvait durer aussi longtemps. De plus, l'on ne s'attendait pas à cette division sur le plan international. Il y a eu une intervention extrêmement dure du régime mais aussi les fondamentalistes sont apparus…

Q. A votre avis, combien de réfugiés le Liban peut-il encore recevoir?
R. La capacité du Liban à absorber et à aider encore plus de réfugiés syriens est limitée. C'est déjà étonnant que le pays ait pu recevoir plus d'un million de réfugiés et nous sommes quasi-sûrs que le nombre est plus élevé que cela.

Q. Pensez-vous que l'actuelle coopération euro-méditerranéenne mènera sur le long terme à une Méditerranée paisible et prospère?
R. J'aurai souhaité avoir une réponse à cette question. Au Liban, il faut investir dans les institutions pour protéger le pays. Pour préserver un Etat, il faut protéger ses institutions et ses frontières.

Q. Concernant les dossiers relatifs aux femmes, quelles sont les qualités qu'une femme occupant un poste de responsabilité devrait avoir?
R. Au travail, je pense que les femmes ont une approche plus consensuelle que les hommes. Sur les lieux du travail il faut que tout le monde sente qu'il est dans une position gagnante. Pour arriver à une telle situation où personne ne se sent perdant, il faut tisser des liens, connecter divers points ensemble. Les femmes peuvent connecter ensemble les personnes, les objets, les dossiers, les actions. Elles sont aussi patientes et bien placées pour dialoguer.

Q. Quels conseils donnez-vous aux femmes libanaises qui veulent occuper des postes de responsabilité?
R. Au début de leur carrière, elles devraient peut être travailler plus que les hommes. Elles doivent être sérieuses. Et pour réussir il faut toujours revenir sur le contenu des choses.

Un soutien européen indéfectible au Liban

Préférences personnelles…

Avec son mari

...et en sportive avec sa fille

Q. Que prendrez-vous comme souvenir, dans votre valise, quand vous quitterez le Liban?
R. Je prendrais du thym et de l'huile d'olive. J'adore votre petit-déjeuner. Le matin, je mange de la labné, des olives, des tomates, du thym et un peu de pain. Un tel petit-déjeuner n'existe qu'au Liban.

Q. Quelle musique avez-vous appris à aimer lors de votre séjour au Liban?
R. J'aime beaucoup Feirouz et je voudrais la rencontrer. Je connaissais ses chansons avant de venir au Liban mais je les apprécie beaucoup plus depuis que je suis ici. Grâce à mon séjour ici, je peux mieux comprendre ce qu'elle a transféré à travers la musique.

Q. Quel auteur avez-vous découvert?
R. J'ai lu Amine Maalouf avant de venir au Liban, mais en arrivant à Beyrouth, j'ai pu vivre beaucoup plus ce qu'il a transféré à travers l'écriture. L'ouvrage que je lui préfère c'est Les Croisades vues par les Arabes. J'ai pu aussi le rencontrer. C'est un homme très modeste; je me demande toujours si Gibran Khalil Gibran était modeste. Gibran est une inspiration pour moi. Mon livre préféré, c'est Le Prophète.

Q. Quels sont les moments qui vous ont le plus marqués?
R. J'ai eu avec ma famille chaque jour des moments fantastiques. Nous avons eu d'agréables surprises à chaque visite d'un site touristique: La vallée de Qadisha et la rencontre de l'ermite ou un déjeuner de poissons dans le vieux port de Tyr. Ma première visite de Baalbeck est inoubliable. Je venais d'arriver au Liban et je m'y étais rendue avec une amie. Pour moi, au Liban ce sont surtout les rencontres humaines qui comptent. Elles pèsent beaucoup plus que les rencontres que l'on fait ailleurs. Il y a aussi des moments que l'on ne peut pas oublier comme les chocs, notamment l'assassinat de l'ancien ministre, Mohammed Chatah. Pour moi, c'était très dur. C'était un véritable ami, je le connaissais avant de venir au Liban.

Q. Quel est votre plat libanais préféré et avez-vous appris à le préparer?
R. J'aime manger le loup de mer mais je ne sais pas le préparer. Au Liban, j'aime manger du poisson plus que de la viande. J'aime beaucoup le Chich Barak mais je ne sais pas le faire, je n'ai pas la patience de préparer les petits triangles de pates farcies de viande… En arrivant au Liban, je pensais à tort que le pays n'avait que de la mezzé à offrir mais la variété de vos aliments est incroyable.

Q- De quels succès parlerez-vous à vos collègues ?
R- Aujourd'hui, je peux dire qu'au Liban l'Union européenne est plus présente qu'auparavant.

Do 15-year-olds know how to manage money?

The better an individual understands financial concepts and products, the more informed he or she will be when making financial decisions. These decisions affect not only individual households, but ultimately the economic health of the wider society

Financial products and services are becoming increasingly complex, and young people today will probably have to make more financial decisions in their lives than their parents. Students nearing the end of compulsory education are already consumers of financial products: many have bank accounts, use online payment services and or have a pre-paid mobile phone. Many are also about to decide, with their parents, whether to continue on to higher education and, if so, how to pay for it. **But are 15-year-olds acquiring the financial knowledge and skills needed for their adult lives?** PISA[1] 2012 included an assessment of students' financial literacy - the first international survey of its kind. Some 29 000 students in 18 OECD and partner countries and economies - representing around nine million 15-year-olds - participated.

Proficiency in financial literacy is strikingly varied, both among and within countries/ economies.

- Shanghai-China had the highest average score in financial literacy, followed by the Flemish Community of Belgium, Estonia, Australia, New Zealand, the Czech Republic and Poland.
- Around one in seven students in the 13 OECD countries and economies that took part in the first OECD PISA international assessment of financial literacy are unable to make even simple decisions about everyday spending, and only one in ten can solve complex financial tasks.

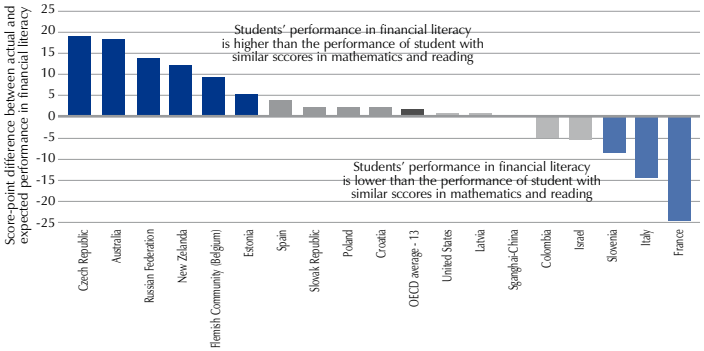
Financial literacy is a skill distinct from those in mathematics and reading.

While skills in mathematics and reading are closely related to financial literacy, high proficiency in one of these core subjects does not necessarily signal high performance in financial literacy. Students in some countries that perform well in financial literacy, such as Australia, the Czech Republic, Estonia, the Flemish Community of Belgium and New Zealand, score higher in financial literacy, on average, than their performance in mathematics and reading would predict, while students in France, Italy and Slovenia perform worse than expected in financial literacy, based on their performance in mathematics and reading.

The gender gap in financial literacy was much smaller than in OECD PISA tests in maths or reading, with there being no significant difference between the performance of boys and girls, except in Italy.

But the inequality gap mirrors that in key school subjects: more socio-economically advantaged students scored much higher than less-advantaged students on average across participating OECD countries and economies. Non-immigrant students also performed slightly better than immigrant students from a similar socio-economic status. The gap between the two groups is larger than the OECD average in the Flemish Community of Belgium, Estonia, France, Slovenia and Spain.

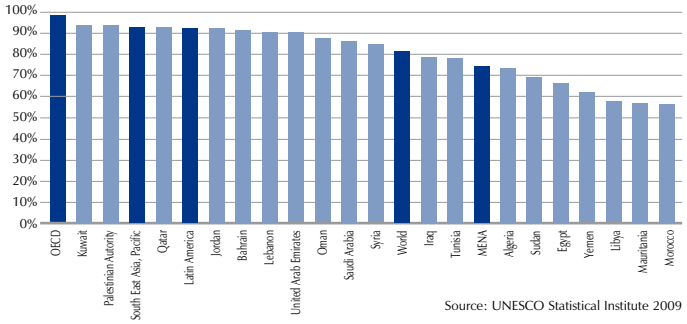
Relative performance in financial literacy



Note: Significant differences are shown in darker tones. Countries and economies are ranked in descending order of the score-point difference between actual and expected performance.
Source: OECD, PISA 2012Database, Table VI.2,4.

[1]Programme for International Student Assessment

Comparison of literacy rates (2009)



Source: UNESCO Statistical Institute 2009

Literacy rates in MENA countries
While literacy rates have improved dramatically in the MENA region over the past decade, they are still low when compared to other parts of the world, such as Latin America and Southeast Asia and the Pacific.

Les Libanais et l'Argent

Vient de paraître: "les Libanais et l'Argent", une publication de l'Institut des Finances Basil Fuleihan dans la série "En savoir plus", destinée au grand public, dans le but de promouvoir la culture économique et financière. Ce fascicule présente les principaux résultats d'une enquête faite en 2012 par l'Institut, qui a confié la tâche au "Consultation and Research Institute - CRI". Le travail de terrain a été réalisé sur un échantillon représentatif de 1214 ménages, répartis sur l'ensemble du territoire libanais, en suivant un découpage basé sur la Circonscription Foncière (CF).

La publication sera lancée et débattue dans une Table Ronde au Salon du Livre Francophone le 6 novembre à 16h, et distribuée gratuitement au stand de l'Institut - G12, et à la Bibliothèque des Finances. Vous trouverez aussi ce fascicule en ligne, ainsi que d'autres publications de l'Institut sur www.institutdesfinances.gov.lb.

Une expérience brève mais fructueuse

Elie SALAMEH

Dans le cadre de mes études en économie, et après avoir achevé ma deuxième année universitaire, je décidai de faire un stage à l'Institut des Finances Basil Fuleihan entre le 5 août et le 1er septembre 2014. A mon arrivée, je fus assigné la tâche d'écrire une première version de la note conceptuelle de la conférence annuelle du réseau GIFT-MENA. Les quelques premiers jours étaient particulièrement marqués par mon manque de précision quand il s'agissait de cibler les objectifs de la conférence, ainsi que par la difficulté que je trouvais à trouver des références solides qui pourraient servir de support dans ma rédaction, tout en étant en relation avec le sujet de cette année, "du gouvernement à la gouvernance". Une semaine plus tard, j'étais déjà à mesure de distinguer les différentes nuances en rapport avec les thèmes abordés. Le mérite revient majoritairement à l'encadrement de qualité de mes supérieurs qui m'ont invité à prendre part à certaines réunions qui m'ont permis de me familiariser avec la nature de leur travail, et ainsi de m'adapter à leurs attentes et à leurs exigences. Préparer cette note conceptuelle a évidemment impliqué énormément de recherche afin de trouver des sources valables comme des travaux publiés par le FMI ou l'OECD. Mes recherches m'ont permis d'accroitre mes connaissances des finances publiques, qui étaient relativement limitées auparavant.
L'administration publique était un domaine dont je ne connaissais que très peu de choses, et à travers ce stage, je réussis à en apprendre d'avantage sur le sujet. Par la suite, j'eu également l'occasion de traduire certains documents comme "Les Libanais et l'Argent" par exemple, dont la lecture m'a ouvert les yeux sur plusieurs points importants concernant l'économie libanaise que j'avais tendance à ignorer jusque-là. En outre, les traductions et les différentes modifications de documents que j'ai dû effectuer m'ont énormément appris sur l'arrière-plan macroéconomique du Liban et de toute la région du MONA. Ce stage a remodelé ma conception du secteur public en me permettant de voir les choses à travers de nouvelles perspectives, et ainsi de porter un regard critique aux différentes innovations qui sont esquissées au niveau de l'administration publique dans les pays arabes.
Finalement mon expérience à l'Institut des finances aura été brève mais fructueuse. Elle s'achève avec le début de ma troisième et dernière année universitaire que j'attaque désormais avec des horizons académiques et professionnels, certainement plus larges et plus informés.

Elie Salameh

Un stage, une aventure

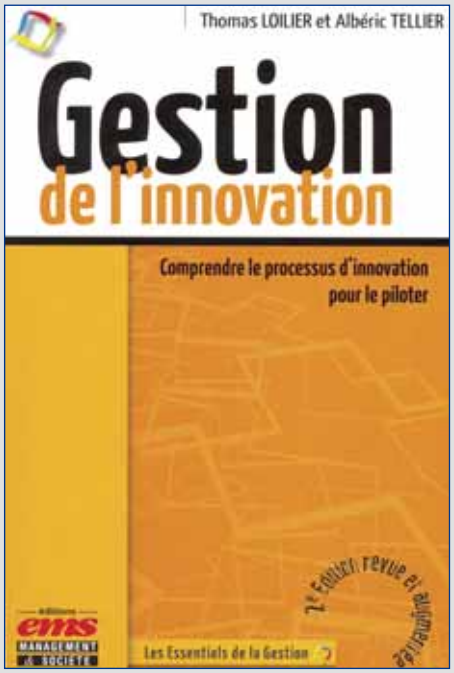
Ady Nabil Berjaoui

Après une longue absence du Liban, j'ai voulu faire mon stage de fin Master 1 d'Ecole de Commerce en France dans mon pays d'origine. Suite à mes recherches, j'ai été orienté vers l'administration où j'ai eu la chance de pouvoir intégrer l'institut des Finances Basil Fuleihan en tant que stagiaire dans le département des relations internationales. Effectuer un stage dans le secteur public m'était une aventure dans ce secteur inconnu et atypique. Or les différentes problématiques soulevées au sein du centre pour renforcer l'Etat et son rôle dans le développement des ressources humaines ainsi que ses engagements envers les réformes et les bonnes pratiques m'intéressaient d'avantages et me permettaient d'appréhender les enjeux de la fonction publique et son importance pour la croissance et le développement. Professionnellement parlant, j'ai beaucoup développé mes capacités d'analyse et de synthèse. Nous avons à disposition beaucoup de ressources d'information notamment grâce à la Bibliothèque des Finances et des partenaires ainsi que des spécialistes en toute matière. Ce stage aura aussi été un très bon exercice de communication, tant en interne qu'en externe! Regarder le travail de ma responsable de stage en matière de communication et d'organisation était très formateur. Sa force, sa finesse, son caractère fédérateur et son professionnalisme pour traiter un sujet m'était un exemple digne de cadres des plus grandes entreprises.
Au niveau personnel, ce stage aura souligné une fois de plus l'importance capitale du travail en équipe et la nécessité d'être une équipe soudée. L'ambiance et l'attention prêtée aux autres contribuent grandement au succès d'un stage (surtout lors des sessions de brainstorming et des retours), et ont indéniablement joué dans la réussite du mien! Je garde un excellent souvenir de l'Institut des Finances et de son équipe de travail.

Ady Nabil Berjaoui

Bibliothèque des Finances

Gestion de l'innovation: comprendre le processus d'innovation pour le piloter. Thomas Loilier. 2ème. éd. - Paris: Ems, 2013



La capacité d'innovation est l'une des clés de la compétitivité de l'entreprise. Dans un contexte de plus en plus exigeant, s'est développé un ensemble de concepts, de théories et de démarches visant à mieux comprendre et gérer l'innovation. La gestion de l'innovation se situe à la croisée de la stratégie, du marketing, du droit de la propriété intellectuelle et du management des organisations. Les objectifs de cet ouvrage consistent à présenter les différentes problématiques de la gestion de l'innovation: A quel moment faut-il innover? Comment bâtir une stratégie fondée sur l'innovation? Comment peut-on favoriser la diffusion de l'innovation? Comment la protéger? Existe-t-il des dispositifs organisationnels propices à l'innovation? Sur quels leviers convient-il de s'appuyer? Comment bâtir un écosystème propice? Comment inciter les membres de l'organisation à proposer des idées nouvelles? Comment gérer un projet d'innovation? Dans quelle mesure la capacité d'innovation de l'entreprise passe-t-elle par la recherche active de partenaires? Pourquoi et comment mettre en place un modèle "d'innovation ouverte"? Sur ces questions, l'ouvrage apporte une vision synthétique des connaissances accumulées, présente les avancées les plus récentes et souligne les exigences, parfois contradictoires, de l'innovation. permettent de définir précisément les notions fondamentales et de fournir de nombreux exemples.