النشرة الداخلية لوزارة المالية

حديث المالية

العدد 64 | شباط 2018 | www.institutdesfinances.gov.lb

الحالة الإصلاحية المطلوبة

يتطلع لبنان بكثير من الأمل إلى المؤتمرات الدولية التي من المتوقع أن تُعقَد لدعمه، من مؤتمر روما لدعم المؤسّسة العسكريّة، إلى مؤتمر باريس 4، مروراً بالمؤتمر المتعلّق بدعم الدول المضيفة للنازحين. ولكّل من هذه المؤتمرات تأثيراتها، إن لجهة تخفيف الضغط على الموازنة، أو من حيث تمويل إطلاق مشاريع إنمائيّة كبرى، أو لناحية مساعدة لبنان على تحمّل عبء قضية النازحين، الضاغط على اقتصاده وتركيبته الاقتصاديّة والاجتماعيّة.

ولكن، على أهمية هذه المؤتمرات، فهي لا يمكن أن تكون مثمرة، وأن تصل إلى النتيجة المتوخاة منها، ما لم تُواكَب بإرادة لبنانيّة داخليّة إصلاحيّة على مستوى الدولة وإداراتها، تُرسي ممارسة رشيدة وحكيمة توازن بين الإيرادات والإنفاق.

على لبنان اليوم أن يخطو خطوات إضافية نحو حالة إصلاحية شاملة وجوهرية على المستوى الاقتصادي، وعلى صعيد إدارة المال العام وتوجّهات الموازنة العامة. ومن هذا المنطلق، أعدنا النظر في مشروع موازنة 2018، وأجرينا التعديلات اللازمة مضمّنين إياها الكثير من البنود الإصلاحيّة. وتشكّل مجموعة القوانين الإصلاحية التي سنّها المجلس النيابي والخطوات المتوازنة التي اتخذتها وزارة المالية على مستوى إعداد الموازنة العامة للعام 2017 دفعاً نحو تهج جديد في إدارة المال العام وإنفاقه. وهو سيُستكمَل بإجراءات تزيد الإنفاق الاستثماري، وتساعد مختلف القطاعات على تحريك الاقتصاد اللبناني، بما يؤدي إلى تكبير الاقتصاد وزيادة نسبة النمو. فوحده النمو الحقيقي خلال المرحلة المقبلة هو السبيل إلى معالجة الخلل الكبير المتمثل في نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي.

علي حسن خليل
وزير المال

سوق واسعة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الشراء العام: تفعيل المشاركة يبدأ بِكَسْر... حائط الجليد!

بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان، وسوق الشراء العام الواسعة، هوة يجري العمل على ردمها بأكثر من وسيلة: إن بتطوير القوانين، أو بتسهيل الإجراءات، أو بتعزيز المعرفة وتوضيح الآليات، أو حتى بكسر... الحاجز النفسي وحائط الجليد.

تشكّل المؤسّسات الصغيرة والمتوسّطة "عماد الاقتصاد في لبنان وفي كثير من البلدان"، على قول رئيسة معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي لمياء المبيّض بساط خلال ندوة نظمتها مؤسسة "إنفو برو" في تشرين الأول 2017 بالتعاون مع المعهد، وبالتالي فإن إفساح سوق الشراء العام أمام هذه المؤسسات يساهم في نموّ الإقتصاد اللبناني القائم عليها. فالقطاع العام، بحسب دراسة استشهدت بها بساط، "هو الشاري الأكبر في السوق ويمثّل حجم مشترياته 4% من الناتج المحلي في لبنان على مستوى الإدارات المركزيّة، من دون احتساب

التتمة ص ٢

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

في هذا العدد أيضاً

جديدُ الخدمات العقارية الإلكترونية: حركة القيود وإفادة المُلكية وأوامر القبض المدفوعة	4
"الأبعاد المالية والعقارية لعمل الكُتّاب العدل": توحيد التطبيقات وتقريب وجهات النظر مع الوزارة	6
خطة معهد باسل فليحان لسنة ٢٠١٨: مواكبة انتظام العمل المالي	11
اتفاقية تعاون مع معهد المالية في المغرب	12
جوزيان شبلي كفوري: تَحفظُ المكتبة الماليّة عَن ظَهر... قَلْب	13

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

تصدر عن:
معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي
Institut des Finances Basil Fuleihan
الجمهورية اللبنانية وزارة المالية

تتمة ص ١

من الندوة التي نظمتها مؤسسة "إنفو برو" مع معهد باسل فليحان

المؤسّسات العامة والبلديّات". ومع ذلك، فإن النسبة قليلة بالمقارنة مع النسب العالمية. ففي بلدان "منظّمة التعاون والاقتصادي والتنمية" (OECD) تصل إلى 12%، وفي الدول العربية يتراوح المعدّل بين 15 و20% من الناتج المحلّي. وفي دولة كاليابان حيث تتدخّل الدولة بشكل كبير في السوق وتعتمد سياسة صرف ضخمة تصل هذه النسبة إلى 35%.

من هنا، لا بدّ من تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على دخول سوق الشراء العام، وخصوصاً أن مقارنة التجارب العالمية أظهرت أن الدول التي فتحت سوق الشراء العام أمام هذه المؤسسات، حقّقت وفراً من خلال خفض الإنفاق العام، وعززت التنافسيّة في الاقتصاد، كما في تشيلي وإيطاليا وفنزويلا وسواها، إضافة إلى منافع كبيرة أخرى، كتوفير فرص العمل، وتعزيز التنمية.

عوامل غير مشجعة

غير إن عوامل عدّة تُثني هذه المؤسسات عن الإقبال على الصفقات العامة. وأول هذه الأسباب، حجم الصفقات الضخم، وعدم توافر دفاتر الشروط بسهولة وعدم كونها موحّدة، مما يصعّب على المؤسسات قراءتها والاستناد عليها. وثمة عامل آخر يثبط عزيمة المؤسسات فتُحجِم عن المشاركة، وهو التأمينات والكفالات المطلوبة، وعدم توافر الإعلانات عن الصفقات وصعوبة الوصول إليها بشكل منتظم وواضح. كذلك يحمّل الدفع المتأخر هذه الشركات أعباء إضافية، فضلاً عن أن النقص في معرفة القوانين والأنظمة وكيفيّة الوصول إلى المعلومات، يحول دون مشاركة هذه المؤسسات في المناقصات، ودون تقديمها ملفاً كاملاً مستوفياً الشروط يسمح لها بإقامة علاقة عمل مع الدولة.

حقائق... وأحكام مسبقة

وهذا النقص دفع معهد باسل فليحان، بالتعاون مع إدارة المناقصات، إلى تطوير دليل للشراء العام وبرنامج تدريبي متخصّص للمؤسسات الصغيرة والمتوسّطة كي تعرف كيفيّة الوصول إلى المعلومات وتحضير عروض جيّدة مستوفية للشروط لا ينقصها أيّ مستند قد يحرمها المنافسة. فثمة شروط كثيرة في المناقصات وفهمها غير سهل، وما قامت به المعهد هو تفسير كيفية إيجاد المعلومات عن هذه الصفقات. وتسهيل قراءة دفاتر الشروط والنقاط الأساسيّة المشتركة في كل الصفقات وكيفيّة تقديم العروض ووجوب تقديمها في الوقت المحدّد لها من دون تأخير، وكيفيّة احتساب العرض المالي والمخاطر الماليّة وغيرها.

وإذا كانت ثمة صعوبات تستند على حقائق قائمة، فإن ثمة أحكاماً مسبقة غير واقعيّة أيضاً، ومن شأن الحوار مع المؤسسات أن يذيب رويداً رويداً حائط الجليد المؤلّف من الأفكار المسبقة.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

خرق العامل النفسي

ويرى المدير العام للمناقصات جان العليّة أن "ثمة عاملاً نفسياً يجب أن تخرقه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإلا بقينا نراوح مكاننا، وهو ما يُحكى أحياناً عن أنّ صفقة ما محسومة لجهة معيّنة". ويضيف" "يجب ألا يمنع هذا الكلام المؤسسات من التقدّم إلى المناقصات، بل عليها أن تشارك، وإذا رأت أن الجهة صاحبة العلاقة تعسفت في استخدام سلطتها الإستنسابية، من خلال إلغاء المناقصة مثلاً، ما عليها سوى أن تطعن أمام القضاء. وإذا فعلت وخسرت الدعوى فيجب ألا تيأس، بل أن تعاود الكرّة". ويتابع: "على القطاع الخاص أن يتحلّى بالشجاعة لكسر هذا الحاجز النفسي، وإذا خسرت المؤسسة عن حق نكون جميعاً من الرابحين، أما إذا خسرت بالباطل فعليها أن تسلك الطرق القانونيّة، وإذا لم يؤدّ ذلك إلى نتيجة إيجابية في البداية، فسيأتي يوم نرى فيه النتيجة".

القانون الحالي... في انتظار التطوير

وإذ يؤكّد العليّة أن القانون بحاجة إلى تطوير، يوضح أنه، حتى بصيغته الحاليّة، "يسمح للمؤسّسات الصغيرة والمتوسّطة بدخول مناقصات القطاع العام إذا طُبّق جيداً". ويقول: "في قانوننا الاحتكارات ممنوعة، والمفاضلة ممنوعة بمعنى وضع دفتر شروط على قياس شركة واحدة، فالإدارة المعنية تضع دفتر الشروط وهذا طبيعي ومنطقي لأنها صاحبة الحاجة، ولكن إدارة المناقصات تدقّق وتراقب".

ويشيد العليّة بجهود معهد باسل فليحان في إعداد دفاتر شروط نموذجيّة، مشيراً إلى أن دفاتر مماثلة

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

> تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسّطة على المشاركة يضع حداً للاحتكار، والهدف هو تحريك عجلة الاقتصاد الذي لا يقوم في أي مكان في العالم على الاحتكار

توضع في كل الدول بهدف توحيد الشروط والتبسيط تسهيلاً للمنافسة. ويشدد على ضرورة توافر وجود شروط وقواعد موحّدة وهيئة مركزيّة للصفقات العموميّة تهتم بوضع هذه الشروط.

ذهنية جديدة

ويرى العليّة أن "القطاع العام يجب أن يتعامل بذهنيّة مختلفة مع القطاع الخاص". ويروي: "عندما تسلمت دائرة المناقصات عام 2012 تلقيت نصائح بعدم الاقتراب من العارضين تفادياً للرشوة أو ما شابه، ولكن من يرتشي ليس بحاجة للاقتراب من العارض ليحصل على رشوته". وعلى العكس، يعتبر العليّة أن "على رئيس دائرة المناقصات التواصل مع كل العارضين والإطّلاع على هواجسهم والمشاكل التي تعترضهم كي يعالجها وإذا لم يقم بذلك فيكون مقصّراً في أداء وظيفته". ويقول: "ما إن تسلمّت مهامي حتى فتحت باب الاعتراض الإداري كي نعرف ماذا يحصل". ويشدد العليّة على ضرورة تبسيط المعاملات والمستندات المطلوبة وتوفير حوافز وإعفاءات ضريبية لتشجيع المؤسّسات على المشاركة في الشراء العام. وفي عُرفِه أن "من واجبات إدارة المناقصات أنْ تساعد وأن ترشد وأن تسعى إلى تأمين فرص متكافئة".

ويختم قائلاً: "تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسّطة على المشاركة يضع حداً للاحتكار، والهدف هو تحريك عجلة الاقتصاد الذي لا يقوم في أي مكان في العالم على الاحتكار".

شربل حداد

رئيس لجنة المشتريات في بلدية الفنار

"بلديّتنا تضمّ نحو 30 ألف نسمة وفيها محال ومؤسّسات كثيرة. وارتأينا التعامل في مشترياتنا مع هذه المؤسّسات الصغيرة والمتوسطة، رغبةً منا في مساعدتها وتشجيعها. وإضافة إلى شراء ما نحتاج إليه للإستهلاكات اليومية، نحن في طور تحديث البلدية ومكننتها، ونستعين بالمؤسسات المحلية لهذا الغرض. أما خارج مبنى البلديّة فهناك تأهيل الطرق. واشترطنا كي نضمن أموال البلديّة وحقوقهم أن ندفع لهم عند التسليم وقد وافقوا جميعاً".

حنان صعب

مديرة شركة Pharmamed

مؤسِسة الرابطة اللبنانية لسيّدات الأعمال

"شاركنا في مناقصة لأدوية الأمراض المستعصية والسرطانية، علماً أن القطاع العام أكبر سوق لهذه الأدوية. شروط المناقصة لم تكن سهلة، فاستكشفت الموضوع في دائرة المناقصات ووجدت مساعدة كبيرة وتم اعطائي دفتر الشروط. وعند فتح العروض حصلت مخالفة فسجّلت اعتراضي فأُعيد إجراء المناقصة وفي المرّة الثانية ربحت. بعد هذه التجربة انتقلت المناقصات إلى الإدارات المختصّة فأصبحنا نجريها في وزارة الصحّة التي تضع المعايير. اليوم أصبحت أشترك براحة في المناقصات نظراً للخبرة التي اكتسبتها".

عبدالله بصيبص

مدير شركة GeoSpatialMinds

"نعمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات ومتخصّصون تحديداً في نظم المعلومات الجغرافية. لم تكن لديّ تجربة في المناقصات. عندما كنت طالباً، أوّل تجربة كانت مع بلديّة، إذ كان مشروع تخرّجي عن نظم المعلومات الجغرافية للبلديّات. أما تجربتي الأولى مع القطاع العام كشركة صغيرة فكانت مع إحدى الجهات الأمنيّة التي تحتاج إلى هذا المنتج. التجربة مع الدولة ممتازة وأنصح كل الشركات الصغيرة والمتوسطة بخوضها، فعلى الرغم من الصعوبات ثمة حسنات كثيرة في المقابل.

"هندسة البرامج التدريبية": من مرحلة التصميم إلى التقييم

صورة جماعية للمشاركين

شارك 28 مسؤولاً في مجال الموارد البشرية والتدريب من 18 مؤسسة وإدارة عامة في البرنامج التدريبي حول "هندسة البرامج التدريبية" الذي أقيمَ في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي خلال شهر تشرين الثاني 2017 على مدى ثلاثة أيام.

هدف البرنامج الى شرح كيفية تصميم الخطط التدريبية المبنيّة على الكفاية وتناول المنهجيات والعناصر والمراحل المرتبطة بها. وعُرِضَت تجارب لعدد من المؤسسات والإدارات، كقوى الامن الداخلي وإدارة حصر التبغ والتنباك والمركز التربوي للبحوث والانماء ومعهد باسل فليحان، ساهَمَت في الاضاءة على مختلف جوانب تصميم برامج تدريبية مبنيّة على الكفايات وحفزت على الحوار وتبادل الأفكار والخبرات.

وفي ختام البرنامج، عبّر المشاركون عن أهمية هذا البرنامج، وقالوا إنهم أفادوا منه لناحية كيفية وضع خطة تدريبية تتلاءم مع رؤية او استراتيجية الادارة وربط التدريب بالحاجات الفعلية وبالتقييم والمتابعة. كذلك أكدوا حاجتهم الى المزيد من التدريب في مواضيع تتعلق بتصميم الخطط التدريبية وبالإعلان عنها، وباعداد معايير التقييم ومقاييسه، بالإضافة الى جمع الاحتياجات التدريبية وتحليلها.

مِنَ المحاضرات

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

بعد "الصحيفة" ومتابعة المعاملة واحتساب الرسوم

جديدُ الخدمات العقارية الإلكترونية: حركة القيود وإفادة المُلكية وأوامر القبض المدفوعة

قبل أن تُطوى صفحة سنة 2017، اتّسَعَت دائرة الخدمات العقارية الإلكترونية لتشمل ثلاث خدمات إضافية، تم إطلاقها في 25 تشرين الأول الفائت برعاية وزير المالية علي حسن خليل وحضوره، في خطوة جديدة على طريق تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونيّة لتوفير خدمة أفضل للمواطن والدولة، على أن "تُستَكمل في أقرب فرصة ممكنة بسلّة واسعة من الخدمات الإلكترونيّة على مستوى مديريّة المالية العامة"، وفق ما أكد الوزير خليل، مما "سيُحدث بالتأكيد فرقاً إيجابياً في عمل الوزارة والإدارة نحو الأفضل"، على قوله.

الحضور خلال حفل إطلاق الخدمات الإلكترونية الجديدة

والخدمات الالكترونية الجديدة التي وضعتها المديرية العامة للشؤون العقارية قيد التنفيذ على الموقع الالكتروني (www.lrc.gov.lb) وعلى التطبيق الخلوي الجديد الخاص LRC، وشرَحَها المدير العام للمديرية العامة للشؤون العقارية جورج معرّاوي لـ"حديث المالية"، هي الآتية:

- **خدمة متابعة حركة القيود:** خدمة مجانية يتم الاشتراك بها من قبل صاحب العلاقة، حيث تقوم بإرسال تنبيه الى هاتفه الخلوي ورسالة الى البريد الالكتروني الخاص به، تمكنه من معرفة اية قيود جديدة من اشارات وغيرها اضافة الى إصدار سندات ملكية جديدة على الصحيفة العقارية الرقمية. وهي تعتبر من أهم الخدمات التي تقدمها المديرية، إذ تتيح للمستخدم معرفة حركة أي قيد يسجل على عقاره. وهذه الخدمة تهم جميع مالكي العقارات من لبنانيين وغير لبنانيين مقيمين وغير مقيمين، وبها أصبح شعار "صار عقارك بقربك وين ما كنت"، واقعاً فعلياً.
- **خدمة متابعة إفادة المُلكية:** خدمة مجانية تمكّن من معرفة وضع معاملة إفادة الملكية مع نسبة الإنجاز وإذا كانت منتهية أم لا.
- **خدمة أوامر القبض المدفوعة:** خدمة مجانية تمكن من الاطلاع على أوامر القبض المدفوعة العائدة لآخر عملية على العقار. هذه الخدمة تساعد اصحاب العلاقة على معرفة حقيقة ما تم دفعه رسمياً.

وتأتي الخدمات الالكترونية الجديدة التي تساهم في جعلِ خدماتِ المديرية العامة للشؤون العقارية أكثر شفافية وفاعلية، وفي متناول جميع المواطنين والمستثمرين المحليين والأجانب وكل الأطراف المعنية، لِتنضمّ إلى خدمات أخرى سبقتها إلى العالم الإلكتروني، سواء عبر الموقع الالكتروني أو بواسطة التطبيق الخلوي.

وقد ذكّر معرّاوي بهذه الخدمات، وهي الآتية:

- **خدمة الإطلاع الإلكتروني على الصحيفة العقارية:** تمنح هذه الخدمة سهولة الاطلاع على قيود الصحيفة العقارية عبر الانترنت من دون الحاجة الى الحضور شخصياً الى أمانات السجل العقاري.
- **خدمة متابعة المعاملة العقارية:** تساعد هذه الخدمة أصحاب المعاملات من متابعة ومعرفة وضع المعاملات العقارية والمراحل التي وصلت اليها مع نسبة الإنجاز كذلك معرفة اسم الموظف المسؤول عن كل مرحلة وسبب عدم الانجاز من مستندات ناقصة وغيرها.
- **خدمة احتساب الرسوم:** تساعد هذه الخدمة أصحاب العلاقة قبل التوجه لتقديم المعاملة على معرفة الرسوم التقريبية بمجرد إدخال نوع وقيمة العملية.

بالاضافة الى هذه الخدمات، تم استحداث صفحة خاصة لشكاوى المواطنين عبر الموقع الالكتروني للمديرية العامة للشؤون العقارية، حيث تتم معالجة الشكوى عن طريق فريق عمل خاص لخدمة المواطن مع الحفاظ التام على سرية المعلومات المقدمة.

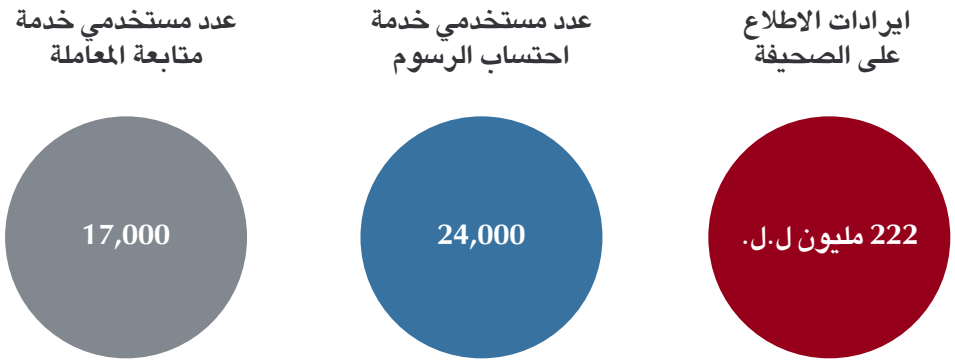
© Institut Des Finances Basil Fuleihan
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
Terms of use: copyright notice

ويضم الموقع الالكتروني أيضًا معلومات أخرى تتعلق بالشؤون العقارية والمساحة مثل:

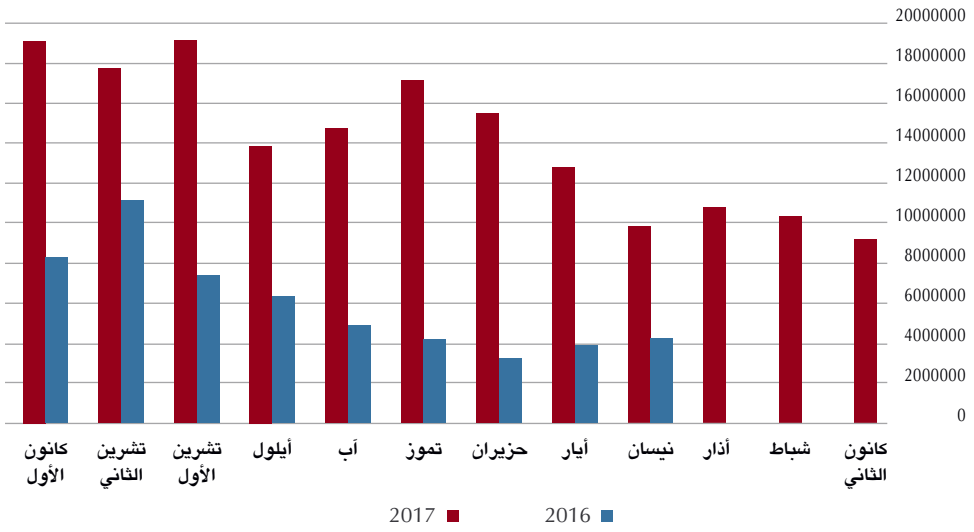
- المستندات المطلوبة للعمليات الرئيسية
- انواع الرسوم المتوجبة لكل معاملة
- عناوين وأرقام أمانات السجل ودوائر المساحة
- اسماء الموظفين في أمانات السجل ودوائر المساحة
- تسلسل سير المعاملات العقارية
- طلبات نفي الملكية والمستندات والرسوم المتوجبة
- نماذج مختلفة
- تقارير احصائية صادرة عن المديرية العامة للشؤون العقارية

كذلك يجري العمل حاليًا على اعتماد الربط الالكتروني بين المؤسسة العامة للاسكان والمديرية العامة للشؤون العقارية في ما خص إفادات الملكية لطالبي القروض السكنية، مما يؤدي الى تسريع بت المعاملات ويلغي الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي. وتسعى المديرية أيضاً إلى تطوير أمن المعلومات على الصُعُد كافة باستخدام افضل أنظمة الحماية الالكترونية (cyber security).

أرقام إحصائية



تطوّر إيرادات الاطلاع على الصحيفة العقارية 2016 - 2017



معدّلات الربح الصافي المقطوع في جدول موحّد على الموقع الإلكتروني لوزارة المالية

قبل انتهاء المهلة القانونية للتصريح على طريقة الربح المقطوع عن أعمال سنة 2017 والتي تنتهي في 2018/01/31، نشرت وزارة المالية على موقعها الإلكتروني جدولاً مُقارناً يُبيّن معدّلات الربح الصافي المقطوع لمختلف الأنشطة المحدّدة في القرارات الصادرة عن وزراء المالية اعتباراً من سنة 2008 ولغاية تاريخه، والتعديلات التي طرأت عليها مع ذكر أرقام القرارات وتاريخ إصدارها، والعمل بها، وذلك على شكل نموذج PDF يُتيح للمكلفين البحث عن رموز الأنشطة وشرحها.

وقد بادرت الوزارة إلى هذه الخطوة بعدما تبيّن لها أنّ العديد من المكلفين لم يلتزموا تطبيق معدلات الربح الصافي المقطوع الصحيحة وأن السبب في ذلك يعود إلى عدم اطّلاعهم على القرارات الجديدة الصادرة في هذا الخصوص. كذلك استندت الوزارة في خطوتها هذه على مبدأ الشفافية والتعاون بين الإدارة الضريبية والمكلفين، وعلى مبدأ توعية المكلفين وتعزيز الوعي الضريبي لديهم، وذلك سعياً منها إلى حضّهم على الالتزام الذاتي بتسديد المبالغ المتوجّبة وفقاً للأصول تجنباً لتعرّضهم لأي غرامات في المستقبل.

تجدر الإشارة إلى أن المادة 5 من قانون الإجراءات الضريبية التي ترعى نشر النصوص التطبيقية والتنظيمية، تنصّ على الآتي: "تنشر في الجريدة الرسمية وعلى الموقع الإلكتروني الخاص بوزارة المالية القرارات والنصوص الصادرة عن وزير المالية والإدارة الضريبية والمتعلقة بالأمور الضريبية ذات الطابع العام، وفي حالة العجلة، للوزير تقرير النشر باللصق على باب الإدارة المعنية على أن يستتبع النشر مجدداً في الجريدة الرسمية. للإدارة الضريبية نشر هذه النصوص في الوسائل الإعلامية الأخرى."

تَوَسُّعٌ أفقيّ لأمانات السجلّ العقاريّ

تَعَهّدَ وزير المالية علي حسن خليل خلال رعايته حفل إطلاق الخدمات العقارية الإلكترونية الجديدة، العمل على توسيع أمانات السجلّ العقاريّ على مستوى لبنان في إطار تنفيذ اللامركزيّة. وإذ أشار إلى أن أمانات جديدة للسجل العقاري افتُتِحَت في بعلبك وراشيا ومرجعيون، أعلن أن أمانات أخرى ستُفتَتَح قريباً جداً في الكورة وعكار ولاحقاً في جب جنين. وقال إن "هذا التوسّع الأفقيّ، وهذا الانتشار على مستوى أمانات السجل العقاري، له أثره الإيجابي في تأمين الفرص للناس للتواصل أكثر والتسهيل عليهم وبالتالي تشجيع المناطق وتعزيز ارتباط الناس بأرضهم مهما كانوا قريبين أو بعيدين عن مركز السلطة والقرار".

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

"الأبعاد المالية والعقارية لعمل الكُتّاب العدل": توحيد التطبيقات وتقريب وجهات النظر مع الوزارة

نتيجة للحاجات التدريبية التي سبق وعمل مجلس الكتّاب العدل على رصدها عام 2016 في المواضيع العقارية والمساحة، وكذلك بناء على الحاجات التي رصدها معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي عام 2017 في المواضيع الضريبية والمحاسبية، تعاون مجلس الكّتاب العدل مع معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي ومع المديريات المختصّة التابعة لوزارة المالية، وتحديداً مع مديرية المالية العامة والمديرية العامة للشؤون العقارية لإعداد وتنظيم ورشة عمل بعنوان "الأبعاد المالية والعقارية لعمل الكتّاب العدل في لبنان"

الكتّاب العدل المشاركون

جرى الافتتاح بحضور رئيس مجلس الكتّاب العدل جوزيف بشارة الذي شكر لِكُتّاب العدل حضورهم من مختلف المناطق وأكّد أهمية هذه الورش في تقريب وجهات النظر بين مختلف الجهات المعنية بعمل الكتّاب العدل وعلى استخراج توصيات من شأنها أن تفعّل العمل وتوحّد التطبيقات.

أما الرئيسة الفخرية للمجلس ريموند بشور فأشارت إلى أنّها سعت طويلاً خلال مسيرتها في المجلس إلى أن تطلق مبادرات كهذه، وباشرت التعاون مع معهد باسل فليحان منذ بداية العام 2017 للعمل معاً على تنظيم هذه الدورات.

من ناحيته رحّب المدير المالي والاداري في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي غسان الزعنّي بالحضور، مؤكداً موقع المعهد كمركز تميّز في التدريب على إدارة المال العام. وعبّر عن سرور المعهد بتمكنّه من افساح الفرصة للتواصل البنّاء بين كلّ الفرقاء المعنيين بعمل الكتّاب العدل وللتأكيد على دورهم في توثيق حقوق الناس وضمان ملكياتهم والتزاماتهم. وعرضت مديرة التدريب في المعهد جنان غانم الدويهي الاهداف العامة للورشة ومنهجية التدريب التشاركية والتفاعلية المرتكزة على مناقشة موجّهة للأسئلة تحدّد المشاكل والتحديات وتخلص الى استخراج توصيات وسبل لاقتراح حلول.

وتناولت ورش العمل جزأين: الاول متعلّق بالمواضيع العقارية والقانونية لعمل الكتّاب العدل. وتعاون المعهد في هذا السياق مع د. غالب أبو زين (أمين سجل عقاري) والسيدة ندين الحصري (معاونة أمين سجل عقاري) من المديرية العامة للشؤون العقارية. وركّزت النقاشات على أنواع الوكالات وخصائص كل نوع من ناحية المهل ومرور الزمن والاجتهادات المرتبطة بهذا الموضوع، إضافة الى موضوع عقود المقايضة أو المبادلة والمخالفات وغيرها.

أمّا الجزء الثاني فتناول المواضيع المالية والضريبية للمعاملات، وتولّى إدارته رئيس دائرة متابعة التحصيل أحمد قاووق، ومراقب الضرائب في مديرية المالية العامة علي خليل. وركّزت النقاشات على قانون رسم الطابع المالي وأنواعه وطرق تأديته لاسيما على عقود الايجار وعقود التأمين وغيرها. كذلك ناقش الحاضرون البيانات المالية التي يقدمها الكتّاب العدل إلى وزارة المالية والموجبات الضريبية لعملهم وتوضيح العلاقة التي تجمعهم بالإدارة الضريبية في وزارة المالية.

وقد ساهمت هذه الورشة في تقريب وجهات النظر بين وزارة المالية والكتّاب العدل، وشكّلت مبادرة مهمة لتوضيح مواضيع أساسية بين الطرفين. وتبيّن أن المطلوب المزيد من العمل لمتابعة هذه الورشة، إن على صعيد توحيد التطبيق داخل الإدارة، أو على صعيد تعميم المعلومات على الكتّاب العدل في مختلف المناطق اللبنانية. ومن المتوقّع أن تعمّم هذه الورش على بقية الكتّاب العدل في مختلف المحافظات بدءا من شهر شباط 2018.

جانب من إحدى ورش العمل

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

المطلوب أن تكون على رأس جدول أعمال حكومات دول الشرق الأوسط

التكنولوجيا الرقمية لتنفيذ السياسات الضريبية: فاعلية وشفافية أكبر ووسيلة لكشف التهرّب

صُنّفت منطقة الشرق الأوسط، مرة أخرى، على أنها أسهل مكان في العالم لدفع الضرائب، ولكن ينبغي أن يكون الابتكار والتكنولوجيا على رأس جداول أعمال الحكومات من أجل جعل هذه العملية فاعلة وشفافة قدر الإمكان...

منال عبد الصمد في مشاركة في إحدى الحلقات النقاشية

...وفي مؤتمر آخر

هذا آخر ما توصّل إليه تقرير دفع الضرائب لعام 2018 الذي صدر حديثاً عن شركة برايس ووتر هاوس كوبرز PWC بالتعاون مع مجموعة البنك الدولي. وقد تم تداول هذا الموضوع مع جملة مواضيع اخرى تمحورت حول التحديات الضريبية المحيطة بالمنطقة والتغيير المنتظر من قادة اليوم في دول الخليج العربي ودول المنطقة بشكل عام، وذلك في مجموعة من المؤتمرات المالية المتخصصة التي شاركت فيها أخيراً رئيسة دائرة التشريع والسياسات الضريبية في مديرية الضريبة على القيمة المضافة د. منال عبد الصمد نجد.

استعارت د. عبد الصمد عبارة "اليد الخفية" أو Invisible hand لآدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" The Wealth of Nations، الذي يعود تاريخه إلى العام 1776، لتسلط الضوء على أهمية تدخّل الدولة في إعادة توزيع الثروات، من خلال سياستها الضريبية التي لا تهدف إلى زيادة الإيرادات فحسب بل إلى تحقيق العدالة الاجتماعية والاستقرار الاجتماعي.

من جهة أخرى، أشارت د. عبد الصمد إلى توجّه دول مجلس التعاون الخليجي إلى فرض ضريبة جديدة على الاستهلاك، هي ضريبة القيمة المضافة، والتي ينبغي أن تبدأ معها الإصلاحات الضريبية في أقرب وقت ممكن، متزامنة مع المزيد من التخطيط والتنسيق والتواصل الفاعل، بحيث برزت حاجة إلى إدخال نظم ضريبية حديثة وفاعلة إلى المنطقة تتماشى مع التغيّرات الدولية الحديثة، لعل أبرزها: تطوّر تكنولوجيا المعلومات، والتحوّل إلى المالية العامة الرقمية Public Finance Digital، فضلاً عن العديد من سبل التعاون الدولي من خلال الاتفاقيات الدولية الضريبية (مثل الاتفاقيات الدولية لتبادل المعلومات الضريبية CRS أو لمنع تآكل قاعدة الدخل وتحويل الأرباح BEPS). ولفتت د. عبد الصمد، نقلاً عن نيكسون، أن ليس المطلوبَ نظام ضريبي شعبي، بل نظام عادل يمكنه أن يضمن إعادة توزيع الثروة وتحقيق العدالة الاجتماعية وربما المساواة. وهذا الهدف لا يمكن تحقيقه من خلال أداة ضريبية واحدة بل مزيج من مختلف الأدوات الضريبية الحديثة (ضريبة دخل، ضريبة مبيعات، ضريبة انتقائية على الاستهلاك، الخ.) التي يخدم كلّ منها هدفاً محدداً مختلفاً عن سائر الأدوات. في هذا الأطار، سلّطت د. عبد الصمد الضوء على الحاجة الماسة إلى التكنولوجيا والابتكار من قبل الحكومات والشركات لزيادة الفاعلية والكفاءة والشفافية، واللافت هو ما تميّزت به دولة استونيا عبر وضع نحو 600 خدمة إلكترونية بتصرف المواطنين، بما في ذلك تأدية الضرائب والتصريح عنها. يُلاحظ هنا توجّه واسع النطاق نحو استخدام الأنظمة الالكترونية لتأدية الضرائب والتصريح عنها (نحو 92 من أصل 190 نظاماً اقتصادياً، وفق التقرير المشار إليه أعلاه)، مما يسهم في التخفيف وربما الحدّ من أعباء الامتثال الضريبي على الشركات. كذلك يمكن الحكومات، من خلال التكنولوجيا الرقمية Digitization، تنفيذ السياسات الضريبية على نحو أكثر فاعلية عبر الحصول على معلومات أفضل وبكلفة أقل. ويساعد ذلك أيضاً في الكشف عن التهرب الضريبي من خلال السماح بتتبّع وتسجيل حجم هائل من المعلومات الخاصة بالمكلفين بالضرائب.

في النهاية، وفي خضم التطوّرات الاقتصادية المطّردة التي نواجهها، رأت د. عبد الصمد أن المطلوب من الحكومات ومن قادة الأعمال، خلال السنوات الخمس المقبلة، دفع مؤسساتهم وأنظمتهم الضريبية نحو الأنظمة الرقمية والاستفادة القصوى من التطورات التكنولوجية الأخيرة، مثل استخدام قاعدة البيانات الضخمة Big Data وتحليلها، والخدمات السحابية Cloud Services، والذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence، مع الأخذ في الاعتبار دوماً شفافية المعلومات المالية وحسن اختيار الأشخاص المختصين وذوي الكفاية على مستويات الأعمال كافة.

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

بعد "فيليب موريس"... توقّع اتفاقيتين جديدتين مع شركتي JTI وBAT

"الريجي" تصنّع 12 صنفاً عالمياً والبقية تأتي... قريباً

■ **تصنيع "الريجي" العلامات التجارية الاجنبية محلياً يؤكد الثقة بقدرتها على الإنجاز بمعايير الجودة العالميّة ويدعم جهودها للسيطرة على تهريب المواد التبغية**

بتوقيعها اتفاقا مع شركة "فيليب موريس إنترناشيونال" تتولى بموجبه تصنيع بعض أصنافها، باتت إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية (الريجي) تصنّع في مصانعها 12 صنفاً عالمياً، وهو رقم مرشّح للإرتفاع أكثر، إذ توقّع قريباً اتفاقيتين جديدتين مماثلتين مع شركتين عالميتين أخريين.

سقلاوي متحدثاً في حفل توقيع الإتفاق مع "فيليب موريس"

وقال رئيس "الريجي" مديرها العام المهندس ناصيف سقلاوي خلال العشاء السنوي للإدارة في كانون الأول الفائت إن "الريجي" حققت في العام 2017 "تقدماً كبيراً في مجال التصنيع والجودة وما استتبع ذلك على صعيد المكننة وتطوير كفايات الفريق الفني". وأضاف: "حدّثنا مصانعنا واستقدمنا إليها أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا التبغية. ضاعفنا خطوط الانتاج واكتسبنا قدرة تنافسية عالية، أكسبتنا ثقة الداخل والخارج فاجتذبنا بمستويات جودتنا العالية شركات عالمية رائدة، أبرزها شركتا Imperial Tobacco وMorris Phillip اللتين وقّعتا معنا اتفاقيتين لتصنيع علاماتهما التجارية، بعد ان كنا قد باشرنا بتصنيع بعض منتجات فون ايكن الألمانية". وهذه الاتفاقيات "ما هي الا البداية"، على قول سقلاوي، إذ أعلن أن "الريجي" ستوقّع "في المدى القريب" اتفاقيتين جديدتين مع الشركتين العالميتين "جابان توباكو انترناشونال" (JTI) و"بريتيش أميركان توباكو" (BAT). واشار إلى أن "الريجي"، إلى جانب أصنافها الوطنية التسعة، "تصنّع اليوم اثني عشر صنفاً عالمياً، ومن المقدّر أن يبلغ إنتاجها بعد توقيع الاتفاقيتين الجديدتين 650 مليون سيجارة شهريا أي بزيادة 25% عن حجم الانتاج الحالي".

ورأى سقلاوي أن "هذا الرصيد الزاخر" يؤكد "الثقة بكفايات الريجي ومقدرتها على الإنجاز بمعايير الجودة العالميّة".

ويحسب سقلاوي، فإن زيادة تصنيع "الريجي" للعلامات التجارية الاجنبية محلياً تساهم في دعم جهودها للسيطرة على تهريب المواد التبغية.

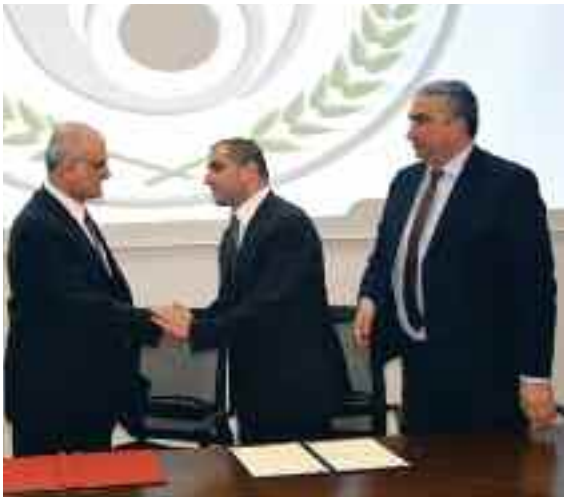
> **"إنتاج "الريجي" سيرتفع إلى 650 مليون سيجارة شهريا أي بزيادة 25 في المئة عن حجم الانتاج الحالي"**

خلال توقيع الإتفاق

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

الجمارك: شهادة "أيزو" لِمُعامَلات... Easy!

حصلت المديرية العامة للجمارك على شهادة الجودة الـ ISO 9001:2015 بعد إدخالها تحسينات كبيرة على عملها أدّت إلى تبسيط العمليّات الجمركيّة، مما يساهم في نشوء"بيئة تجارية آمنة في خدمة النمو الاقتصادي"، وهو عنوان المؤتمر الذي عُقِدَ في 26 كانون الثاني الفائت برعاية وزير المالية علي حسن خليل وبحضوره، وتم خلاله توقيع حيازة الجمارك شهادة "أيزو".



الوزير علي حسن خليل خلال مشاركته في الإحتفال

جانب من حفل توقيع الإتفاق

وتخلل المؤتمر الذي شارك فيه المدير العام للجمارك بدري ضاهر ورئيس "المجلس الأعلى للجمارك" العميد أسعد الطفيلي ومدير شركة ISO LIBAN رئيس جمعية الصناعيين في لبنان فادي الجميل، عرض تعريفي بشهادة الجودة "ISO" وخصائصها المتعددة وميزاتها على تلبية المتطلبات للزبائن والعملاء، وعرض آخر عن تبسيط الإجراءات الجمركية بدءاً من مرحلتها الأولى إلى آخر المراحل مع إصدار الشهادات الجمركية. ومن التحسينات التي تم إدخالها، بحسب ما ورد في العرض، تقليص مراحل فحص البضاعة قبل التصريح، إذ كانت تمرّ سابقاً بـ 20 مرحلة وتستغرق ثلاثة أيّام لإنجازها، فأصبحت اليوم تمر بمرحلة واحدة فقط ويستغرق إنجازها ساعة واحدة.

أما لِجهَة مراحل إصدار الشهادات الجمركيّة (سيّارات، درّاجات...)، والتي كانت تمرّ بـ 39 مرحلة وتتراوح مدّة إنجازها بين ثلاثة أيام وشعرة، فقد أصبحت تمر بمرحلة واحدة تقوم على إبراز صورة عن اذن الاخراج لموظف دائرة المحاسبة وإستلام الشهادة الجمركية فوراً، وتستغرق نصف ساعة فقط، علماً أنّه سيتم إلغاء الشهادة الجمركيّة قريباً.

وفي ما يتعلّق بمراحل تسديد مستودع صناعي (EX3)، كانت هذه العمليّة تستغرق سابقاً ثلاثة أشهر وتمر بـ11 مرحلة، أما اليوم فقد أصبحت تتم في يوم واحد وتمرّ بمرحلة واحدة فقط.

وكذلك بالنسبة لمعاملة إصدار شهادة EURO1 والتي كانت تمرّ بعشر مراحل وتستغرق ما بين ستة أيّام وعشرة، في حين أصبحت اليوم تمرّ بمرحلة واحدة وتُنجز في يوم واحد.

باختصار، يمكن القول إن الجمارك نالت شهادة "أيزو" بعد أن أصبحت المعاملات فيها سهلة أو... Easy!

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

الإدارات العامة مُلزَمَة التقيّد بها

القروض والهبات: آلية للتسجيل من بدء النفاذ إلى إنتهاء التنفيذ

صورة تذكارية للمشاركين في ورشة العمل

كانت آلية تسجيل القروض المنفذة من قبل الادارات العامة وآلية تسجيل الهبات محور ورشة عمل أقامتها مديرية الدين العام – مصلحة التخطيط الاستراتيجي والمخاطر ومديرية الخزينة – دائرة ادارة السيولة ليوم واحد في السادس من كانون الأول 2017 في مبنى وزارة المالية كورنيش النهر، بمشاركة مديرية الصرفيات ومديرية المحاسبة العامة وبالتعاون مع البنك الدولي. وقد شارك في هذه الورشة ممثلون عن الادارات العامة ومراقبو عقد النفقات في وزارة المالية بالإضافة الى ممثلي الجهات المقرضة والمعنيين من العاملين مع الجهات المقرضة.

اقيمت ورشة العمل هذه بعد صدور التعميم الرقم 4229/ص1 تاريخ 2017/10/12 عن وزير المالية حول آلية تسجيل القروض المنفذة من قبل الادارات العامة استنادا الى موافقة ديوان المحاسبة بموجب الرأي الاستشاري الرقم 2017/28 تاريخ 2017/06/19. وتهدف الالية الموضوعة الى حسن تسجيل كل القروض الموقعة من قبل الدولة اللبنانية والمنفذة من قبل الادارات العامة وتسجيل وجهة انفاقها في حسابات مهمة محتسب المالية المركزي. كما انها تلزم الادارات العامة كافة التقيد بالآلية بكل مراحلها، وكل في ما خصه، بدءاً من نفاذ القرض حتى انتهاء المشروع المموّل من القرض. وبالتالي يقتضي عند كل مفاوضات تتم مع الجهات المقرضة اضافة المواد القانونية مذكورة في ملحق الالية وذلك للسماح بتطبيقها بسلاسة سواء لجهة تسجيل الانفاق والقرض او لجهة تحويل الاموال الى حسابات المشاريع الممولة من هذه القروض.

ويمكن الإطلاع على آلية تسجيل القروض المنفذة من قبل الادارات العامة على الموقع الالكتروني لوزارة المالية على الرابط الآتي:
http://finance.gov.lb/en-us/Pages/Pdf-Preview.aspx?dt=OL193

مناهج تدريبية للجيش اللبناني في إطار مشروع تطوير إدارته

في إطار مشروع تطوير الادارة في الجيش اللبناني الذي تتولّى تنفيذه كلية فؤاد شهاب للقيادة والاركان والاتحاد الاوروبي، تعاوَنَ معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي مع الجيش اللبناني على تنفيذ أربع دورات تدريبية تتوجّه الى مجموعة مختارة من ضباط الجيش. وبنهاية كل ورشة، يام توزيع إفادات على الضباط المشاركين. وتناوَلَ البرنامج الأول إعداد المدرب، ويهدف إلى تعريف المشاركين بمبادئ التدريب ومفاهيمه، وبالمقاربات التدريبية الناشطة، وتعزيز قدراتهم في مجال صوغ الأهداف العامة والتدريبية، وإعداد مخطط جلسات تدريبية وإدارة مجموعات المتدربين.

وتمحورَ برنامج آخر على هندسة برامج التدريب، ويتعرف المشاركون فيه على الأبعاد الاستراتيجية لخطط التدريب، وعلى سبل إعداد خطط تدريب سنوية، وبناء العلاقات المهنية مع شبكة المدربين، وتطوير برامج تدريبية ومؤشرات التقييم. وتناولَ برنامج ثالث موضوع إدارة النزاعات، ويهدف إلى تطوير قدرات المشاركين التدريبية من خلال تعريفهم بكيفية التواصل بطرق مختلفة، وتحديد الأنماط الشخصية للصراع بشكل دقيق، وفهم وتحسين أساليب ردود الفعل، وتحليل وتحديد الأسباب الأساسية للخلاف، والرد بطريقة أكثر فاعلية ومعالجة النزاعات بطريقة بنّاءة وحازمة، ومنع الصراعات من التطور والتصعيد، وتعلم كيفية حل النزاعات والمشاكل المعلقة من خلال المفاوضات.

أما البرنامج االرابع، فهو عن مكافحة الجرائم المالية، ويهدف إلى تطوير قدرات المشاركين التدريبية من خلال توضيح مفاهيم الجرائم المالية وأبعادها على الاقتصاد اللبناني، وشرح أبرز أنواع الجرائم المالية والأساليب المستحدثة فيها، وتوضيح القوانين والجهات المعنية بمكافحة الجرائم في لبنان.

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

وزير المالية يرعى إطلاق خطة المعهد لـ 2018: مواكبة انتظام العمل المالي

انعكس إقرار موازنة 2017 للمرة الأولى منذ أعوام على خطة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي لسنة 2018، إذ تركّز هذه الخطة على مواكبة انتظام العمل الماليّ، من خلال مجموعة برامج تدريبية في الموازنة العامة. كذلك تتضمن الخطة التي أطلقها المعهد في احتفال أقيم في كانون الأول الفائت برعاية وزير المالية علي حسن خليل، مجموعة برامج أخرى في الشراء العام والضرائب والاقتصاد، تندرج في إطار التوجهات التحديثية الرامية إلى تحسين التخطيط وإدارة المال العام.

عرض حول أرقام العام 2017

فريق المعهد مع مدير المالية العام آلان بيفاني والمدير العام للشؤون العقارية جورج معراوي

وينظم المعهد برامج في مجال المحاسبة والرقابة "بغية تقليص الفجوة في إعداد الحسابات وفي تعزيز النزاهة وفي مساندة أجهزة الرقابة في أداء مهامها".

ويطلق المعهد للمرة الأولى سلسلة برامج حول الشراكة بين القطاعين العام والخاص تساهم في التحضير لتطبيق القانون الصادر حديثاً وفي توفير فرص النمو والاستثمار.

وتساند مجموعة البرامج العقارية المديرية العامة للشؤون العقارية "في تحمّل مسؤولية استثنائيّة في خدمة الناس وقضاياهم". كذلك تشمل الخطة برامج خاصة بالبلديات، انطلاقاً من التزام المعهد مساندتها في تطبيق القوانين والأنظمة في العمل البلدي وتفادي المخالفات التي يمكن أن تترك أثراً سلبياً على واقع العمل.

وللكوادر العليا في الإدارة اللبنانية، من مديرين عامين ورؤساء وأعضاء مجالس، رزمة برامج سنوية في الإدارة المالية وإدارة التغيير تمهّد لتعزيز التواصل في ما بينهم.

أما في مجال مواكبة المكننة والخدمات الإلكترونية، فسيوفّر المعهد برامج تدريب على المعلوماتية واللغات الأجنبية. وكالعادة، يخصص برامج لمنسقي التدريب والمدربين. وفي موازاة هذه الرزنامة، يستمر المعهد في تطوير نفسه، إذ سيعمل خلال السنة الجارية على وضع إطار محدد للكفايات المالية ومنهجية لقياس أثر التدريب والعائد من الاستثمار به، ومكننة الموارد المعرفية وإعداد برامج التعلّم عن بُعد، وتحسين أدوات التواصل التفاعلية مع الجمهور. وسيتم إصدار أوراق بحثية كبديل عن مجلة "السادسة".

وفي مجال الإنتاج المعرفي والتواصل المجتمعي حول مواضيع المال وإدارته، عمل المعهد، بالتعاون مع الإدارة الضريبية، على إعداد دليل "رسم الانتقال" بنص معدّل وينتظر إصداره في العام 2018. كذلك عمل بالتعاون مع وزارة البيئة على إعداد دليل يوضّح التخفيضات الضريبية والجمركية للنشاطات المفيدة للبيئة. يُتوقّع صدوره في أوائل سنة 2018.

خليل: المعهد ساهم في إحداث نقلة نوعيّة في اداء الوزارة والدولة

نوّه الوزير علي حسن خليل في كلمته التي ألقتها عنه رئيسة معهد باسل فليحان لمياء المبيّض بساط خلال الإحتفال بإطلاق خطة 2018، "بعمل المعهد الدؤوب لتأمين الخدمة العامة وللتحديث وللانفتاح على سائر الإدارات وعلى المنطقة". ولاحظ أن المعهد "هو اليوم مؤسسة رائدة في كنف وزارة الماليّة، قادرة على أن تؤدي دوراً مركزياً في تحسين الأداء المالي على المستوى الوطني وفي تعزيز الثقافة الاقتصادية والمالية لدى جيل الشباب". ولاحظ أن "المعهد ساهم في إحداث نقلة نوعيّة في الأداء في الوزارة وفي الدولة اللبنانية ككلّ، إضافة إلى رفعه اسم لبنان في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا".

وختم: "أنا كوزير للماليّة، وكوصي على هذا المعهد، وموجّه لنشاطاته، لا بدّ أن أنوّه بهذه المؤسسة كبيت خبرة وأدعو القيّمين على المديريات والمؤسسات والمعاهد التدريبية كافة في لبنان كما والمؤسسات الاقليميّة والدوليّة الشريكة، للإفادة منها، ومدّ يدّ التعاون لها".

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

معهد المالية في المغرب: شراكة عمرها عشر سنوات

وقّع معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي ومعهد المالية التابع لوزارة المالية المغربية اتفاقية تعاون بهدف التعاون المؤسسي وتبادل الخبرات التقنية في مجالات الإدارة المالية الحكومية وتحديث الدولة.
جاء التوقيع على هامش مشاركة معهد باسل فليحان في أعمال المؤتمر الدولي الثاني للمعاهد المالية في إفريقيا الذي نظّمه معهد المالية في مراكش في تشرين الثاني 2017.

خلال توقيع الإتفاق

محطات مميزة من التعاون

شهد التعاون منذ العام 2007 بين معهد باسل فليحان المؤسسات الحكومية في المغرب محطات مميزة، في إطار حرص المعهد على تمتين أواصر التعاون مع المؤسسات والمراكز التدريبية الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لتعزيز الحوار وتبادل التجارب الناجحة والممارسات الجيدة. ومن أبرز الجهات التي تعاون معها المركز في المملكة وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية، ووزارة الاقتصاد والمالية، ومعهد المالية، والمدرسة الوطنية العليا للإدارة.

زيارتان رسميتان للبنان

وفي آذار 2015، زار الوزير المكلّف بالوظيفة العمومية وتحديث الادارة في المغرب محمد مبديع لبنان، حيث اطّلع على أبرز المشاريع الاصلاحية على مستوى الخدمة العامة وإدارة الموارد البشرية، ووقّع مذكرة تفاهم مع مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية في لبنان.

وفي أيار 2017، قام الوزير المكلّف بإصلاح الإدارة والوظيفة العمومية محمد بن عبد القادر بزيارة للمعهد برفقة سفير المملكة المغربية لدى لبنان محمد كرين للتعرّف على مهام المعهد ونشاطاته في مجال تنمية القدرات، والبحث في سبل تطوير التعاون مع المؤسسات المغربية، وكذلك وتعزيز التعاون العربي–العربي في إطار شبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (غيفت–مينا).

تبادل الدروع التذكارية

بالأرقام

7 مشاركين من المغرب في 4 برامج متخصصة من تنظيم المعهد

17 مشاركاً من لبنان في برامج تدريبية ومؤتمرات نظّمت في المغرب

12 مشاركاً من لبنان في بعثتين دراسيتين إلى المغرب لتبادل الخبرات والتجارب

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

تُرافِق حكايةَ معهد باسل فليحان مِنَ صفحتها الأولى قبل 20 عاماً

جوزيان شبلي كفوري: تَحفظُ المكتبة الماليّة عَن ظَهر... قَلْب

عندما انطلقت المكتبة المالية في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، قبل 20 عاماً، كانت المراجع الثلاثة آلاف التي تضمُّها، موثّقة على الذاكرة الإلكترونية لنظام Alexandrie الفرنسي. واليوم، يتسع النظام الإلكتروني الحالي Symphony لأكثر من 22 ألفاً من الكتب والمنشورات. تغيّرت أجهزة الكومبيوتر مراراً، في العقدين المنصرمين، وزادت المراجع أضعافاً، لكنّ أمينة المكتبة جوزيان شبلي كفوري لا تزال حارسَةً للكتب والمنشورات فيها: هي ذاكرة المكتبة المالية مهما تبدّلت العقول الإلكترونية وتطوّرت التكنولوجيا، تحفظ ما فيها عن ظهر قلب، ربما لأن المكتبة ورفوفها... جزءٌ من قلبها.

جوزيان شبلي مع عائلتها

وفي "مكتبتها"

لم تكن مضت أربع سنوات على تخرّج جوزيان في كلية الإعلام والتوثيق– الجامعة اللبنانية، حاملةً إجازة في التوثيق، حتى انضمت في 17 تشرين الثاني 1997 إلى ما سُمّيَ وقتها "المعهد المالي"، وعُهِد إليها منذ البداية بمهمة إدارة المكتبة المالية في المعهد. وفي 6 كانون الأول تم افتتاح المكتبة المالية، فبدأت جوزيان الشابة مسيرة لا تزال مستمرةً إلى اليوم.

المكتبة تتوسع

وتتذكر كفوري: "بدأت المكتبة صغيرة، وراحت تتطور شيئاً فشيئاً. كانت ممكننة منذ البداية، وتم اقتناء المزيد من المراجع وفق خطة تم وضعها، كذلك طلبنا من الإدارات العامة والوزارات تزويدنا منشوراتها. باختصار، بنيناها كتاباً كتاباً، حتى أضحت على ما هي اليوم".

ويوماً بعد يوم، أصبحت المكتبة المالية ممراً لا بدّ منه لكل باحث، ومقصداً لِكُثُرٍ من الطلاب. فضمن خطة للترويج، زارت جوزيان وفريق المعهد الجامعات للتعريف بالمكتبة المالية، وُضِعَتْ في الجامعات إعلانات تدعو إلى الإفادة مما توفره. وفي العام التالي لإنطلاقة المكتبة، أطلّ للمرة الأولى في معرض الكتاب الفرنسي. وفي العام 2000 في معرض بيروت العربي الدولي للكتاب، وعام 2007 في مهرجان الكتاب اللبناني في أنطلياس. وتقول كفوري عن هذه المحطات السنوية: "إنها مناسبة ممتازة للتعريف بالمعهد وبمنشوراته، ولتوزيع أدلة المواطن التي يُصدِرها، وهي أيضاً فرصة للتعريف بالمكتبة المالية وتشجيع المهتمين على زيارتها واستخدامها في أبحاثهم".

ما يطلبه القرّاء

يشكّل الطلاب الجامعيون وموظفو وزارة المالية القسم الأكبر من زوار المكتبة، وبين مرتاديها أيضاً موظفون متقاعدون يهوَونَ القراءة، وبعضهم يواظبون منذ العام 1997 على تمضية ساعات بين رفوفها.

كلّ صباح، منذ 20 عاماً، ومن دون كلل او ملل، تستقبل كفوري زوار "مكتبتها"، بوجه حنون لا تفارقه البسمة وروح كريمة حاضرة لمساعدة كلّ زائر قَصَدَها ليجد مرجعاً او بحثاً او معلومة. فلا يغادر المكان الا وهو معجب بتفانيها وراضٍ عن تجربته. وتقول: "أحبّ تلبية طلباتهم، وأشعر بالإرتياح كلّما أرشدتُهم إلى ما يبحثون عنه. أفخر بهذه المكتبة وبكلّ ما فيها". تستهل جوزيان يومها بقراءة الصحف والبحث عمّا يهمّ زملاءها في المعهد وزوار المكتبة من أخبار وإرسالها لهم بالبريد الإلكتروني. كذلك تتلقى تقرير القصاصات الصحافية، فتختار أهمها وترسلها إلى فريق المعهد. وعلى مدى اليوم، تعمل على إدخال عناوين المراجع الجديدة إلى النظام الإلكتروني، وتلبّي طلبات الزوار، وفوق كل ذلك لا تتردد في مساعدة زملائها في أي مهمة، ولو لم تكن متصلة بشكل مباشر بالمكتبة، باختصار، إنها، "نحلة بشوشة"، على ما وصفتها رئيسة المعهد لمياء المبيّض بساط، بمناسبة تكريمها على مسيرة عطائها. أما المعهد في نظر جوزيان، فهو "مرادف للتدريب والتعلّم المستمر والمثابرة والتقدّم"، وهو تالياً "مثال لِما يجب أن تكون عليه الإدارة اللبنانية كلها". وهي تَصِف المعهد بأنه عائلتها الثانية: "أقضي وقتا هنا أكثر مما أقضيه مع عائلتي، لقد ربيّت هذه الكتب، واليوم أربّي أولادي على حبّ المطالعة والكتب". وفيما هي غارقة بين السطور، تقول جوزيان التي رافقت حكاية المعهد ومكتبته من صفحتها الأولى: "أشعر بأن سنوات عملي في المكتبة أهمّ الفصول في كتاب حياتي".

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

معارض الكتب:
فرنسيٌّ فَعَرَبيَ ثم... لبناني

جناح المعهد في معرض بيروت العربي الدولي للكتاب

كعادته، شارك معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي في معرض الكتاب الفرنسي le Salon du Livre de Beyrouth Francophone في نسخته الـ 24 بين 3 تشرين الثاني و 10 تشرين الثاني 2017، ونظم على هامشه لقاءً حول التعلّم الإلكتروني في 9 تشرين الثاني تحت عنوان "التعلم بشكل مختلف" (Apprendre autrement)، بحضور الخبراء نيلى فهد وبول بوزرغ وجمعيّات متخصصة.

من ندوة نظمها المعهد خلال معرض الكتاب الفرنسي

وكما جرت العادة، استقبل المعهد زواره في جناحه الخاص في معرض بيروت العربي الدولي للكتاب في بيال، في الفترة الممتدة من 3 إلى 13 كانون الأول 2017. وأتيح للزوار الاطلاع على أحدث نشاطات المعهد في مجال تنمية القدرات والتواصل، كما والحصول على آخر اصداراته ومنشوراته المتخصصة في مجال ادارة المال العام وبناء الدولة لا سيما الألعاب المالية التثقيفية وآخرها the Big Bank Challenge التي أنجزها بالتعاون مع "فرنسبنك" وجمعية "في وي" للتثقيف المالي الاقتصادي.

كذلك يشارك المعهد في المهرجان الدولي للكتاب – أنطلياس خلال شهر آذار 2018 ليعرض جديده في مجال تنمية القدرات والتواصل والتثقيف المالي للزوار.

حياة الوزارة

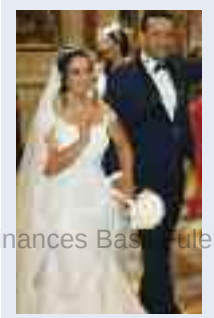
دكتوراه ثانية لمراقب عقد النفقات محمد مروان سيف الدين

حصل مراقب عقد النفقات محمد مروان سيف الدين على دكتوراه في المالية من جامعة الجنان–طرابلس بتقدير جيد جدا بعد مناقشة أطروحته التي حملت عنوان "الرؤية المستقبلية لإدارة الصفقات العمومية في الجمهورية اللبنانية – المشكلات والحلول". وشهادة الدكنوراه هذه هي الثانية ينالها سيف الدين بعد أن حصل في العام 2014 على دكتوراه في إدارة الأعمال الدولية من جامعة ليدن في الولايات المتحدة الأميركية.

ولادة

رزق رئيس دائرة الضرائب النوعية في مالية بعلبك الهرمل اسعد معلوف والمراقب في دائرة الالتزام الضريبي في مالية بعلبك الهرمل كاندي ديب مولودا ذكراً سمياه مجد (تاريخ الميلاد 2017/11/7).

زواج



بتاريخ 2017/7/7 عقد مراقب الضرائب الرئيسي في مالية محافظة جبل لبنان هاني سلهب قرانه على الدكتورة لور يزبك في بازيليك مار بطرس في حاضرة الفاتيكان بحضور عائلتيهما ومجموعة من الأصدقاء.

نشرة صادرة عن معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

الإشراف العام: لمياء المبيّض بساط
رئيس التحرير: باسم الحاج
شارك في هذا العدد: جنان الدويهي، هلا قمبريس، رولا درويش، سابين حاتم، بسمة عبد الخالق، مايا بصيبص، شفيق إدريس، سوزان أبو شقرا، نادين غندور، تولاي غندور وجوزيان شبلي.
تصميم وتنفيذ: دوللي هاروني
طباعة: Dar El Kotob - DOTS

يُمكن إرسال مقالاتكم بواسطة البريد الالكتروني على العنوان التالي:
institute@finance.gov.lb
هاتف: ٠١/٤٢٥١٤٧ – ٠١/٤٢٥١٤٩
فاكس: ٠١/٤٢٦٨٦٠
www.institutdesfinances.gov.lb
IOFLebanon IOFLebanon Institut des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the Institute of Finances Basil Fuleihan and is copyrighted work.

La Lettre Interne du ministère des Finances

HadithelMalia

Numéro 64 | Février 2018 | www.institutdesfinances.gov.lb

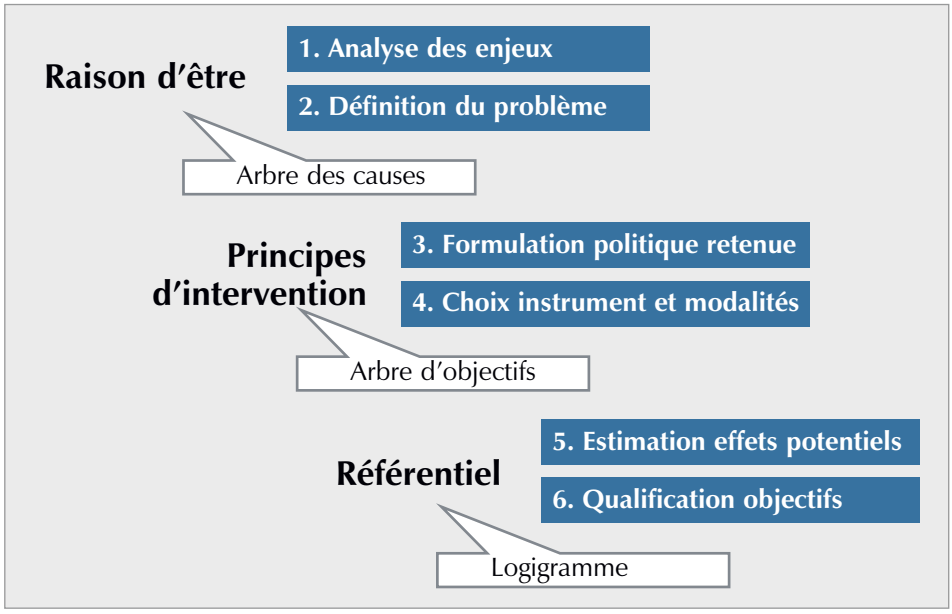
Les réformes attendues

Le Liban se prépare pour les conférences internationales de soutien prévues dans les prochains mois, dont la Conférence de Rome II de soutien à l'armée libanaise et la Conférence du Cèdre (ou Paris IV) pour la relance de l'économie, ainsi que la Conférence de soutien aux communautés d'accueil et aux réfugiés. Chacun de ces évènements aura un impact direct sur notre économie, soit sur le budget à travers le financement d'investissements productifs et le lancement de projets de développement, soit en allégeant le poids de la crise des réfugiés, dont les répercussions se font ressentir aux niveaux économique et social. Cependant, pour que ces conférences portent leurs fruits, il y va sans dire qu'elles doivent être accompagnées sur la scène locale par une volonté réformiste au niveau de l'Etat libanais et de ses institutions, et par une rationalisation de la gestion publique. Aujourd'hui, le Liban est appelé à mettre en œuvre de nouvelles mesures pour une refonte de sa stratégie économique, une amélioration de sa gestion des fonds publics et un meilleur pilotage budgétaire. C'est dans cette perspective que nous retravaillons le projet de budget pour 2018, y apportant les ajustements nécessaires et des mesures correctives. Les engagements de réforme pris par le Parlement ainsi que les mesures prises par le ministère des Finances en matière de préparation du budget au cours de l'année 2017 ont permis de recentrer l'approche de gestion des dépenses publiques. Ces nouvelles mesures seront complétées par une augmentation des dépenses d'investissement afin de soutenir les divers secteurs économiques et relancer la croissance. A l'avenir, seule une croissance réelle est le moyen de remédier au déséquilibre du ratio dette publique / PIB.

Le ministre des Finances
Ali Hassan Khalil

Les politiques publiques: de la conception à l'évaluation

Les étapes de la conception de politique publique



Les politiques publiques constituent le principe même d'intervention des gouvernements et sont un vecteur essentiel de modernisation de l'État.

Dans un contexte de rationalisation croissante de l'action publique, il apparaît plus que jamais nécessaire de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience des politiques publiques.

Les questions liées au financement et à la construction des indicateurs d'évaluation sont de même essentielles et déterminantes pour apprécier la performance d'une politique publique.

Cet impératif, qui est au cœur de la réforme de l'État, est désormais traité de différentes perspectives notamment du stade de la conception à celui de la mise en œuvre jusqu'à l'évaluation des politiques publiques. Sans oublier la participation citoyenne qui est, aujourd'hui, un enjeu d'innovation et de démocratisation des systèmes de gouvernance publique. Toutes ces questions ont été abordées lors du Cycle International Spécialisé d'Administration Publique (CISAP) qui s'est tenu à l'ENA-France entre le 20 novembre et le 1er décembre 2017 avec la participation de 32 participants des hauts fonctionnaires de plus de 19 pays.

Pendant deux semaines, une plate-forme collaborative d'échange d'expériences, de savoir et de culture a été lancée pour débattre autour des principaux acteurs et les nouvelles façons de penser et de faire les politiques publiques.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

Editée par:
REPUBLIQUE LIBANAISE
MINISTERE DES FINANCES
معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي
Institut des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the Institut des Finances Basil Fuleihan and is for private use only

Sommaire

Public procurement and open data to fighting fraud and promoting transparency 2
The #BigBankChallenge to fill the gap in financial education 3
Une délégation du Réseau GIFT-MENA en visite d'étude à Paris 4
"Citizenship factory": Initiative pour une kermesse de la citoyenneté à l'USJ 5

One of EBRD's main focus areas in the Southern and Eastern Mediterranean region is

Public procurement and open data to fighting fraud and promoting transparency

In the framework of its contribution to public procurement modernization in Lebanon, the Institute met with a delegation from the European Bank for Reconstruction and Development on mission to Lebanon in December 2017.

The EBRD delegation meeting with the Institute

Headed by Mr. Richard Gargrave, Associate Director-Procurement Policy and Advisory Department, the delegation was composed of Ms. Astghik Solomonyan, Mr. Philip Engels, Legal Expert and Mr. Dmitry Palamarshuk.

The EBRD presented the various initiatives implemented in the Southern and Eastern Mediterranean region (SEMED) to support procurement reform and private sector development, with a particular focus on legislation and negotiation strategies based on the UNCITRAL model law on advancing e-procurement and fostering competition, transparency, and open data. The EBRD actions in the region also tackle building the capacities of contracting authorities, suppliers, namely Small and Medium Enterprises (SMEs), as well as policy and decision-makers, in addition to the development of specialized tools to enhance procurement efficiency and encourage private sector participation to public bids.

The visit was the occasion to exchange ideas and showcase several public procurement data analysis tools and good practices, developed and used by the Government of Ukraine, to enhance transparency and fight corruption.

Future areas of collaboration were explored to build Lebanese national capacities and complement initiatives undertaken by local stakeholders.

Lebanon: an EBRD country of operations since 2017

The European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) was founded in 1991 to support the transition into market economies of post-communist countries in Central and Eastern Europe. Following the Arab uprising in 2011, it expanded its operations with 130 projects across the Southern and Eastern Mediterranean region (SEMED), to become active in 37 countries.The EBRD has been supporting public procurement reform in Egypt, Jordan, Morocco and Tunisia since 2012, and has recently started engaging in the West Bank and Gaza.After nearly two years of negotiations, Lebanon became an EBRD country of operations in July 2017. The Bank will establish an official representation in the country to support private sector development and policy reforms.

To read more: www.ebrd.com/the-EBRD-and-the-SEMED.html

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

An "edutainment" game for private money management

The #BigBankChallenge to fill the gap in financial education

An edutainment ECOFIN game tailored to the Lebanese context

Youth playing The Big Bank Challenge at the Salon du livre francophone

Despite the level of banking penetration in Lebanon, the level of understanding of financial products and concepts, as well as the use of formal financial products and services need to be further developed. The 2015 S&P Global FinLit Survey reports that only 44% of Lebanese adults are financially literate and capable. In addition, in 2012, the Institut des Finances Basil Fuleihan in collaboration with the World Bank conducted a National Survey on Financial Capability and Literacy in Lebanon, whose results indicated that 46% of respondents were in dire need for more information on financial products. The results of the survey demonstrate that there is a need to enhance Lebanese citizens' financial education in order to improve their:

- Day-to-day money management (determining needs, making ends meet, budgeting, spending, managing risks, managing debts, etc.);
- Planning for the future (saving, buying insurance, investing for retirement, diversifying assets, etc.);
- Understanding of public finance (understanding taxes, service indemnities, government budget, etc.).

Moreover, the Lebanese youth are not sufficiently financially educated. Data suggest that 42% of the surveyed youth gave an incorrect answer on the time value of money while 69% were not able to calculate a compound interest rate. In terms of the use of financial services and products, data from the 2012 National Survey revealed that only 23% of the surveyed population had a current account and only 25% had a deposit account, indicating the urgent need to raise financial and banking awareness. Finally, one of the most important conclusions from the survey is the one related to education. All the results indicate that there is a high correlation between basic financial knowledge and the level of education attainment, thus implying that financial education in school remains an important channel for improving financial literacy in the long run. In this context, enhancing the capabilities of young Lebanese citizens to better understand and deal with economic and financial issues is urgently needed to achieve a substantive change in their level of financial literacy and well-being and to build a network of young educated and financially literate generations.

Background

In recent years, there has been an increasing global interest in economic and financial education, propelling more and more governments around the world to address this topic. The widened access to financial and banking products, accompanied by the modernization, sophistication and development of new tools and products brought upon by globalization and technology has redefined the basics of what it means to be financially literate. The latest financial crisis has only further demonstrated the significance and magnitude of the current level of financial illiteracy and highlighted several of its detrimental financial and economic consequences on the economy. In the aftermath of the crisis, governments worldwide increasingly acknowledged the importance of economic and financial education both as a life skill and as a key component of economic stability and development.

The Big Bank Challenge

As a result to the need of financial and economic knowledge in the Lebanese market, the Institut des Finances Basil Fuleihan developed in collaboration with FransaBank and the NGO FiWi - Financially Wise, an edutainment ECOFIN game tailored to the Lebanese context, the Big Bank Challenge. The game was introduced to the youth at the Salon du livre francophone in November 2017 and it was a huge success.

The overall objective contributes to the improvement of individuals' financial well-being from an early stage and increasing their understanding of the various banking products and services; which contributes to the building up of a generation of economically and financially capable citizens; promoting a responsible citizens' behavior towards their fiscal requirements; as well as encouraging a savings-oriented behavior among them.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan
This document was downloaded from the website of the Institut des Finances Basil Fuleihan

The concept

The deck consists of 106 cards, and can be played by 2-6 players, with an estimated duration of 30 minutes. Each player must hold 6 cards in hand at all time.
The winner of the game will be the person that manages to save 100,000,000 LL.

Une délégation du Réseau GIFT-MENA en visite d'étude à Paris

Par Nadine Ghandour

Une visite d'étude de la délégation du réseau GIFT- MENA s'est déroulée entre le 6 et 9 Novembre, 2017 à Paris en France. Cette visite était organisée en étroite collaboration avec la Direction Générale de l'Administration et Fonction Publique (DGAFP) en France.

La délégation du réseau GIFT- MENA

Lors de l'une des nombreuses réunions

Rencontre avec la DGAFP

La première présentation au sein de la DGAFP avait pour objectif d'introduire les participants aux rôles et responsabilités de cette direction en tant que DRH de l'Etat ayant comme mission, l'opérationnalisation de la nouvelle stratégie de l'Etat en matière des Ressources Humaines. Dans son intervention, le Directeur Général de la DGAFP a souligné l'importance d'instaurer une logique de gestion de compétences au sein de la fonction RH de l'Etat. Ce point a été renforcé davantage lors de la présentation portant sur « la Professionnalisation continue de la filière RH » qui constitue un élément clé pour assurer que l'administration reste en mesure de fournir des services en mesure et à répondre aux attentes des citoyens. Une approche de gestion prévisionnelle des ressources humaine basée sur une logique de compétence permettra à l'administration de mieux évaluer ces besoins actuels et futures faces aux évolutions institutionnelles, managériales, techniques, et budgétaires. A la base de tout système de gestion prévisionnelle des ressources humaines est un référentiel consolidé des emplois et métiers de l'état qui recense l'ensemble des emplois correspondant aux activités qu'exercent l'état ainsi que les compétences associées (réf. En France, il existe un répertoire interministériel des métiers de l'état). Cet outil a fait l'objet d'une discussion approfondie qui a permis de repérer les points de fragilités et les pistes d'améliorations dans les référentiels qui existent dans les différents pays participants.

Rencontre avec l'ENA

Les échanges avec les responsables du département de la formation au sein de l'ENA a permis d'apprécier les démarches de développement des compétences des cadres dirigeants avant et après la prise de leurs postes. Il a été souligné à travers les discussions que le système d'évaluation de la formation demeure conventionnel ce qui constitue un chantier sur lequel il faut se pencher.

Dernier jour

Durant le dernier jour, les participants ont eu l'occasion d'assister à une présentation relative à « l'identification des cadres dirigeants de l'Etat » et de mieux comprendre les outils qui peuvent être déployés pour faciliter la constitution du vivier des futurs cadres dirigeants, notamment l'élaboration du référentiel de compétences managériales des cadres dirigeants de l'Etat, et la mise en place des comités d'audits.

Observations Générales

La visite d'étude s'est déroulée dans de très bonnes conditions avec des échos positifs reçus de tous les participants. Le caractère interactif et dynamique des ateliers a été fortement apprécié.

Gérez le Changement selon le Modèle de Kurt Lewin

Dans un monde caractérisé par des changements rapides et une complexité croissante, la survie de toute organisation dépend de sa capacité à s'adapter et donc à changer. Un des modèles importants pour décrire les processus de changement dans une organisation a été présenté par Kurt Lewin en 1947. Pour Lewin, chercheur en psychologie sociale, le changement est la modification des forces qui contribuent à la stabilité d'une situation. Toute situation stable ou en équilibre « quasi-stationnaire » est le résultat de deux séries de « forces » : celles qui cherchent à maintenir le statu quo, les autres qui cherchent à le changer. Le changement peut s'opérer par l'affaiblissement des forces qui appuient le statu quo ou le renforcement des forces qui veulent le changement. Lewin indique qu'affaiblir les forces en appui au statu quo exige souvent moins d'énergie que de renforcer les forces voulant modifier le statu quo. Lewin a défini un modèle reposant sur trois étapes pour modifier un équilibre « quasi-stationnaire »,

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

"Citizenship factory": Initiative pour une kermesse de la citoyenneté à l'USJ

Par Tulay Ghandour

Le 5 décembre 2017, les étudiants en troisième année de l'Institut des Sciences Politiques de l'USJ ont organisé « Citizen Factory », une kermesse citoyenne. Initiée à l'USJ, Citizen Factory se déplacera auprès des écoles et universités libanaises.

Des stands traitant des notions citoyennes

En effet, le but de cette kermesse est de promouvoir une citoyenneté proactive au Liban en véhiculant les principes de la citoyenneté auprès des étudiants de l'université et ceci à travers des dizaines de stands traitant des notions citoyennes comme les taxes, le code de la route, le droit de vote, l'environnement, la corruption mais également la participation politique des femmes au Liban.

La méthode Edutainement

Les jeunes organisateurs de cette kermesse ont ainsi estimé que la manière la plus facile de permettre aux jeunes d'assimiler ces notions était la méthode d'*Edutainement*, l'éducation par le jeu. Concrétiser ce projet a été une tâche complexe puisqu'une grande partie de la jeunesse s'intéresse peu aux devoirs civiques et ne se sent pas concernée. Ainsi, utiliser le cadre du jeu a permis d'aider ces jeunes personnes à acquérir un savoir fondamental tout en les divertissant.

Les stands ont permis aux étudiants de tester leurs connaissances à travers des jeux ludiques et civiques sous la forme de « Question pour un Champion », ainsi que des jeux de mémoire, des jeux de mimes, et des devinettes…

Répondant à nos attentes, les étudiants en sciences politiques ainsi que ceux en droit ont été très réceptifs en se déplaçant d'un stand à l'autre et en créant un climat de compétition à l'amiable. Pendant que certains enrichissaient leur savoir civique, d'autres recevaient de nouvelles informations concernant divers sujets.

La suite…

Ceci a d'ailleurs permis aux organisateurs de cet événement de collecter des données relatives aux connaissances des jeunes libanais, des données qui seront utilisées pour une étude des mécanismes de socialisation à la citoyenneté et de constitution de la culture civique au Liban. Somme toute, cet événement était un succès, construit, organisé et d'une grande importance.

L'éducation par le jeu, une méthode efficace

symbolisées par la métaphore du bloc de glace : le dégel (Unfreeze), le passage du statu quo à un état nouveau (*Change*), le regel (*Refreeze*).

Imaginez que vous êtes face à un bloc de glace rectangulaire mais que vous souhaitez obtenir un carré. Comment procéder ?

Vous faites fondre le bloc (*Unfreeze*), vous lui donnez la forme voulue (*Change*) et enfin vous le recongelez pour le solidifier (*Refreeze*).

Pour Lewin, une organisation peut suivre le même processus pour se renouveler. Donc, selon Lewin, les trois étapes afin de modifier un équilibre « quasi-stationnaire » sont:

- D'abord, le dégel (*unfreezing*) permet de convaincre ceux qui résistent à collaborer en diminuant cette résistance et en appuyant le changement.
- Puis, le passage du statu quo à un état nouveau (*Changing*) via la modification des attitudes, des structures, etc. (tout dépendant de ce qui doit être changé).
- Et enfin, le regel (*Refreezing*) ou la stabilisation autour d'un nouvel équilibre.

par **Dr Mohamad Seif Edine**
Contrôleur des engagements des dépenses

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

At MENA-SBO meeting in Qatar, Lebanon shared its latest updates related to budgeting and budget transparency

The Ministry of Finance and the Institut des Finances Basil Fuleihan participated to the 10th Annual Meeting of Middle East and North Africa Senior Budget Officials (MENA-SBO) that was held in Doha on December 6 and 7, 2017. Organized by the Division of Budgeting and Public Expenditures at the OECD, the meeting was co-hosted by the Ministry of Finance of Qatar.

During the Annual Meeting of MENA-SBO in Doha

Around 35 participants from 8 MENA countries (Algeria, Iraq, Kuwait, Lebanon, Morocco, Qatar, Oman, and Tunisia) and 4 OECD countries (Germany, Iceland, Korea and the United Kingdom) as well as experts from the OECD, the IMF and the WB gathered to review the progress of budget systems and practices across the region and to exchange around the latest innovative practices in budgeting in areas such as Performance Budgeting, Restructuring Public Spending, Assessing the Long Term Sustainability of Public Finances and Gender Budgeting.

Looking at the region, it was interesting to notice how reform measures taken by oil producing countries aimed at containing the impact on public finances of the drop in oil prices and targeted fiscal consolidation while countries of North Africa are steadily moving towards program and performance budgeting, through the elaboration and adoption of new organic budget laws.

Lebanon exposed to the audience recent developments as well as envisaged modernization measures aiming at improving public financial management, notably the ones pertaining to the new budget law as well as the work conducted by the macro-fiscal unit. It also shared the various information tools published by the Institute of Finance, and in particular the recent edutainment guides and games such as Lech Mnedfaa Darayib (ليش مندفع ضرايب؟) and the Game of Flouss used to raise the awareness of youth.

The OECD presented its latest research and recommendations on "The effect of the size and mix of public spending on growth and inequality" and on good practices on perfor-mance budgeting and on gender budgeting.

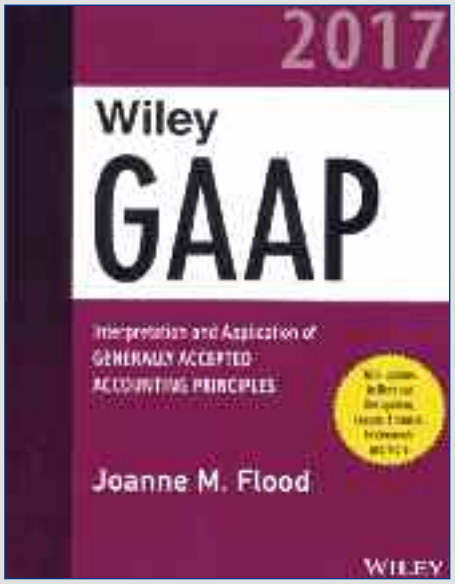
© Institut Des Finances Basil Fuleihan

A general view of the meeting

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

@ The Library of Finance

Wiley GAAP 2017: Interpretation and application of generally accepted accounting principles / Joanne M. Flood.- England: John Wiley, 2017



Wiley GAAP 2017 contains complete coverage of the Financial Accounting Standards Board's (FASB) Accounting Standards Codification (ASC), the source of authoritative generally accepted accounting principles (GAAP). Wiley GAAP renders GAAP more understandable and accessible for research and has been designed to reduce the amount of time and effort needed to solve accounting research and implementation issues.

The 2017 edition reflects the new FASB guidance on:

- Revenue Recognition
- Leases
- Business Combinations
- Pensions
- Financial Instruments
- And more than 17 other new FASB Accounting Standards Updates

Providing interpretive guidance, analytical explanations, graphic tools, and more than 300 real-world, examples and illustrations, this invaluable guide offers clear, user-friendly guidance on every ASC Topic in the Codification.

- Offers insight into the application of complex financial reporting rules
- Contains a detailed index for easy reference use