النشرة الداخلية لوزارة المالية

حديث المالية

العدد ٥٥ | شباط ٢٠١٥ | www.institutdesfinances.gov.lb

إيجابيات انخفاض أسعار النفط

لقد شاهدنا في الأشهر القليلة الماضية انخفاضا سريعا في أسعار النفط العالمية من ١٠٠ دولار للبرميل الواحد إلى أقل من ٥٠ دولاراً، وفي الفترة ذاتها حقق الدولارارتفاعاً ملحوظاً مقابل جميع العملات الأخرى غير المربوطة (pegged) بالدولار مما ادى الى ارتفاع سعر الليرة اللبنانية مقابل هذه العملات. ولهذين الحدثين وقع مهم على الاقتصاد اللبناني ككل وعلى المؤسسات ووضع الأسرة والمالية العامة.

أولاً، على صعيد النفط، فإن هذا الحدث له وقع مباشر على الدخل المتاح للأسرة اللبنانية اذ خفّض بنسبة كبيرة انفاقها على الطاقة والمواصلات ورفع من دخلها المتاح للانفاق على السلع الاخرى (بما يربو عن ٧٪)، وهذا ما سيكوّن حافزا مهما وسيدفع بالحركة الاقتصادية في كل مرافقها إذ أن لانخفاض سعر النفط وقعا على جميع الاسعار الأخرى لكونه من المدخلات الرئيسية في معظم أنواع الانتاج. من هنا، نتوقع ثبات أو حتى استمرار الانخفاض في مؤشر الأسعار الذي شهدناه في عام ٢٠١٤ حيث بلغ ١،٥ بالمئة.

ثانياً، وعلى صعيد ارتفاع سعر الدولار مقابل العملات الاخرى، فهذا من شانه أن يُخفض سعر المستوردات من العديد من الاسواق التي شهدت انخفاضا في عملاتها كسوق اليورو، وخصوصاً بعد ان انخفض سعر اليورو بنحو ١٥٪ خلال ٢٠١٤ وحتى بداية ٢٠١٥ كما سيخفّض بدوره المؤشر العام للاسعار ايضا.

ان هذا الارتفاع في سعر الدولار وانخفاض تكلفة المستوردات سيرفع أيضاً من القدرة الشرائية للدخل اللبناني بدون شك. ولكن، في الوقت ذاته، سيقلل من القدرة التنافسية للصادرات اللبنانية ويرفع من القدرة ذاتها للسلع المستوردة الى الأسواق اللبنانية،

التتمة ص ٢

تهدف إلى ضمان تلبية الإحتياجات التمويلية والوفاء بالالتزامات

استراتيجية ٢٠١٤-٢٠١٦: إدارة الدين... بأقل تكلفة

قال وزير المال علي حسن خليل خلال إطلاقه في كانون الثاني الفائت الاستراتيجية المتوسطة الأمد لإدارة الدين العام عن الفترة ٢٠١٤-٢٠١٦ والرزنامة الجديدة لإصدارات سندات الخزينة بالعملة اللبنانية،إنّ استراتيجية إدارة الدين العام التي اعتمدتها الوزارة "هي خطوة رائدة تهدف إلى السير بخطى مدروسة في معالجة قضيّة ربّما تشكّل اليوم واحدة من أكثر القضايا التي تواجه لبنان تعقيداً، وهي كيفيّة إدارة الدين العام الذي يتراكم سنة بعد سنة نتيجة جملة من العوامل الخارجة بمعظمها عن إرادة وزارة المال وقدراتها".

التتمة ص ٢

في هذا العدد أيضاً

الدوائر العقارية: إجراءات كي لا تكون للفساد... مساحة!	٤
التوأمة الضريبية الثالثة اختتمت... والإيرادات ارتفعت	٦
موازنة النوع الاجتماعي كأداة لتعزيز فاعلية السياسات العامة وكفاءتها	٨
اللقاء السنوي الثالث لأساتذة الاقتصاد في الثانويات الرسمية...	١٠

تصدر عن:

المعهد معهد باسل فليحان المالي INSTITUT DES FINANCES INSTITUT BASIL FULEIHAN

الجمهورية اللبنانية وزارة المالية REPUBLIQUE LIBANAISE MINISTERE DES FINANCES

تتمة ص ١

ولن يعوُض انخفاض سعر النفط عن الانخفاض في القدرة التنافسية اللبنانية حيث أن الاستفادة من انخفاض سعر النفط هي متوازية لجميع الدول.

ثالثاً، تقوم وزارة المال حاليا بتقييم هذين العاملين على الاقتصاد والمالية العامة وخصوصاً أثر سعر النفط. وتقديرنا الأولي يشير الى إمكانية انخفاض الدعم لشركة كهرباء لبنان وانخفاض الانفاق العام الكلي لجميع الوزارات لانخفاض فاتورة المحروقات. وفي الوقت ذاته ستنخفض عائدات الدولة من إيرادات القيمة المضافة (TVA) على الواردات النفطية حيث أن قيمتها ستنحدر بمعدل مهم. أما الرسم على النفط (وهو المصدر الثاني المهم من الايرادات النفطية) فمن المتوقع أن يرتفع ولكن بشكل محدود لانخفاض مرونة الطلب على الطاقة. ولكن تتوقع الوزارة أن يتحفّز الاقتصاد لانخفاض سعر النفط والذي بدوره سيحسن الايرادات من المصادر الاخرى وخاصة ضريبة الدخل والضرائب السلعية.

وفي الإجمال إن انخفاض في سعر النفط سيؤدي بالفائدة على الاقتصاد والمواطن، وربما يكون أثره حيادياً على الوضع المالي. ولكن يتوجب علينا تحسين قدرة الاقتصاد التنافسية لحماية الاقتصاد من تقلبات اسعار الصرف من خلال خفض تكلفة الانتاج ورفع الانتاجية وهذا هدف غير قريب المنال ويتطلب عملاً حثيثاً من الدولة وجميع القطاعات. كما لا نتوقع ان يكون له أثر آني على تحويلات العمالة من الخارج.

علي حسن خليل
وزير المال

تتمة ص ١

الوزير علي حسن خليل والمدير العام آلان بيفاني يتوسطان فريق مديرية الدين العام

ولاحظ خليل أن "جملة من المشكلات تراكمت معها أدّت إلى تفاقم الأزمة الداخليّة وصولاً إلى مرحلة أصبح معها الدين بالمستوى المعروف". ورأى أن "ثمة حاجة بالتالي إلى خطة لإدارة هذه القضية بالطريقة الأفضل لتخفيف الأثار السلبيّة على اقتصادنا وعلى ماليّتنا".
وأضاف "اليوم نقر هذه الاستراتيجيّة ونعلنها في كل هذا الجو من المخاطر ونعتبر أنّها خطوة لها أهميّة في ضبط هذه العمليّة".

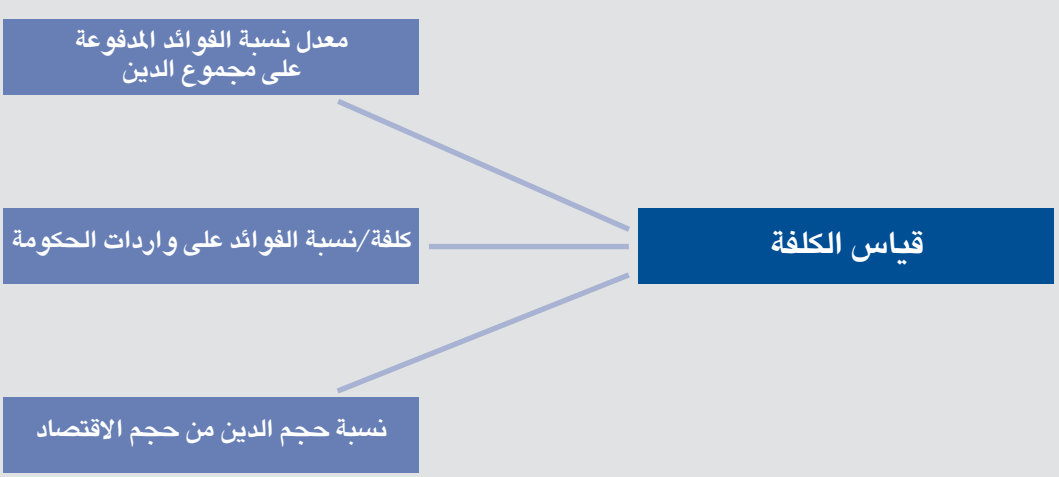
مركزيّة معلومات وإدارة

أما مدير الماليّة العام آلان بيفاني فذكّر بضرورة وجود مركزيّة معلومات وإدارة للدين العام وعدم تعدد الجهات التي تتعاطى بهذه الشأن. كما أكد على تحديد الخيارات المتاحة لهذه الإدارة وتحسين نوعيّة ودقّة المعلومات المتعلقة بالدين العام وخصائصه للوصول الى اتخاذ القرارات التمويلية في سياق تخطيط استراتيجي سليم وليس بحسب الحاجة. كما أكدعلى أهمية تعزيز الثقة والشفافيّة لدى المستثمرين لإعلامهم بالخطوات القادمة المدروسة وبالتالي لتهيأة السوق مسبقاً. أخيراً طرح مدير الماليّة العام هدف إضافي للمساهمة في تطوير إدارة الدين العام وهو الوصول إلى الأسواق الماليّة المختلفة مما يسهم في خفض كلفة التمويل.

هكذا ولدت المديرية

وكانت وزارة المال سعت منذ عام ٢٠٠٤ الى إنشاء جهاز لإدارة الدين العام، فأعدت مشروع قانون صدر في ٢٠٠٨/٠٩/٠٥ لإنشاء مديرية مؤلفة من ثلاث مصالح: مصلحة العمليات، ومصلحة التخطيط الاستراتيجي والمخاطر، ومصلحة الاسواق المالية، وكذلك الى انشاء هيئة عليا لادارة الدين العام يترأسها وزير المال، تجمع مابين ممثلين عن السياسات الثلاث: المالية والنقدية وادارة الدين.

قياس الكلفة لمحفظة الديون



واقرّت المراسيم التطبيقية للقانون المذكور في أوائل العام ٢٠١٢ لتنظيم عمل المديرية والهيئة المستحدثتين. وبذلت المديرية المنشأة جهوداً كبيرة في السنوات الأخيرة لتنفيذ سلّة من المبادرات الاصلاحية الطموحة في مجال إدارة الدين العام فتمكّنت من القيام بعدد من عمليات التحديث على المستوى الاستراتيجي والتطبيقي لتحسين نوعية ودقة المعلومات حول الدين وخصائصه. وبهدف وضع الإطار الأفضل لادارة الدين من ناحية العلاقة التفاضلية بين التكلفة والمخاطر، أنجزت مصلحة التخطيط الاستراتيجي والمخاطر أوّل إستراتيجية لإدارة الدين العام المتوسطة الأجل (٢٠١٣-٢٠١٥) في آذار ٢٠١٣، وقد عرضت بتاريخ ٤ نيسان ٢٠١٣ على الهيئة العليا لإدارة الدين العام، فناقشتها ووافقت عليها. كذلك عقد مدير المالية العام في ٢٠١٣/٠٨/٠٢ مؤتمراً صحافياً للإعلان عن هذه الاستراتيجية باعتبارها الخطوة الأولى لوضع برامج تمويل سنوية تساعد على تطوير إدارة المال العام.

وعملت مصلحة التخطيط الاستراتيجي والمخاطر في الفصل الاوّل من عام ٢٠١٤ على تحديث وإعداد الاستراتيجية المتوسطة الأجل للدين العام للاعوام ٢٠١٤-٢٠١٦، ومن ثم عرضت الاستراتيجية الثانية على الهيئة العليا لإدارة الدين العام في ٢٠١٤/٠٥/٢٠. وقد وافقت الهيئة العليا على هذه الاستراتيجية وأحالتها على مجلس الوزراء، كما وافق وزير المالية على نشر هذه الاستراتيجية على الموقع الالكتروني لوزارة المالية. واستكمالا للجهود المبذولة، اتخذت وزارة المال خطوات عدّة نحو تنفيذ استراتيجية الدين وتحقيق أهدافها، كانت أولها إعداده مشروع قانون للاجازة للحكومة الاقتراض بالعملات الاجنبية، وثانيتها تعديل روزنامة اصدارات سندات الخزينة بالعملة المحلية للفصل الاوّل من العام ٢٠١٥ التي يعمل بها حاليا والمنشورة على الموقع الالكتروني لوزارة المال. عرضت الاستراتيجية والروزنامة الجديدة على المصارف اللبنانية وجمعية المصارف خلال مؤتمر دعا اليه وزير المال علي حسن خليل في ٢٠١٥/٠١/٠٥ في فندق جفينور روتانا – بيروت، للتعريف بالاستراتيجية المتوسطة الأمد لإدارة الدين العام عن الفترة ٢٠١٤-٢٠١٦ والرزنامة الجديدة لإصدارات سندات الخزينة بالعملة اللبنانية.

المنهجية المتبعة في تحضير الإستراتيجية

واعتمدت مديرية الدين العام المنهجية المتبعة دولياً في تحضير إستراتيجيات إدارة الدين العام والتي يعتمدها البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وتقوم على:

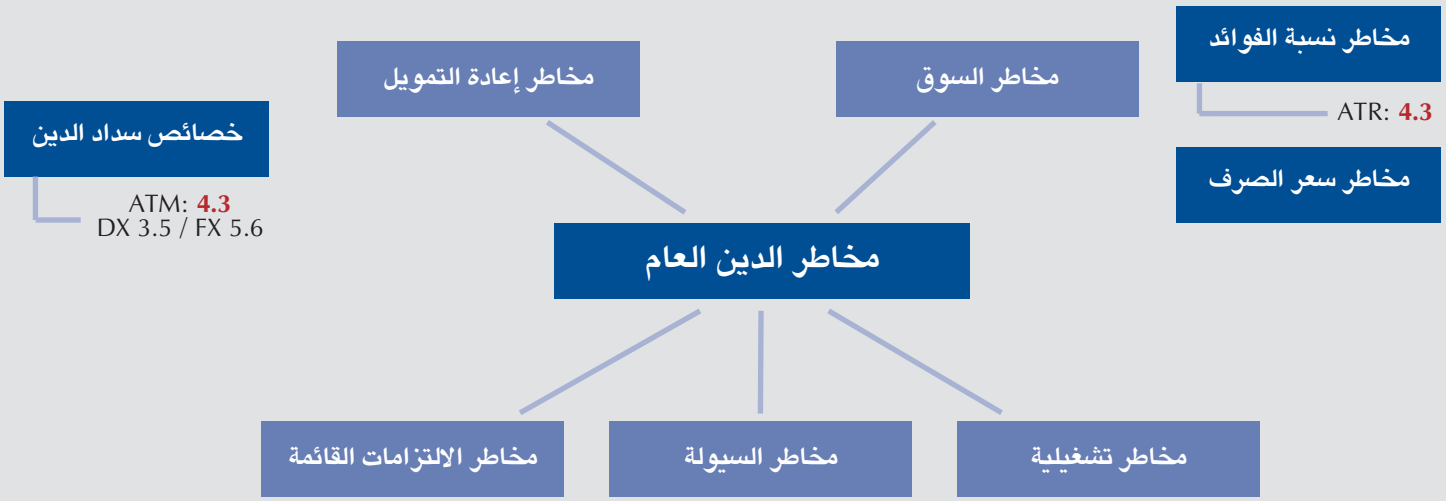
- التدفقات النقدية القائمة لخدمة الدين وهي مبنية على تقسيم الدين الحالي بين الدين بالعملة المحلية والدين بالعملة الأجنبية من جهة ومختلف الإستحقاقات ونوعية الدين من جهة أخرى (سندات خزينة أو قروض أو سندات خزينة خاصة) وذلك بالإضافة الى ١) التغيرات الماكرو إقتصادية المتوقعة (النمو والعجز الكلي والعجز الأولي) والمعدة من قبل دائرة تحليل الإقتصاد الكلي في مديرية الموازنة و٢) التوقعات المتعلقة بالأسواق المالية.
- تحليل عدة إحتمالات لإستراتيجيات تمويلية تتناسب مع القوانين المرعية الإجراء بالإضافة الى إستراتيجيات قد تتطلب تعديلاً في بعض القوانين. تختلف تلك الإستراتيجيات في ما بينها من ناحية توزيع الفئات.
- عملية إحتساب التدفقات المالية بناءً على المعطيات أعلاه، من حيث تراكم الديون الجديدة ودفع الديون المستحقة خلال الفترة موضوع التحليل ليصار الى تحديد هيكلية الديون الجديدة لكل من الإستراتيجيات المعدة.
- تحليل الكلفة والمخاطر لكل من الإستراتيجيات بناء على عدة مؤشرات منها كلفة الدين (الفوائد على الواردات والفوائد على الناتج المحلي) ومتوسط اجل الدين (Average Time to Maturity) ليصار الى تحديد الإستراتيجية الواقعية الأنسب من ناحية الكلفة والمخاطر مع الأخذ في الإعتبار بعض العوامل الخارجية كالعوائق القانونية على سبيل المثال.

أما الأهداف الرئيسية لإستراتيجية إدارة الدين العام هي الآتية:

- ضمان تلبية الإحتياجات التمويلية للحكومة والوفاء بالتزاماتها المالية بأقل تكلفة ممكنة على المدى المتوسط والطويل، بشكل يتفق مع درجة معقولة من المخاطر.
- تجنب الإستدانة غير المدروسة وهو أمر ذو أهمية عالية نظرا للعواقب الوخيمة على الإقتصاد الكلي وخسائر في الناتج وتناقض مصداقية الحكومة وقدرتها على تعبئة المدخرات المالية للمدى الطويل المترتبة عن عدم سداد الدين السيادي. من هنا تأتي أهمية وضع استراتيجية موافق عليها من الهيئة العليا لإدارة الدين العام ومعروضة على مجلس الوزراء.
- تطوير الأسواق الاولية والثانوية لمواجهة أية صعوبات قد تطرأ على قدرة التمويل المحلية.
- العمل على اختيار سياسات تتسم بالشفافية للإصدارات الداخلية.
- إنشاء الهيئة العليا لإدارة الدين الذي يرسخ التنسيق القائم بين إدارة الدين العام من جهة والسياسة النقدية من جهة أخرى.

استراتيجية إدارة الدين العام المتوسطة الأجل ورزنامة التدريب اصدارات سندات الخزينة بالعملة المحلية متوفرة على الروابط الآتية:
http://www.finance.gov.lb/en-US/finance/PublicDebt/Pages/LebaneseGovernmentTreasuryBillsandBonds.aspx
http://www.finance.gov.lb/EN-US/FINANCE/PUBLICDEBT/Pages/default.aspx

قياس المخاطر لمحفظة الديون



معراوي يشرح لـ"حديث المالية" ما اتُخِذ وما يُنفَذ حاليًا

الدوائر العقارية: إجراءات كي لا تكون للفساد... مساحة!

كانت الدوائر العقارية محط أنظار اللبنانيين ووسائل الإعلام في الأسابيع الأخيرة من العام ٢٠١٤. فكثر من اللبنانيين، إن لم يكن جميعهم، ضاقوا ذرعاً بالفساد المستشري في هذه الدوائر، التي تختص بمعاملات تعني كل واحد منهم.

الوزير علي حسن خليل مع المدير العام جورج معراوي خلال جولة في "العقارية"

بدفع قوي من الوزير علي حسن خليل، إنطلقت المسيرة الإصلاحية بزخم في مديرية الشؤون العقارية، والهدف ألاّ تعود فيها للفساد مساحة، وألا تبقى مصالح المواطنين "مُلكاً" للفاسدين، مع الإجراءات التي اتخذت لملاحقة الفاسدين والمخالفين، والإصلاحات التي بدأ تطبيقها لتفادي الوقوع مجدداً في براثن هذا الفساد. "حديث المالية" أجرت مع المدير العام للشؤون العقارية جورج معراوي جردة بما تم اتخاذه من إجراءات شكلت بداية التغيير المنشود، وبتلك التي يجري اتخاذها حالياً.

مناقلات وإحالات وتأديب

وقال معراوي في هذا الصدد إن الإجراءات التي اتخذت للحد من الفساد، بتوجيهات من الوزير علي حسن خليل وبقرارات منه في كثير من الحالات، شملت مناقلات لأمناء السجل العقاريين، وإحالات على النيابات العامة وعلى التفتيش المركزي واتخاذ إجراءات تأديبية بحق أمناء سجل، وأمناء سجل معاونين، ومساحين وموظفين ومعقبي معاملات، لارتكابهم مخالفات. كذلك تم رفع الحصانة عن كل موظفي الشؤون العقارية والمساحة والطلب من الاجهزة في الوزارة والاجهزة القضائية السير بكل الشكاوى التي ترد والتحقيق فيها واجراء اللازم وفق الأصول القانونية. وأحيلت على التفتيش ملفات أمناء السجل الذين يوقعون على المعاملات بصفتهم أمناء سجل وأمناء سجل معاونين في الوقت نفسه دون وجه قانوني.

مهل... وإعادة نظر

وبحسب معراوي، تمّ طلب نفي ملكية لكل العاملين في قطاع المساحة من رؤساء مصالح ودوائر ومساحين وللعاملين في الشؤون العقارية من أمناء سجل، وأمناء سجل معاونين.

وإذ تم اعداد تقرير عن كل المعاملات غير المنجزة في الدوائر العقارية وارساله الى امناء السجل للتحقق من سبب التاخير، جرى في موازاة ذلك تحديد مهل لانجاز المعاملات لكل من موظفي السجل العقاري ودوائر المساحة.

وتمت ايضاً إعادة النظر في الملفات التي تحوي كتماناً للثمن، واحالتها على النيابة العامة.

وقف العمل بتصاريح المعقّبين

ومن الإجراءات الأخرى التي تحدث عنها معراوي، وقف العمل بكل تصاريح معقبي المعاملات في الدوائر العقارية واعطاء مهلة شهر لتقديم طلبات جديدة وفق المعايير الدقيقة والواضحة التي نص عليها المرسوم التنظيمي وابلاغ الأجهزة الامنية بواسطة مرجعياتها بتنفيذ هذا الطلب.

مساحة البلدة معياراً للتحديد والتحرير

وأشار معراوي إلى قرار بتعليق أعمال المساحة في مختلف المناطق بحسب الاصول والقوانين المرعية وإعادة النظر في دفاتر الشروط الخاصة بعمليات التحديد والتحرير باعتماد مساحة البلدة كمعيار، وليس بمبلغ مقطوع بغض النظر عن فترة العمل والمساحة ما يفسح المجال أمام فساد في المسح أو سواه.

أملاك الدولة والمشاعات

وتم الادعاء على من يظهره التحقيق في الاعتداء على املاك الدولة والمشاعات والتصرف بأملاك الدولة العامة وأملاك الدولة الخاصة والمشاعات ومسحها على أسماء أشخاص وشركات عقارية. وتمت ملاحقة عشرات المخالفات تتعلق بملايين الأمتار التي تملكها اشخاص وشركات ملتبسة ممارسين عملية سطو علني على مشاعات واملاك الدولة. وتم الادعاء، بواسطة المحافظين ووزارة الداخلية، على أشخاص على علاقة بمخالفات ارتكبت ضد مشاعات الدولة لاتخاذ إجراءات تزيل التعديات.

...وبعد

أما الإجراءات المتخذة حالياً، فهي بحسب ما شرح معراوي لـ"حديث المالية":

- استحداث أمانات للسجل العقاري في جبيل – بعلبك – صور – عكار – مرجعيون – حاصبيا – راشيا والبقاع الغربي.
- أسعار العقارات المجاورة: وضع تقرير بتصرف أمناء السجل العقاري يسمح لهم بمقارنة أسعار العقارات المجاورة مع العقار المنوي تسجيله من دون الاتكال على الموظفين لتأمين المعلومات عشوائياً، مما يتيح لأمين السجل اتخاذ القرار المناسب، وهذا أمر

سيساهم في رفع مستوى الواردات من الدوائر العقارية. (زيادات ملحقة بالتقييم للثمن الأولي ما يقارب ٧٦٥ مليار ليرة لبنانية).

- ربط عقود البيع بعقود التأمين.
- عمليات التأمين والبيع على الأقسام المجاورة.
- عدد القيود المسجلة حسب الساعة وموظف التسجيل.
- تقرير يبين مدة تنفيذ المعاملات.
- الزام رئيس المكتب العقاري بإصدار إشعار استلام يبيّن رقم وتاريخ ووقت المعاملة وأرقام العقارات والمستندات المرفقة كي يحصل المواطن على ضمانة لحقوقه على هذه المستوى.
- إستكمال ربط نظام السجل العقاري المكنن بنظام المساحة الممكن.
- الإطلاع المباشر على القيم التأجيرية المعطاة ورسوم الانتقال: تم الربط الكترونياً بين أمناء سجل الشؤون العقارية والمعاونين والموظفين للاطلاع على بيانات القيمة التأجيرية التي تصدر عن وزارة المالية والاطلاع على تخمين الانتقال ما يساعدهم على عمليتي التقييم والتخمين.
- وضع بتصرف المواطنين خط ساخن ٠١٤٩٢١١١ لتلقي شكاوى الموطنين ومعالجتها في ما يختص بالدوائر العقارية والمساحة، وهو موصول مباشرة بمكتب الوزير وبالمديرالعام للشؤون العقارية.
- اتخاذ الإجراءات التنفيذية التي تساعد على تأمين الخدمة للمواطنين في أفضل
- صورة ممكنة وضبط عملها والإجراءات المتخذة لذلك.
- مكننة عمل دائرة املاك الدولة الخصوصية.

البدء بعملية تصحيح تشابه الاسماء في امانة السجل العقاري في بيروت.

ذكرنا بعض الإجراءات، وكل المواطنين أمل أن تأخذ هذه العملية مجراها وتؤتي ثمارها...

السطو على المشاعات تجاوز عشرات ملايين الأمتار

قال وزير المال علي حسن خليل في حديث إلى صحيفة "النهار" نشر في ٢٨ كانون الثاني الفائت: "حتى يومنا هذا، أحالت وزارة المال أكثر من ٥٥ موظفاً في الشؤون العقارية ومسؤولي المساحة على التحقيق". وأضاف في هذا الصدد: "اتخذت قراراً بوقف العمل بكل تصاريح معقّبي المعاملات، وأكّدت رفع الحصانة عن كل موظفي المكاتب العقارية والمساحة والسير بالشكاوى التي ترد وإجراء اللازم بحسب الأصول القانونية".

واعتبر أنّ ثمة واقعاً مريراً في موضوع المساحة، والخطر الكبير يكمن في التصرف باملاك الدولة والمشاعات، مذكراً بتأليف لجنة مهمتها متابعة الشكاوى حول اعمال المساحة في ما يتعلق بالتصرف في المشاعات واملاك الدولة.

ولفت الى أنّ عدداً من أمناء السجل أُحيلوا على التفتيش وبعضهم على النيابة العامة بعدما أصبح واضحاً أنّ هناك الكثير من المعاملات وقّعها هؤلاء في أكثر من سجل، ما يعتبر تزويراً، مشدّداً على قرب اتخاذ قرار بتحديد مهل انجاز المعاملات لدى كل الدوائر العقارية والمساحة، وترتيب دليل المواطن عن كيفية سير المعاملات والمستندات ووضعه في التصرف.

أما عن ملف التعديات على المشاعات، فيؤكد أنّ ما تمّ جرده من ادعاءات المواطنين عن السطو على المشاعات والاملاك العامة والخاصة تجاوز عشرات ملايين الأمتار في عدد من القرى، "ولدينا عشرات الملايين من الأمتار التي ندقق فيها"، وقد سلمت هذه الملفات إلى المدعي العام المالي لاتخاذ الاجراءات المناسبة".

٤٦ برنامجاً في رزنامة الريجي التدريبية لسنة ٢٠١٥

غلاف الرزنامة

شارك ٣٢ من كبار المسؤولين في إدارة حصر التبغ والتنباك (الريجي) في ورشة العمل التي نظمها معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في ١٠ كانون الاول ٢٠١٤ وهدفت الى تقييم تنفيذ خطة التدريب ٢٠١٤ ومناقشة رزنامة عام ٢٠١٥. وتناولت الورشة عرضاً لأبرز إنجازات التدريب ومناقشة خطة التدريب المستقبلية ضمن مجموعات عمل مصغرة، وارتكزت المخرجات على تحديد دقيق للتحديات التي تمّت مواجهتها وتقديم اقتراحات عملية لعام ٢٠١٥.

ومن المتوقع أن تساهم الرزنامة التدريبية السنوية الثانية التي أصدرتها إدارة الريجي بالتعاون مع المعهد، في نشر الثقافة المؤسسية وفي تحديث إدارة الموارد البشرية.

وتهدف رزنامة ٢٠١٥ الى تعزيز قدرات الكوادر العليا في مهارات القيادة والتخطيط الاستراتيجي وادارة الجودة وتخص الملاك المتوسطي برزمة تدريبية ترتكز على المهارات الادارية. كذلك تتوجه الرزنامة إلى مديريات التجارة والصناعة والزراعة والتبغ الورق ببرامج تقنية مختصة. وتشمل الرزنامة ٤٦ برنامجاً تدريبياً تتمحور على إدارة الجودة والتمّيز المؤسسي، والمهارات القيادية والإدارية وإدارة الطاقات البشرية، والإدارة المالية، والتدريب التقني المتخصص، وثقافة التدريب وهندسة البرامج التدريبية فضلاً على الأنظمة المعلوماتية المكتبية وبرامج اللغات الأجنبية.

تناولت "تحديث القدرات الإدارية والتشغيلية للإدارة الضريبية"

التوأمة الضريبية الثالثة اختتمت... والإيرادات ارتفعت

بيفاني وايخهورست ولانتيري

المشروع استمر ٢١ شهراً وشمل ٦٢ بعثة شارك فيها ٥٦ خبيراً فرنسيا

احتفلت وزارة المال في ١٢ كانون الأول ٢٠١٤ باختتام مشروع التوأمة في شأن "تحديث القدرات الإدارية والتشغيلية للإدارة الضريبية"، الموّل من الاتحاد الأوروبي بمبلغ ١.٨٥ مليون يورو، والمنفذ بالتعاون مع المديرية العامة للمالية العامة الفرنسية.

أقيم حفل الاختتام في السرايا الحكومية وحضره ممثل وزير المال، مدير المالية العام آلان بيفاني، ورئيسة بعثة الاتحاد الأوروبي في لبنان السفيرة أنجيلينا ايخهورست، والمديرة في المالية العامة الفرنسية والمسؤولة عن بعثة التعاون الدولي جوزيان لانتيري.

مشروع التوأمة الذي استمر ٢١ شهراً، يأتي ليكمل مشاريع التوأمة السابقة. وقد افادت مديرية المالية العامة اللبنانية إلى الآن من أربعة برامج توأمة من الاتحاد الأوروبي.

وشمل المشروع زيارات لـ ٦٢ بعثة إلى لبنان، قام بها ٥٦ خبيرا فرنسيا، وشارك في إطارها مئات من الخبراء اللبنانيين ضمن مجموعات عمل أو خلال اجتماعات حول مواضيع إعادة تنظيم الإدارة الضريبية وتحسين الحوكمة وإنشاء مركز اتصالات جديد ووضع خطة لاستئناف الأنشطة المعلوماتية. أما الموظفون اللبنانيون، فكانت لهم في إطار البرنامج ١٢ زيارة إلى ثماني دول من الإتحاد الأوروبية.

أهداف المشروع

وتتلخص أهداف المشروع في الآتي:

- **مكافحة الاحتيال وزيادة الإلتزام:** فالمعلومات هي أفضل سلاح لإدارة فاعلة للمخاطر ولكشف الإحتيال، وتحليل المعلومات يسمح بتحديد المخاطر
- **تحسين الخدمات للمكلفين:** بمعنى تقديم خدمة فعّالة وفاعلة بشكلٍ أكبر، وتبسيط إجراءات الإدارة الضريبيّة
- **تقليص الفجوة الضريبية وتحسين عمليّة تحصيل الضرائب:** من خلال تحسين فاعلية التدقيق وتخفيض تكاليف الإلتزام، واستخدام ذكاء الأعمال والتحليلات.

وشمل مشروع التوأمة مجموعة من المشاريع المترابطة، منها زيادة مؤهلات ومهارات الموارد البشرية في الإدارة الضريبية في مجالي التدقيق وتحليل المخاطر،

وتحديث القدرة الإدارية والتشغيلية للإدارة الضريبية من خلال إعادة التنظيم وتحسين الحوكمة الضريبية وإنشاء مركز اتصالات وتجهيزه وتطوير خطة للحماية من الكوارث وتجهيز قاعة المحاضرات، إضافة إلى تعزيز الإلتزام الضريبي وإدارة المخاطر من خلال تطوير تقنيات إدارة المخاطر وتوفير الدعم لبرمجة التدقيق ووضع مؤشرات الأداء.

وبدا لافتاً من المؤشرات التي عرضت، ارتفاع ايرادات الضريبة على القيمة المضافة من ٢٤٣،٨٢٧ مليون ليرة في العام ٢٠١٢ الى ٢٨٧.٠٥٨ مليون ليرة في العام ٢٠١٤.

المحاور

في التفاصيل، وبحسب المعلومات التي زودنا إياها برنامج الإصلاح الضريبي التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) في وزارة المال، انقسم مشروع التوأمة إلى المحاور الآتية:

- **إعادة تنظيم الإدارة الضريبية:** تمّ اقتراح خطة شاملة لتنفيذ القرار المتخذ سنة ٢٠١١ والقاضي بتوسيع نطاق صلاحيات دائرة كبار المكلفين ودمج أعمالها مع أعمال مديرية الضريبة على القيمة المضافة. وفي هذا الإطار، تم تحضير كافة التعديلات التشريعية والتنظيمية اللازمة للحصول على خدمة مدمجة تقوم بإدارة كبار المكلفين.

وفي الأرقام، ارتفع التدقيق المشترك لضرائب الدخل مع الضريبة على القيمة المضافة، من ١٤٥ تدقيقاً في العام ٢٠١٢ إلى ٢٧٣ تدقيقاً في ٢٠١٤، وبعدد الساعات من ٢١،٧٥٠ عام ٢٠١٢ إلى ٤٠،٩٥٠ عام ٢٠١٤.

وتم أيضاً وضع رسم تخطيطي لمجموعة إجراءات العمل وتطوير عدة أدلة لها. وكجزء من تنظيم مراجعة الهيكليات، تم التركيز على الوضع القابل للتحسين في الخدمات التي تتولى التحصيل العادي والجبري. وتم إصدار عدد من أدلة الإجراءات، ومنها دليل تسجيل المكلفين، ودليل متابعة غير الملتزمين، ودليل مسار الإعتراض، ودليل التسجيل في النظام الضريبي الإلكتروني.

كذلك أجريت مقاربة أولى للإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتقديم الإقتراحات المناسبة لتوزيع الوظائف وفقاً للأعباء والتحديات.

- **الحوكمة الضريبية:** تم وضع نهج استراتيجي للحوكمة الضريبية مع تطوير إجراءات فعّالة لإدارة المخاطر تمثلت بأدوات تتكيف مع السياق اللبناني.

وتم اقتراح نهج يسمح للإدارة اللبنانية بتنفيذ إستراتيجية إدارة المخاطر، بالإضافة لإستراتيجية التواصل الداخلي.

ووضعت أيضاً مواصفات نظام المعلومات التقريرية الملائم لإدارة الضرائب اللبنانية، واعتمد نظام الخبرة الإلكترونية التقريرية لاستعادة البيانات وللإحصاءات (SEIDRES).

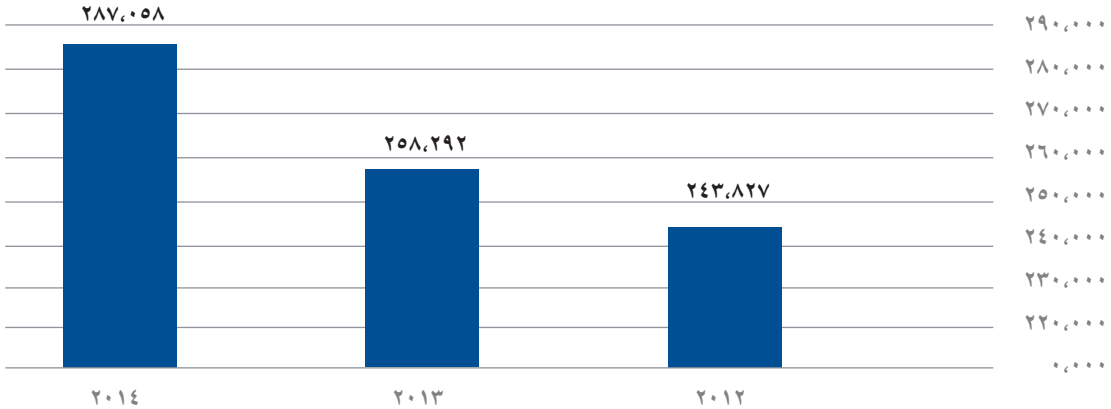
إضافة إلى ذلك، جرى تحليل موقع وزارة المال الإلكتروني الحالي، واقترحت تطويرات يمكن إجراؤها للموقع على المدى القريب، وأخرى على المدى المتوسط والطويل.

وحُدِّدَت سلسلة مؤشرات لقياس الاداء المتعلق بالتوجّهات الاستراتيجية. فعلى سبيل المثال، بالنسبة إلى التوجه الإستراتيجي المتمثل في تحديث العلاقة مع المكلّف وتعزيز الالتزام الضريبي، حددت المؤشرات الآتية: نسبة المكلفين الذين قاموا بتوقيع التعهّد اللازم للولوج إلى الخدمات الإلكترونية من مجموع الملزمين بالتصريح إلكترونياً، ونسبة المصرّحين إلكترونياً من مجموع المكلفين الملزمين بالتصريح إلكترونياً، ونسبة الاعتراضات التي تمّت معالجتها ضمن مهلة ستة أشهر (المهلة القانونية). أما بالنسبة إلى التوجه المتمثل في تحسين فاعلية العمل الإداري، فمؤشرات الاداء هي نسبة المكلفين الملتزمين بموجب التصريح ضمن المهل القانونيّة، ونسبة عدد الإعتراضات التي تمّت الموافقة عليها (بالكامل أو جزئياً)، من مجموع أعداد الإعتراضات التي تمّت معالجتها، ونسبة قيمة الإعتراضات الموافق عليها من مجموع قيم التكاليف التي تمّ الإعتراض عليها، ونسبة قرارات مجلس شورى الدولة التي جاءت لصالح الإدارة الضريبية (بالكامل أو جزئياً) بعد التدقيق، من مجموع قراراته خلال فترة معيّنة، ونسبة التسديد الطوعي.

- **تجهيز مركز الإتصالات، وإدارة الإتصالات ومتابعتها:** تم تحديد الشروط الوظيفية والتقنية لمركز الإتصالات، ورسم المخطط الوظيفي لتقديم خدمة فعّالة ذات جودة عالية للمكلف. ومن ثم، تم تحديد احتياجات المركز من الموظفين والتدريب، ووضع القواعد والإجراءات التشغيلية الخاصة، إضافة إلى المبادئ التوجيهية المنهجية مع خطة التواصل مع الموظفين والمكلفين.
- **الحماية من الكوارث:** أظهر التشخيص نقاط القوة في هيكلية تكنولوجيا المعلومات الحالية بالإضافة إلى نقاط الضعف.وقد تم اقتراح خطط عمل على المدى القريب والمتوسط أو البعيد مع تحديد الأولويات. كذلك تم تشكيل مجموعة الوثائق لتشمل المراجع، وسجلات تشغيل التطبيقات الرئيسية والخدمات، والأدلة الخاصة بخلايا الأزمات، وخطط استمرارية عمل المواقع في المناطق وفي موقعي بيروت لتمكين الإدارة اللبنانية من تنفيذ عملية استئناف الأنشطة في حال وقوع كارثة كبرى.
- **تجهيز قاعة المحاضرات وغرفة التحكم.**

ارتفاع الإيرادات الضريبية للضريبة على القيمة المضافة

(المبالغ بملايين الليرات)



موازنة النوع الاجتماعي كأداة لتعزيز فاعلية السياسات العامة وكفاءتها

كتبت مايا بصيبص

تعتبر الموازنة أهم أداة اقتصادية في أيدي الحكومات، تمكّنها من تحقيق تغيير أو تطوير في السياسات المالية أو الاقتصادية أو القطاعية. واكتسب موضوع موازنة النوع الاجتماعي (يمكن تسميتها أيضاً الموازنة المستجيبة للنوع الاجتماعي) حيّزاً مهمّاً في السنوات الأخيرة، لما يشكّله من محور أساسي في مجال التنمية وحقوق الإنسان، وخصوصاً بعد المؤتمر العالمي الرابع للمرأة الذي عقد في العام ١٩٩٥ في بكين والذي دعا إلى ضمان إدراج البعد الاجتماعي في السياسات والمشاريع الاقتصادية المتعلّقة بالموازنة.

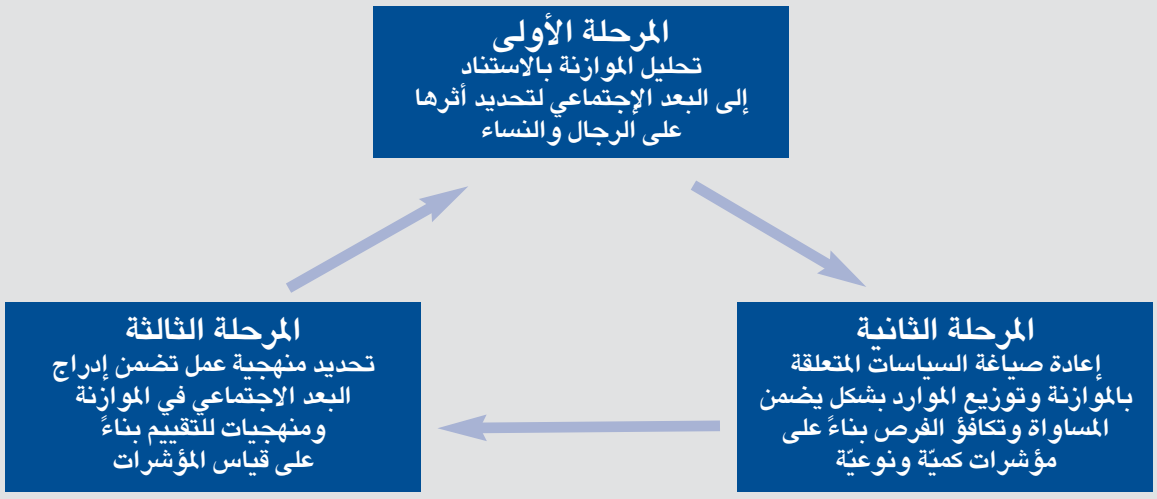
تظهر موازنة النوع الاجتماعي في بعض الأحيان، كجزء خارج التعاميم والبحوث السائدة في الموازنة، غير أنّها سبيل لإعداد موازنة ناجحة تؤمّن مخرجات ومشاريع تفسح المجال أمام المرأة لأداء دور فاعل في الحياة الاقتصادية.

مفهوم موازنة النوع الاجتماعي

عملياً، تقوم موازنة النوع الاجتماعي على تضمين النوع الاجتماعي ضمن سياق تحضير الموازنة. وبالتالي تقييم من حيث النوع الاجتماعي للموازنات على جميع المستويات، بما يتضمن اعادة هيكلة الايرادات والنفقات. إذاً هي ليست تحليل برامج تستهدف النساء فقط أو إعداد ميزانية منفصلة للنساء، إنما تهدف إلى دراسة أثر السياسات والبرامج التي تنفّذها الحكومات على المجتمع ككل نساءً ورجالاً وأطفالاً وقياس أثرها على تخصيص الموارد وتنفيذ النفقات والسبيل لتحسينها. من هنا، تسعى موازنة النوع الاجتماعي إلى تكثيف الروابط بين الموارد المخصّصة والأهداف المنشودة من خلال التنسيق بين السياسات الموضوعة والبرامج المرجو تنفيذها والموازنة المعطاة لها من خلال وضع مؤشرات قياس والعمل على تحسين توزيع الموارد لضمان مساواة كاملة تنعكس ايجاباً على الثروة الاقتصادية.

غير أنّ إدراج البعد الاجتماعي في عملية إعداد الموازنة هي مهمّة اقتصادية تحليلية صعبة وخصوصاً أنّ مسار إعداد الموازنة العام يتطلّب عوامل عدة: بدءاً من تلاؤم الموازنة مع الإطار الماكرو اقتصادي الذي تضعه الدولة، مروراً بالواردات وتنفيذ النفقات والرقابة على الإنفاق، إضافة إلى ما تتطلّبه هذه العملية من إصلاح الموازنات والاتجاه بها أولاً إلى موازنات البرامج والأداء.

المراحل الثلاث للموازنة المراعية للبعد الإجتماعي



آلية الانتقال الى موازنة النوع الاجتماعي: (checklist)

المرحلة	متطلبات الانتقال
تحضير الموازنة	تضمين دليل اعداد الموازنة وتعميم الموازنة تعليمات واضحة تتعلق بالنوع الاجتماعي تضمين الموازنة برامج وسياسات تراعي النوع الاجتماعي تحضير أولويات واضحة ضمن الوزارات المختصة تهدف الى تعزيز المساواة على صعيد النوع الاجتماعي
المصادقة على الموازنة (من قبل السلطتين التنفيذية والتشريعية)	تضمين تحليل النوع الاجتماعي في التحليل المالي المرفق بمشروع الموازنة تضمين السياسات الضريبية تحليل الأثر من ناحية النوع الاجتماعي تضمين القوانين (الضريبية والمالية) مبادىء تتعلق بالنوع الاجتماعي
تنفيذ الموازنة	تحديد آليات واضحة لمراعاة النوع الاجتماعي عند التوظيف تعميم أهمية مراعاة النوع الاجتماعي عند اجراء العقود والمناقصات تحديد أهداف واضحة لناحية المستفيدين من حيث النوع الاجتماعي من النفقات والمساعدات الاجتماعية
التدقيق	تضمين النوع الاجتماعي كأحد نواحي التدقيق المالي

ضرورة الانتقال التدريجي

لا يمكن الانتقال المباشر الى موازنة شاملة تراعي البعد الاجتماعي الا بشكل تدريجي. يجب أولاً التركيز على موازنة بعض الإدارات العامة (مثلاً: إدخال النوع الاجتماعي في موازنة وزارة الصحة ووزارة التربية ووزارة الشؤون الاجتماعية...).

كذلك يمكن التركيز على البرامج الجديدة لناحية جعلها أكثر استجابة للنوع الاجتماعي وبدء العمل على تعديل الأطر القانونية والتنظيمية الخاصة بعملية إعداد الموازنة لتلحظ النوع الاجتماعي (مثل: تقييم أثر استحداث ضرائب جديدة مع أخذ النوع الاجتماعي في الاعتبار).

كذلك يتعيّن استعمال مؤشرات تأخذ في الاعتبار النوع الاجتماعي وتسمح بقياس التغيرات المباشرة التي تطرأ على وضع الرجال والنساء في المجتمع من الناحية الاجتماعية والاقتصادية ومن ثمّ تقييم ما إذا كانت النتائج المرجوة على المدى الطويل قد تم تحقيقها.

وتجدر الإشارة إلى أن المضي في هذه الإصلاحات ووضع مؤشرات القياس يتطلب توافر قاعدة بيانات ومعلومات إحصائية شاملة مبوّبة بطريقة تسمح بتركيز المدخلات وفق الأولويات وبالتالي تتيح قياس أثر الموازنة من الناحية الاجتماعية أي نتائجها المباشرة على النساء والرجال.

إذاً التحديات كثيرة في هذا المجال إذ أنّ إدراج البعد الاجتماعي في الخطط السياسية المالية والاجتماعية بشكل عام وفي إعداد وتنفيذ الموازنة العامة بشكل خاص يتطلّب ادراكاً لأهمية المساواة الاجتماعية وأثرها على الوضع الاقتصادي ودورها الأساسي كأداة لتعزيز فاعلية وكفاءة السياسات العامة. من هنا ضرورة مواصلة الجهود والإصلاحات من خلال الاستعانة بتجارب ناجحة ورائدة في هذا المجال وتقاسم الخبرات الجيدة بين الدول بهدف تطوير مفاهيم الشفافية والمساءلة.

دورتان للمسؤولين الماليين في وزارة الشؤون الإجتماعية

تعاون معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي مع وزارة الشؤون الاجتماعية لتنظيم دورتين تدريبيتين حول "اعداد الموازنات الجندرية" للمسؤولين الماليين في الوزارة خلال شهر كانون الاول ٢٠١٤.

هدفت الدورة الى تعزيز معارف المشاركين حول مفاهيم الموازنة المبنية على الاداء والبرامج لجهة فهم هيكليتها وعناصرها وأهميتها وتزويدهم المعلومات الاساسية لآلية الانتقال الى موازنة البرامج والاداء.

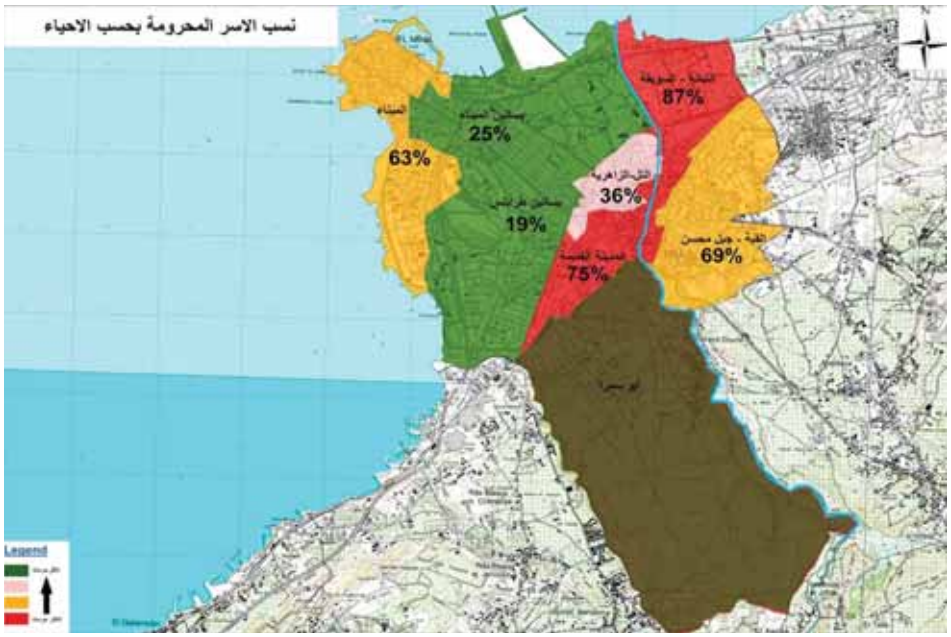
جاءت هذه الدورات في إطار مشروع "تعزيز مشاركة المرأة في الحكم المحلي والتنمية" المموّل من الحكومة الايطاليا.

من إحدى الدورات التدريبية عن "الموازنات الجندرية"

تناوله اللقاء السنوي الثالث لهم

دور أساسي لأساتذة الاقتصاد في الثانويات في "تعزيز الإلمام بمسائل التنمية المحلية"

للسنة الثالثة على التوالي، نظّم معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي، اللقاء السنوي لأساتذة مادة الاقتصاد في الثانويات الرسمية تحت عنوان "دور أساتذة مادة الاقتصاد في تعزيز الإلمام بمسائل التنمية الاقتصادية المحلية".



من مداخلة السيد أديب نعمة: نسب الأسر المحرومة بحسب الأحياء في طرابلس

كتاب عن مشروع قانون اللامركزية الإدارية شارك الدكتور كرم كرم في إعداده

يؤدي أساتذة مادة الاقتصاد في المدارس، الرسمية منها والخاصة، دوراً محورياً في إعداد الأجيال الشابّة لفهم اللامركزية الإدارية وتحديداً دور البلديات في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية.

بمشاركة أكثر من ٥٦ أستاذ لمادة الاقتصاد في المدارس الرسمية والخاصة، شكّل هذا اللقاء فرصة لخلق مساحة للحوار والتبادل بين الأساتذة أنفسهم وبينهم وبين عدد من الخبراء المعنيين بالمواضيع الاقتصادية والمالية والتنموية في لبنان وإلقاء الضوء على دور البلديات وأهمية تفعيل مشاركة الشباب في نشاطاتها التنموية وحثّ الأساتذة على المشاركة في تحقيق النمو الاقتصادي.

في هذا الإطار، عرضت مديرة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي لمياء المبيض بساط لمحة عن محاور العمل السابقة والمبادرات الجديدة في مجال التوعية المالية.

كما شدّدت على أهمية الثقافة المالية والاقتصادية في لبنان وفي العالم من خلال عرض بعض الأرقام المتعلقة بالشخصية المالية للشباب اللبناني ونتائج اختبار الـPISA والاستراتيجيات الوطنية المعتمدة.

وأوضح المستشار الاقليمي في قضايا الحكم الديمقراطي والحوار الوطني في اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) التابعة للأمم المتحدة في بيروت أديب نعمة الدور الاقتصادي للبلديات في إطار التنمية المحلية المتكاملة وهيئات المجتمع المدني، في مداخلة تحت عنوان: "هل من دور إقتصادي للبلديات في إطار التنمية المحلية المتكاملة؟ مثال من طرابلس".

وبدأ بعرض حالة الحرمان في مدينة طرابلس، ثم تتطرق إلى ملامح الحرمان الاقتصادي في طرابلس، وأخيراً انتهى بتوصيات للمجلس البلدي في المجال الاقتصادي.

من جهته، عرض رئيس قسم الأبحاث في "مبادرة المساحة المشتركة لتبادل المعرفة وبناء التوافق" الدكتور كرم كرم "الرؤية المستقبلية للعمل التنموي البلدي على ضوء اقتراحات مشاريع القوانين والاقتراحات الجديدة للامركزية واللاحصرية الإدارية" عارضاً الثنائيات المتعارضة والمتناقضة وتطور المفاهيم والتجارب اللامركزية، والرؤية المستقبلية التي تشتمل على مجالس منتخبة، وصلاحيات موسّعة والحد من الرقابة المسبقة ومن نظام الوصاية وغيرها.

بالإضافة إلى ذلك، شكّل اللقاء فرصة للتعرّف من كثب على أدوات تربوية جديدة، وهي دليل "ليش مندفع ضرايب" الذي يعرّف بالمبادئ الأساسية لإدارة المال العام بأسلوب ممتع ومصوّر.

معهد باسل فليحان في ٢٠١٥:
توسيع مروحة البرامج... وقاعدة المستفيدين

كان عمل معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي عام ٢٠١٤ مثمراً، على الرغم من الظروف الصعبة التي مرّ بها لبنان والمنطقة. فقد استطاع المعهد تحقيق تحسن ملحوظ في أعداد المستفيدين من خدمات التدريب وشكلت مواضيع "تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد" العناوين الأكبر لمشاريعه. وثابر على تعزيز علاقات تعاون مع مراكز التدريب العربية والوطنية ضمن شبكة غيفت – مينا وضمن الشبكة الوطنية للتدريب، والمؤسسات الدولية. كذلك حرص المعهد على تسهيل الوصول الى المعلومات لصانعي السياسات وللمواطنين، وعلى تعزيز حضوره في مختلف المؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية، وعبر مواقع التواصل الاجتماعي. ويعتزم المعهد المثابرة في هذا النهج سنة ٢٠١٥، متكلاً على ثقة معالي وزير المال علي حسن خليل ودعم الشركاء.

خدمات التدريب: مواضيع حديثة، منهجية متجددة، قاعدة مستفيدين أوسع

تتضمن رزنامة التدريب لعام ٢٠١٥ مروحة واسعة من البرامج والنشاطات في إدارة المال العام ومكافحة الجرائم المالية وإدارة التغيير، وتولي موضوع الشراء الحكومي اهتماماً خاصاً. كذلك يخصّص المعهد للكوادر العليا والوسطى في الإدارة سلسلة ورش عمل وزيارات لتعزيز مهاراتهم القيادية. وسيعمل المعهد أيضاً على ترسيخ مفاهيم الثقافة الاقتصادية والمالية والنزاهة وإدراجها في مختلف المناهج التدريبية، وسيسعى، بالتعاون مع سائر المراكز والمعاهد، إلى تكريس ثقافة التعلّم والأداء والتدريب المستمرّ في القطاع العام.

التعاون والتشبيك: المزيد من التعاون المؤسسي

وسيعمل المعهد هذه السنة على تعزيز دور شبكة غيفت– مينا ومأسستها وعلى تنظيم اللقاء السنوي المقرر عقده في مراكش من ١٠ الى ١٢ شباط ٢٠١٥، بالإضافة الى تسهيل مشاركة الأعضاء في مختلف النشاطات التدريبية الإقليمية وفي زيارات التبادل. وسيشارك بدينامية وفعالية في برنامج عمل الشبكة الوطنية للتدريب، ويعمل على تسهيل مشاركة اللبنانيين في أبرز المبادرات الاقليمية والدولية. وسيبذل كافة الجهود للتواصل مع الشركاء والجهات المانحة بغية تأمين موارد جديدة.

الإنتاج المعرفي والتواصل: مواضيع الساعة، الوصول الى المعلومات

وسيواصل المعهد العمل على تعزيز الطابع العلمي للمنشورات وعلى تفعيل العلاقة مع مراكز الابحاث. وسيصدر منشورات وتقارير جديدة. وسيواصل جهوده لتسهيل الوصول إلى المعلومات عبر إصدار أدلة جديدة للمواطن ضمن سلسلة "حابب أعرف أكتر"، وتوفير المعلومات ونتائج الابحاث والدراسات عبر وسائل التواصل الاجتماعي وموقع المعهد الالكتروني والمكتبة المالية.

التطوير المؤسسي: الأداء، ثم الأداء

من المتوقع أن ينتهي المعهد من تنفيذ المراحل الأخيرة من مخطط التطوير المؤسسي التي تنطوي على تنظيم المعهد بأسلوب حديث وموجّه نحو الأداء، ويعمل على مكننة آليات العمل والأنظمة المالية والمحاسبية وأنظمة الشراء وربطها بأنظمة الكترونية فعالة، وعلى إعداد منظومة لقياس مؤشرات الإنجاز.

باختصار، يأمل فريق المعهد في أن يوفّق في تنفيذ ما يطمح إليه في السنة الجديدة، ويتطلّع إلى العمل مع شركائه وداعميه لتحقيق الأفضل.

المعهد على مواقع التواصل الاجتماعي... like!

Institut des Finances Basil Fuleihan

IOFLebanon

IOFLebanon

أصبح معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي موجوداً على شبكات التواصل الاجتماعي، فقد أطلق في الفصل الأخير من العام ٢٠١٤ مواقعه على الشبكة. وبذلك أسّس لعلاقة جديدة مع جمهوره وشركائه عبر إتاحة التواصل والتفاعل، وإمكان توصيل المعلومات والمعرفة بشكل سهل ومباشر.

ويعمل فريق المعهد على تحديث المواد والتدوينات وإغنائها بانتظام، ما يؤدي إلى زيادة عدد المتابعين بشكل مطّرد. فلمن يهمه الأمر، ما عليكم سوى الضغط على "لايك"... وشاركوا أصدقاءكم الصفحة.

رزنامة ٢٠١٥ التدريبية: ٤١ برنامجاً وفق أولويات وزارة المال

غلاف الرزنامة

صدرت رزنامة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي التدريبية لسنة ٢٠١٥، وتشمل ٤١ برنامجاً تدريبياً تمّ اختيارها وفقاً لأولويات وزارة المال وتوجهاتها وللحاجات التي تمّ التعبير عنها خلال العام ٢٠١٤.

وتتوزّع البرامج على خمسة محاور رئيسية هي إدارة المال العام، ومكافحة الجرائم المالية والاقتصادية، والتثقيف المالي والاقتصادي، وادارة التغيير وثقافة التدريب، فضلاً عن برامج اللغات والمعلوماتية التي اعتاد المعهد تقديمها بشكل دوري.

وتنظّم البرامج بالتعاون مع عدد من الجهات الشريكة اللبنانية وغير اللبنانية، وتتوجّه بشكل أساسي إلى موظفي وزارة المال بفئاتهم كافة، والى المعنيين بإدارة المال العام في مختلف ادارات ومؤسسات الدولة في لبنان والمنطقة. كذلك تخصّ الكوادر العليا في الإدارة بسلسلة مبادرات لتعزيز مهاراتهم القيادية وتستهدف هيئات انفاذ القوانين ببرامج متخصصة لمكافحة الجرائم المالية والاقتصادية.

وتتضمن الرزنامة للمرة الأولى مواعيد النشاطات واللقاءات التي تهمّ المواطن والفئات الشابة وتلقي الضوء على الدور الريادي للمرأة في القطاع العام.

الرزنامة متوافرة مجاناً في المعهد وعلى موقعه الالكتروني

معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي يحتفل بعيد الميلاد مع جمعية "اركانسيال" (arcenciel)

ككل عام، تزيَّن معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بألوان الميلاد وعمّت فيه روح العيد. وأراد فريق المعهد هذه السنة أن يتشارك فرحة العيد وروحية الصداقة والمحبة والعطاء مع جمعيّة "اركانسيال" (arcenciel)، افزار مركزها الواقع في منطقة جسر الواطي.

تصليح الكراسي المدولبة

وبعد أن قدّم فريق المعهد الهدايا إلى الجمعية، تولت ممثلة (arcenciel) التعريف عن الجمعية وعن نشاطاتها، فأوضحت أنها جمعية لا تبغي الربح، غير سياسيّة وغير طائفية، أنشئت في العام ١٩٨٥ خلال الحرب اللبنانية بهدف مساعدة الذين يعانون من صعوبات، ولتحقيق التنمية المستدامة في المجتمع. وتطورت مهامها على مر الأعوام.

قام فريق المعهد بجولة على المشغل حيث يعمل المستفيدون من "اركانسيال" (arcenciel) على تصليح الكراسي المدولبة وتركيبها.

كذلك زار الفريق المركز الطبي حيث يعمل أخصائيون من مقومي نطق ومعالجين نفسيين ومعالجين فيزيائيين، ويمكن لأي مريض استشارتهم من خلال الجمعية.

وأخيراً كانت زيارة لمشغل الحرف حيث تصنع قطع من البورسولين تلونها السيدات في المشغل، وتباع في المركز نفسه، وبذلك تكون السيدة تعيل نفسها على الرغم من حالتها الصعبة.

واختتمت الزيارة بشراء قطع حرفية فنّية... وبباقة من الذكريات الجميلة.

للمزيد من المعلومات عن الجمعية:
http://www.arcenciel.org/

منتجات البورسلين

خلال الزيارة لجمعية "أركانسيال"

Bibliothèque des Finances

Les économies émergentes d'Asie: entre État et marché/Jean-Raphaël Chaponnière.-
Paris: Armand Colin, 2014

Alors que la reprise se fait attendre en Europe et aux États-Unis où l'on redoute une stagnation séculaire, les économies émergentes d'Asie - de Séoul à Delhi - continuent de progresser. Quels sont les ressorts de ces dynamiques? Existe-t-il un "modèle" asiatique de développement? La montée en puissance de la Chine empêche-t-elle tout rattrapage? La trajectoire de l'Inde illustre-t-elle l'existence d'une alternative à l'industrialisation? Quels défis rencontre désormais la poursuite de la croissance en Asie? Après avoir replacé l'émergence de l'Asie dans la longue durée, cet ouvrage présente son socle institutionnel qui, inspiré des expériences d'industrialisation tardive du xixe siècle, encadre le dynamisme du marché pour atteindre les objectifs de l'État. Il analyse les changements de spécialisation industrielle qui fondent le "vol des oies sauvages" et l'irruption de l'Asie dans l'économie mondiale. Les auteurs examinent ensuite les processus d'intégration régionale et de creusement des inégalités liées à ces développements, les plus rapides de l'Histoire.

أطروحتها تناولت "تفعيل النظام الضريبي في لبنان"

دكتوراه دولة في القانون بتقدير "مشرّف جداً" من "السوربون" لرئيسة دائرة التشريع والسياسات الضريبية منال عبد الصمد نجد

منال عبد الصمد نجد تتوسط أعضاء اللجنة الفاحصة

حصلت رئيسة دائرة التشريع والسياسات الضريبية في مديرية الضريبة على القيمة المضافة في وزارة المال والأستاذة المحاضرة في جامعة القديس يوسف في بيروت، السيدة منال عبد الصمد نجد، على دكتوراه دولة في القانون من جامعة باريس ١- السوربون، وذلك بتقدير ممتاز مع مرتبة الشرف الأولى، وذلك بعد مناقشة أطروحتها في موضوع "تفعيل النظام الضريبي في لبنان". وتهدف هذه الأطروحة إلى تحديد نقاط ضعف النظام الضريبي اللبناني وإمكاناته من جهة، وإلى تحسين جودته وفاعليته من جهة أخرى. وتناول القسم الأول مدى أهمية هذا النظام بالنسبة للضرائب التي يتكوّن منها، وتطرّق القسم الثاني إلى تقييم هيكلية وسير عمل الإدارة الضريبية اللبنانية التي تعتبر العنصر الرئيسي في إدارة النظام الضريبي وتحريك الموارد المالية.

وقد أشرف على الأبحاث والعمل البروفسور الفرنسي ميشال بوفييه Pr. Michel Bouvier من جامعة باريس ١، وهو رئيس المؤسسة الدولية للمالية العامة Fondafip ومؤسس ومدير المجلة الفرنسية للمالية العامة RFFP، ومدير المجموعة الأوروبية للأبحاث المالية العامة GERFIP، وبروفسور في جامعة باريس ١- السوربون.

كذلك أضفى قيمة مضافة على المناقشات القاضي البروفسور رزق الله فريفر، الذي تم توجيه دعوة خاصة إليه من جامعة باريس ١ للمشاركة في اللجنة الفاحصة. والبروفسور فريفر قاضٍ في مجلس شورى الدولة، وعميد سابق وبروفسور في جامعة القديس يوسف في بيروت.

Mme Manal ABDEL SAMAD NAJD (Chef du département de législations et politiques fiscales à la Direction de la TVA - Ministère des Finances et enseignante à l'Université Saint-Joseph de Beyrouth) a obtenu un doctorat d'état en droit de l'Université Paris 1, Sorbonne, avec mention très honorable et félicitations du jury. La thèse s'est déroulée sur le thème de "L'optimisation du système fiscal au Liban", par ses deux volets: les impôts qui le composent et l'administration fiscale qui le gère. Les recherches étaient suivies par le Professeur Michel Bouvier, Président-Fondateur de L'Association pour la Fondation Internationale des Finances Publiques (FONDAFIP), Fondateur et Directeur de la Revue Française de Finances Publiques (RFFP) et Directeur du Groupement Européen de Recherches en Finances Publiques (GERFIP).
Une invitation particulière a été envoyée au Professeur Rizkallah Freifer (Magistrat au Conseil d'Etat, ancien Doyen et Professeur à l'Université Saint-Joseph de Beyrouth) pour participer au Jury de soutenance.

حياة الوزارة

ولادات

- رزق مراقب الضرائب في دائرة التدقيق الميداني (مديرية الضريبة على القيمة المضافة) الزميل مارون نجم، في ٢٥ تشرين الثاني ٢٠١٤، ولداً ذكراً سمّاه مارون.

- رزق رئيس دائرة التحصيل/المصلحة المالية الإقليمية في محافظة جبل لبنان، الزميل وسام شريم، مولوداً ذكراً سمّاه خليل.

- رزق الزميل في مديرية الضريبة على القيمة المضافة أحمد عمر، والزميلة في معهد باسل فليحان المالي والإقتصلدي ناديا قاسم عمر مولوداً ذكراً سمّته عمر.

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، 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
IOFLebanon
IOFLebanon
Institut des Finances Basil Fuleihan

La Lettre Interne du ministère des Finances

HadithelMalia

Numéro 55 l Février 2015 l www.institutdesfinances.gov.lb

Les avantages de la chute des prix du pétrole

Au cours des derniers mois, les prix du baril de pétrole ont chuté de 100 à moins de 50 dollars américains. Aussi, le dollar s'est apprécié, entraînant ainsi une amélioration du taux de change de la livre libanaise par rapport aux monnaies étrangères. Ces deux facteurs ont eu un impact majeur sur l'économie libanaise, notamment en matière de pouvoir d'achat des ménages et situation des finances publiques.

Premièrement, la chute des prix du pétrole a eu un impact direct sur le revenu des ménages libanais. En effet, elle a permis une forte réduction des dépenses des ménages dans les domaines de l'énergie et du transport, et a permis une amélioration de leur pouvoir d'achat pouvant atteindre les 7% pour les autres biens de consommation. Cette amélioration laisse anticiper une stimulation de l'ensemble des secteurs économiques, avec la baisse des coûts de production, ainsi qu'une stabilisation, voire même une nouvelle baisse de l'indice des prix, qui était de l'ordre de 1.5% en 2014.

Deuxièmement, l'amélioration du taux de change du dollar américain par rapport aux autres monnaies aura pour effet de réduire la facture des importations, notamment celles en provenance des marchés européens, suite à la baisse de près de 15% du taux de change de l'euro entre 2014 et le début de l'année en cours; Dépréciation à-même d'influencer à la baisse l'indice général des prix.

Suite page 2

Agnès Arcier: Les femmes de l'administration ne doivent jamais baisser les bras

Agnès Arcier

Agnès Arcier est l'ancienne présidente directrice générale de l'ADETEF (l'Agence française pour la coopération technique internationale des ministères économique et financier et du développement durable). Dans un entretien avec Hadith el-Malia, elle a mis l'accent sur l'importance de la participation des femmes à la vie politique les appelant à se faire confiance et ne jamais se décourager.

Agnès Arcier était à Beyrouth pour prendre part à la deuxième Rencontre du Réseau mixité et gouvernance organisée par l'Institut des Finances, conjointement avec la délégation française interministérielle à la Méditerranée, le ministère marocain de l'Economie et des Finances et l'ADETEF.
Au fil de sa carrière, Agnès Arcier a lutté pour se faire une place en tant que femme dans l'administration française.
Son parcours est marqué par ses engagements personnels forts dans la société civile: Elle est présidente fondatrice de l'association Administration moderne (association de femmes hauts fonctionnaires créée en 1998, qui agit pour la réforme de l'administration, par l'exemple donné par le haut et la promotion de valeurs féminines de management). Elle a été membre du Haut Conseil à l'Egalité entre les femmes et les hommes en France de 2006 à 2009.
Elle est auteur d'un livre sur le lien entre les

Suite page 2

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

Editée par:

معهد باسل فليحان المالي INSTITUT DES FINANCES INSTITUT BASIL FULEIHAN

REPUBLIQUE LIBANAISE MINISTÈRE DES FINANCES

This document was downloaded from the Website of Institut des Finances Basil Fuleihan and is copyrighted work.

Sommaire

Pour Nathalie Pilhes, les femmes devraient se soutenir pour percer le plafond de verre 4
EXPERTISE FRANCE: "Une nouvelle agence pour de nouvelles ambitions" 6
The Institute participating to the Face-to-Face meeting of Maarefah community of practice 7

Suite de la page 1

Ces deux facteurs entraîneront sans doute une amélioration du pouvoir d'achat des libanais. Cependant, le Liban court le risque de voir plombeé la compétitivité de ses exportations. La chute des prix du pétrole ne compensera pas cette baisse dans la mesure où la chute du cours du brut a les mêmes répercussions au niveau de tous les pays.

Le ministère des Finances évalue actuellement l'impact de ces deux tendances, et plus particulièrement celle du cours du pétrole, sur l'économie et les finances publiques. Selon des estimations primaires, la réduction de la facture du carburant pourrait entraîner une réduction des subventions accordées à l'Électricité du Liban, une baisse des dépenses publiques au niveau de tous les ministères ainsi qu'une diminution des revenus de l'État provenant de la TVA sur les importations pétrolières. Les revenus de la taxe sur le pétrole, laquelle constitue la deuxième plus importante source de revenus, devraient augmenter, quoique de manière limitée en raison de de la faible élasticité de la demande énergétique. Le ministère s'attend, néanmoins, à ce que la chute des cours du pétrole stimule l'économie, entraînant ainsi une amélioration des autres importations, l'impôt sur le revenu et les impôts sur les marchandises.

De manière générale, si la chute des cours du pétrole pourrait être bénéfique pour l'économie et les citoyens,nous nous devons toutefois d'améliorer la compétitivité de notre économie afin de la protéger des fluctuations du taux de change, et ce en réduisant les coûts de production et en améliorant la productivité. Cet objectif de long terme nécessite une collaboration soutenue entre l'État et l'ensemble des secteurs économiques, en espérant que ces fluctuations mondiales n'auront pas d'effet immédiat sur les transferts monétaires en provenance des résidents libanais à l'étranger.

Le ministre des Finances
Ali Hassan Khalil

Suite de la page 1

Femmes dirigeantes en réunion

valeurs et la performance de l'organisation féminine. Elle a été promue à la Légion d'honneur (2008), à l'Ordre national du Mérite (2000), et au Trésor sacré (1994). Cette dernière distinction est décernée par le Japon. C'est qu'Agnès Arcier a tissé des liens avec l'empire du Soleil Levant depuis le début de sa carrière dans l'administration française.

Elle raconte dans ce cadre: "Quand j'étais jeune fonctionnaire, je devais partir dans une ambassade à l'étranger; ma promotion comptait quatre hommes et deux femmes. On nous avait proposé des postes dans divers pays, dont le Japon. J'avais tellement envie d'y aller que j'ai présenté ma candidature à un responsable des Ressources humaines au ministère. Il m'a rétorqué: 'Le Japon? Vous n'y pensez pas! C'est un pays très masculin.' Je n'ai pas baissé les bras et j'ai sollicité mon directeur et ils ont fini par m'envoyer au Japon".

C'est avec cette première expérience qu'elle a pris conscience que les choses ne seront pas faciles pour elle, simplement parce qu'elle est une femme.

Mme Arcier, qui a donné une conférence sur le thème de la mixité et l'équilibre de la participation des femmes et des hommes dans l'administration publique, souligne que "la promotion de la participation des femmes n'est pas un argument suffisant en soi; la société peut considérer que ce n'est pas un sujet assez important. Pour qu'il devienne plus intéressant, il faut parler de l'impact de la mixité sur l'amélioration de la prise de décision dans les politiques publiques. Ceci peut intéresser tout le monde y compris ceux qui ne sont pas ouverts à la question des femmes".

Pour Agnès Arcier, il va sans dire que les femmes prennent des décisions différentes que les hommes au travail. "Quand la mixité est encouragée, on est sûr que les décisions ont été prises sur une base qui correspond à l'image de la population. On amène donc des éléments nouveaux et il y a une plus grande richesse de points de vue. Les femmes amènent au travail leur expérience de vie qui est différente de celle des hommes. Cela apporte souvent une vision plus concrète et un meilleur sens de l'intégration des parties prenantes; les femmes font généralement plus attention à ceux qui les entourent. Elles prennent plus de décisions pratiques et n'ont pas peur de l'innovation. Dans un environnement mixte, lors des discussions, des idées nouvelles peuvent émerger. Quand on met les hommes et les femmes dans un même

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

"Quand on met les hommes et les femmes dans un même groupe de réflexion, une richesse se crée inévitablement"

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan and is copyrighted work.

Photo de groupe des participantes à la Rencontre du Réseau mixité et gouvernance à l'Institut des Finances Basil Fuleihan

groupe de réflexion, une richesse se crée inévitablement", indique-t-elle.
Au Liban beaucoup reste à faire pour qu'il y ait une égalité entre hommes et femmes dans les postes clés de l'administration.
Selon Mme Arcier, "pour changer la situation, il faut commencer par des choses visibles. Il est important de voir des femmes à deux genres de poste: Ceux qui relèvent de la vie politique c'est-à-dire avoir de plus en plus de femmes ministres, députés, ou membres de conseil municipaux et ceux qui sont considérés comme métiers très masculins (armée, police, poids lourds, mécanique de voiture…)".
Invitée à parler encore une fois de sa propre expérience, Agnès Arcier souligne: "Comme la plupart des femmes dans l'administration, j'ai eu de petites difficultés. J'ai entendu des remarques et des observations négatives sur les femmes. Jusqu'à présent, les hommes ont beaucoup de mal à se défaire de cela. En France, depuis quinze ans, le politiquement correct empêche de dire certaines choses, mais quelques comportements persistent, notamment le paternalisme des hommes plus âgés et les paroles très blessantes relatives aux femmes dans le monde politique".

"En 1995, j'étais chef de cabinet d'une ministre. A l'époque, on n'avait pas encore l'habitude d'utiliser le féminin de certains métiers, on disait encore 'directeurs de cabinet' pour les femmes à ce poste, par exemple. Et j'ai vu des hommes se réunir avec ma ministre et commençaient leur entretien par 'Bonjour Monsieur le ministre'. Croyez-moi, ce genre de situations marque", ajoute-t-elle.
"Dans l'administration ou ailleurs, pour les femmes, il ne suffit pas de bien faire son travail, d'être efficace pour accéder à des postes de haut niveau. A un moment, il y a de la stagnation et c'est le moment de cette prise de conscience qui est le plus douloureux. Après on tente de s'organiser, on essaie de passer le plafond de verre… Chacun a sa méthode. Mais l'un des moyens est de se faire remarquer", indique-t-elle.
«Il faut que l'on parle de vous dans les couloirs de l'administration, peu importe que vous fassiez bien ou mal votre métier.

> **La réputation est un moyen de promotion, une façon de franchir le plafond de verre**

La réputation est un moyen de promotion, une façon de franchir le plafond de verre.
Un autre moyen est de faire un peu de politique, faire partie d'autres types de clubs. Le fait de bien faire son travail, comme les femmes ont tendance à la maison, ne suffit pas.
"Il faut faire parler de soi", poursuit-elle.
Elle donne encore quelques conseils aux femmes carriéristes: "L'important est de ne pas renoncer à parler des problèmes malgré le découragement et malgré le mépris. Il faut garder la confiance en soi, se sentir légitime, se dire qu'on a de meilleurs compétences que celles des hommes, en être convaincue, ne jamais baisser les bras et ne pas se laisser faire. Il faut aussi se rassembler entre femmes et se soutenir".
Elle souligne en conclusion que les femmes libanaises ayant participé à la réunion du Réseau mixité et gouvernance à Beyrouth ont divers points communs: "Elles occupent des postes senior de l'administration et ont toutes vécu des difficultés. Elles ont un fort caractère et elles sont convaincues de ce qu'elles font. Elles sont surtout convaincues que l'on peut mieux travailler si la voix des femmes est plus forte et se fait entendre".

© Institut Des Finances Basil Fuleihan
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.

> **Le fait de bien faire son travail, comme les femmes ont tendance à la maison, ne suffit pas**

Pour Nathalie Pilhes, les femmes devraient se soutenir pour percer le plafond de verre

Nathalie Pilhes est secrétaire générale de la Délégation interministérielle à la Méditerranée (Dimed) 2012. Elle est aussi responsable des pôles "migrations, justice et sécurité" et "femmes" à la délégation depuis 2008. Dans un entretien avec Hadith el-Malia, elle a souligné l'importance du soutien entre femmes pour venir à bout des difficultés liées à la discrimination.

Le Réseau mixité et gouvernance met en place un système de soutien aux femmes de divers pays de la Méditerranée

Nathalie Pilhes a pris part à Beyrouth à la deuxième Rencontre du Réseau mixité et gouvernance organisée par l'Institut des Finances Basil Fuleihan, conjointement avec la délégation française interministérielle à la Méditerranée, le ministère marocain de l'Economie et des Finances et l'ADETEF (l'Agence française pour la coopération technique internationale des ministères économique et financier et du développement durable).

Profondément impliquée dans la mise en place du Réseau mixité et gouvernance autour de la Méditerranée, qui est activement soutenu par le gouvernement français et qui compte le Liban parmi ses membres, Nathalie Pilhes a présenté le projet qui regroupe des femmes hauts responsables dans l'administration des pays du pourtour méditerranéen, notamment du Maroc, du Liban, la Palestine, la France, l'Egypte, la Tunisie et la Slovénie. Il a été lancé en mai dernier à Rabat.

La France cible dans ce projet les femmes en position de responsabilité pour aborder les questions d'égalité dans le service public, à la fois sous l'angle de la parité dans les hautes sphères de décision et de la prise en compte du genre dans les politiques publiques.

"Ce type d'initiative est porteur de modernité dans l'Etat", note Nathalie Pilhes qui est membre d'un réseau de femmes haut-fonctionnaires en France. Elle indique d'emblée que "ce projet est bien important parce qu'il crée un réseau de femmes haut-

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

> **"Les femmes devraient aussi avoir un réseau entre elles pour mettre un commun leurs problèmes et se soutenir"**

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan and is copyrighted work.

“Il ne faut jamais se dévaloriser ou dire que l’on n’y arrivera pas. Il est nécessaire aussi de sortir de l’isolement et parler autour de soi”

fonctionnaires autour de la Méditerranée afin de développer la mixité dans les instances de gouvernance et de montrer que cette mixité - c’est-à-dire le fait d’avoir autant d’hommes que de femmes dans l’administration - permet la bonne gouvernance”. “Si on se coupe de la moitié de la population pour élaborer des politiques publiques, elles n’atteignent pas forcément leur but”, poursuit-elle.

“Les femmes adhérentes au Réseau mixité et gouvernance sont en position de pouvoir. Elles ont en commun la volonté de travailler pour un meilleur fonctionnement de l’Etat et pour la lutte contre le plafond de verre”, note-t-elle.

“Ce réseau est également important parce qu’il crée un espace pour l’échange d’expériences. Il met aussi en valeur les bonnes pratiques, qui se traduisent par exemple lors du recrutement dans l’administration. Dans ce cadre, il faut systématiquement penser à un jury mixte, qui donnera plus de chances aux femmes d’être recrutées”, ajoute-t-elle.

Nathalie Pilhes parle de sa propre expérience dans ce cadre. “J’étais membre, à maintes reprises, du jury de l’ENA (Ecole nationale de l’administration). Je voyais les réflexes de mes collègues hommes: Ils pénalisaient les jeunes femmes si elles avaient arrêté leurs études ou leur travail pour avoir un enfant. Un jury mixte garantit le recrutement d’un plus grand nombre de femmes”, indique-t-elle.

Invitée à se pencher sur les problèmes communs auxquelles font face les femmes dans l’administration, elle met l’accent sur “le plafond de verre qui est très difficile à percer. C’est un combat permanent. Je donne un conseil psychologique aux femmes, celui de ne jamais lâcher prise, de ne pas se croire illégitime là où on est. Le plus important est de ne pas être seule. Plus il y a de femmes, plus elles se sentent légitimes dans le métier qu’elles exercent. C’est pour ça il faut qu’il y ait autant de femmes que d’hommes dans les administrations. Il ne faut jamais se dévaloriser ou dire que l’on n’y arrivera pas. Il est nécessaire aussi de sortir de l’isolement et parler autour de soi”.

“Dans des pays comme le Liban - où les femmes sont minoritaires au postes de responsabilité de l’administration - il faut user de tous les moyens pour faire du lobbying et de l’advocacy, appartenir à des groupes de pression, se faire entendre, montrer l’exemple et montrer que les choses fonctionnent mieux si on fait autrement. Les femmes devraient aussi avoir un réseau entre elles pour mettre un commun leurs problèmes et se soutenir”, poursuit-elle.

Nathalie Pilhes, qui a entamé sa carrière dans l’administration française il y a 25 ans, se penche sur sa propre expérience.

“Comme toutes les femmes, j’ai eu des difficultés à me faire entendre et me faire respecter. Avec le temps, des changements tangibles ont été enregistrés. Certains propos par exemple se disent moins. Ils existent toujours mais on a moins le droit de les dire et cela même si on les pense. On commence aussi à acquérir certains reflexes. Par exemple, quand on voit dans une salle quarante hommes et trois femmes on estime que ce pourcentage n’est pas normal. Il y a 25 ans, ceci n’était pas choquant”.

Mme Pilhes a commencé sa carrière par un poste au service de la stratégie, au ministère français de la Défense. “J’étais la seule femme sur soixante hommes. J’étais la plus jeune, et on m’avait donné le dossier le moins intéressant à l’époque, celui de l’Europe centrale et orientale et de l’Union soviétique. C’était en avril 1989, tout était encore calme… Six mois plus tard, les révolutions commençaient et je me suis retrouvée avec le dossier le plus intéressant”, dit-t-elle.

Elle se souvient d’une remarque qu’elle

Nathalie Pilhes

avait entendue et qu’elle raconte comme une anecdote: “Quand j’avais 26 ans au ministère de la Défense, j’étais un jour en réunion à déjeuner avec un général qui m’avait demandé en me faisant la conversation ‘Comment allez-vous faire quand vous aurez des enfants?’ Aujourd’hui, même si on le pense on ne le dit plus”.

Les choses ont bien changé en France, combien de temps faudra-t-il pour que les mœurs changent au sud de la Méditerranée? “Il reste encore beaucoup à faire en France. Aujourd’hui, dans l’Hexagone, 90% des préfets et des ambassadeurs sont des hommes”, martèle Nathalie Pilhes.

“Tout cela prendra du temps, mais il faut s’y mettre dès maintenant. Le Réseau mixité et gouvernance met notamment en place un système de soutien aux femmes de divers pays de la Méditerranée. Il faut que ces femmes se sentent soutenues car c’est très usant de se battre seule contre des structures qui existent depuis longtemps. Les femmes qui ont accédé à des postes élevés de l’administration ont un caractère bien trempé. J’estime cependant qu’elles ne devraient pas mobiliser autant d’énergie pour qu’elle fassent leur travail”.

“Aujourd’hui, en France, 90% des préfets et des ambassadeurs sont des hommes”

© Institut Des Finances Basil Fuleihan
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.

Bissat: le Réseau, une force de réflexion

Mme Lamia Bissat avec deux des participantes

L'Institut des Finances Basil Fuleihan a accueilli dans ses locaux à Beyrouth la Deuxième Rencontre du "Réseau Mixité et Gouvernance autour de la Méditerranée" (24 - 25 novembre 2014), en présence de S.E. l'Ambassadeur de France au Liban, M. Patrice Paoli, l'ancienne Présidente - directrice générale de l'Adetef, Mme Agnès Arcier, la Secrétaire Générale de la Délégation Interministérielle à la Méditerranée (DiMed), Mme Nathalie Pilhes.

Cette Rencontre a réuni une trentaine de femmes dirigeantes expertes sur les questions genre et diversité du service public français, égyptien, jordanien, palestinien, tunisien, slovène et libanais, et a été l'occasion d'avancer sur la validation des documents fondateurs du réseau méditerranéen, mais aussi de discuter de l'élargissement, de la stratégie et du plan d'action de ce réseau, tout en encourageant les membres des divers pays à développer des réseaux nationaux à vocation similaire, adaptés au contexte local.

Madame Moubayed Bissat, la Directrice de l'Institut des Finances Basil Fuleihan, a fait le point sur les objectifs du Réseau: "nous visons, à travers le réseau de mixité et de gouvernance, à constituer une force de réflexion et une action concertée pour peser sur les modes de fonctionnement de l'administration publique".

EXPERTISE FRANCE
Agence Française d'Expertise Technique Internationale: "Une nouvelle agence pour de nouvelles ambitions"

Source: www.adetef.fr

Le 1er janvier 2015, Adetef a fusionné avec cinq autres opérateurs pour constituer une agence française unique d'expertise technique internationale. L'objectif de cette fusion prévue par la loi : accroître les capacités de mobilisation de l'expertise technique publique à l'international pour mieux répondre aux besoins grandissants des pays émergents et en développement en matière d'assistance aux politiques publiques dans tous les secteurs, d'accompagnement des réformes et de transfert de compétences.

Plus lisible à l'international, au périmètre large, cette nouvelle agence sera la référence française pour l'expertise technique internationale.

Interrogée sur les atouts qu'Adetef apportera à la nouvelle agence d'expertise technique internationale, Mme Arcier estime qu'Adetef apporte à la nouvelle agence à la fois une vision et une méthode, ainsi que la qualité et l'engagement de ses collaborateurs.

"La vision est celle d'une agence qui porte avant tout de l'expertise publique et est consciente de la valeur qu'elle représente. Cela veut dire des relations sur-mesure avec chacune des grandes administrations, une méthode qui permet de chercher l'effet de levier de l'action bilatérale vers des financements proposés par les bailleurs internationaux. Cela veut aussi dire un savoir-faire avéré en matière de réponse aux appels d'offres, moyen très commercial mais nécessaire pour développer l'action de coopération même sur des sujets parfois très régaliens.

L'engagement des collaborateurs repose sur un grand professionnalisme, marqué par une connaissance des métiers publics, et la volonté d'être au service des bénéficiaires et de leur appropriation.

Je suis confiante pour l'avenir: l'envie d'agir pour le développement des pays et la solidarité internationale, l'enthousiasme de chacun dans l'équipe sont la meilleure garantie du prolongement de l'état d'esprit positif qui a été constamment celui d'Adetef. Adetef est fière d'avoir accompagné le développement de la diplomatie française et celui des grandes institutions multilatérales pendant 33 ans, dans de nombreux pays."

"Arcier: "Je suis confiante pour l'avenir: l'envie d'agir pour le développement des pays et la solidarité internationale, l'enthousiasme de chacun dans l'équipe sont la meilleure garantie du prolongement de l'état d'esprit positif qui a été constamment celui d'Adetef""

© Institut Des Finances Basil Fuleihan
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.

The Institute participating to the Face-to-Face meeting of Maarefah community of practice

The Institut des Finances Basil Fuleihan participated to the First Face-to-Face meeting of the Maarefah community of practice (www.maarefah.net) on December 15-17, 2014 in Amman, organized by the World Bank as one of the initiatives of "Connecting Voices" of MENA. (www.cvmena.org)

Ms. Rana Rizkallah (left) at the First Face-to-Face meeting of the Maarefah community of practice in Amman

On this occasion, the Institute presented its involvement in the MENA Network of Public Procurement Experts[1] that was launched to address the key challenges facing public procurement in the region, based on 3 priority areas: capacity building, improving opportunities for SMEs in government contracting, and modernizing procurement tools. "Public Procurement: A driver for SMEs development" was the subject of the presentation delivered by IOF Procurement Officer and Member of the Network, Ms. Rana Rizkallah, that highlighted the importance of this regional initiative and its role in promoting the role of SMEs as driver for growth and job creation in the region. It also stressed the Institute's efforts towards establishing a specialized capacity development program to the Lebanese SMEs in the area of Public Procurement, in partnership with the academic sector and the World Bank.

The vision to achieve is to raise awareness of SMEs on the existing opportunities and importance of making business with the State, enhance their knowledge and capacities to effectively bid for public contracts, and encourage competition, innovation and growth potential of SMEs; facilitating their access to new markets in Lebanon and the Arab region.

The Maarefah Face-to-Face meeting gathered more than 200 senior practitioners and professionals from the MENA region concerned with the wide spectrum of governance, who exchanged knowledge and practices in public financial management reform, natural resource management, justice sector reform, public procurement reform and capacity building, decentralization, internal control and accountability.

IOF Involvement in the MENA Network of Public Procurement

- In April 2014, the IOF was invited by the World Bank Country Office in Beirut to join the MENA Network of Public Procurement Experts, launched in June 2013.
- The Government of Lebanon, represented by the Central Tender Board, is serving as the interim Network Secretariat.
- In June 2014, 3 expert trainers in Public procurement attended, on behalf of the Institute, the Network Meeting and Train the Trainer Program for "Increasing SME Participation in Public Procurement in MENA" in Sharjah, UAE.

[1]The Middle East and North Africa Network of Public Procurement Experts was formed, with World Bank assistance, to address the key challenges facing public procurement in the region. This unprecedented community of practice is led by its members who collectively work to address the actions they have identified.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.