

إصلاح الموازنة العامة: الوضع الحالي والرؤية المستقبلية

مواكبة تحديات الإصلاح في آلية الموازنة العامة في لبنان

المعهد الدولي للإدارة والتدريب

بيروت، 3 آذار 2009

مخطط العرض

- ▶ المراحل المختلفة في اصلاح ادارة المالية العامة
- ▶ أبرز الثغرات التي تعاني منها إدارة المالية العامة في لبنان
- ▶ أين أصبحت عملية الإصلاح
- ▶ الخطوات المستقبلية
- ▶ الدروس المستخلصة وأبرز المعوقات



المراحل المختلفة في إدارة المالية العامة: المفاصل الإصلاحية

المرحلة	المفاصل الإصلاحية
مرحلة ما قبل تحضير الموازنة	توقعات الإنفاق والإيرادات تحضير الإطار المتوسط المدى للنفقات ربط تحضير الموازنة بالسياسات الحكومية
مرحلة تحضير الموازنة	تحضير السقف المالي لكل وزارة الطلب إلى الوزارات تحضير موازنتها الإطار المتوسط المدى للنفقات في وزارة المفاوضات بين المالية والإدارات العامة دراسة الموازنة في مجلس النواب
مرحلة تنفيذ الموازنة	إدارة النقد ومراقبة تطور النفقات التدقيق الداخلي الحسابات والتقارير المالية المناقصات العامة وإدارة الأصول
مرحلة ما بعد تنفيذ الموازنة	مراقبة وتقييم الأداء التدقيق الخارجي الرقابة من قبل الجهات التشريعية وغيرها

المراحل المختلفة في إدارة المالية العامة: المفاهيم المرافقة للإصلاح



الثغرات التي تعاني منها ادارة المالية العامة في لبنان

محدودية التخطيط:
تحضير الموازنة في
اطار لا يتخطى سنة
مالية واحدة

عدم ارتباط الموازنة
بالسياسات والأولويات
الحكومية

عدم شمولية الموازنة:
وجود موازنتين لكل من
الانفاق الاستثماري
والانفاق الجاري

الاستخدام الأمثل للموارد
بحسب الأولويات

عدم احترام مبدأ
"السنوية" في تنفيذ
الموازنة

ضعف/تشتت الجهاز
الرقابي

رزمة تحضير الموازنة

اين أصبحت عملية الاصلاح

تغطية الموازنة

تضمن كل من مشروع موازنات 2007 و2008 إنفاق بعض الإدارات الكبرى التي درجت العادة أن تكون خارج الموازنة، وخصوصاً الإنفاق الاستثماري الممول خارجياً والمنفذ عبر مجلس الإنماء والإعمار ونفقات الهيئة العليا للإغاثة.

الحد من التدوير

تضمن مشروع موازنة 2007 نصاً قانونياً يقضي بإلغاء تدوير الاعتمادات غير المعقودة. وقد تم إعادة تضمين هذا التعديل القانوني لموازنة 2009.

اين أصبحت عملية الاصلاح (تابع)

اعداد الموازنة

- ✓ تم إدراج إطار متوسط المدى للإنفاق ضمن تعميم موازنة 2008 الذي تم توزيعه على الوزارات أيار 2007.
- ✓ تم تحديد سقف عام لإجمالي إنفاق الموازنة وإدراج تعليمات حول التدابير المقترضة اتخاذها للبقاء ضمن هذا السقف العام
- ✓ تم تحديد المتغيرات الماكرو-اقتصادية التي تساعد الوزارات على احتساب الإيرادات والنفقات (النمو، التضخم، ..)
- ✓ تم اقامة ورش عمل للعاملين في تحضير الموازنة، سواء في وزارة المالية أو في سائر الإدارات والمؤسسات العامة، لشرح ماهية الإصلاحات والتقديم للأساليب الجديدة في تحضير الموازنة.
- ✓ تم وضع سقف لإنفاق كل إدارة/مؤسسة عامة في تعميم موازنة 2009، لكي يتم تحضير الموازنات الفردية لهذه الإدارات ضمن السقف.
- ✓ تم الطلب إلى الوزارات، من خلال تعميم 2009، إرفاق الوضعية المالية والموازنة السنوية للمؤسسات والمصالح التي تتلقى مساهمات من الموازنة لإدراجها كملحق في الموازنة العامة.

اين أصبحت عملية الاصلاح (تابع)

اعداد الموازنة

- ✓ تم اختيار وزارة التربية والتعليم العالي كمشروع نموذجي يتم من خلاله:
- ✓ ترجمة الاستراتيجية التربوية إلى مخطط مالي
- ✓ تحضير اطار متوسط المدى للنفقات بالاستناد إلى خطة عمل هي ترجمة عملية للاستراتيجية
- ✓ الربط بين النفقات الجارية والنفقات الاستثمارية
- ✓ اعادة هيكل موازنة الوزارة بحيث يبرز بشكل أوضح اجمالي الانفاق على "خدمة التعليم" سواء من خلال الوزارة أو من خلال وزارات وادارات عامة أخرى.
- ✓ فصل النفقات المستجدة والتي تؤدي تغيير في مستوى الخدمة التعليمية عن النفقات المكررة التي تحافظ المستوى الحالي من الخدمات.
- ✓ تحضير بعض المؤشرات التي سيتم استخدامها في قياس أداء الوزارة وتضمينها في الموازنة العامة

اين أصبحت عملية الاصلاح (تابع)

اعداد الموازنة

المشروع النموذجي في وزارة التربية والتعليم العالي

- ✓ تم اختيار وزارة التربية والتعليم العالي كمشروع نموذجي يتم من خلاله:
 - ✓ ترجمة الاستراتيجية التربوية إلى مخطط مالي
 - ✓ تحضير اطار متوسط المدى للنفقات بالاستناد إلى خطة عمل هي ترجمة عملية للاستراتيجية
 - ✓ الربط بين النفقات الجارية والنفقات الاستثمارية
 - ✓ اعادة هيكلة موازنة الوزارة بحيث يبرز بشكل أوضح اجمالي الانفاق على "خدمة التعليم" سواء من خلال الوزارة أو من خلال وزارات وادارات عامة أخرى.
 - ✓ فصل النفقات المستجدة والتي تؤدي تغيير في مستوى الخدمة التعليمية عن النفقات المكررة التي تحافظ المستوى الحالي من الخدمات.
 - ✓ تحضير بعض المؤشرات التي سيتم استخدامها في قياس أداء الوزارة وتضمينها في الموازنة العامة
- تم تحضير "موازنة ظل" في اطار متعدد السنوات لوزارة التربية والتعليم العالي يتوقع مناقشتها مع الجهات المعنية.

الخطوات المستقبلية

- ✓ مشروع متكامل بتمويل من البنك الدولي لاستكمال عملية إصلاح الموازنة يهدف إلى:
 - ✓ توسيع نطاق تحديث إعداد الموازنة ليشمل وزارات أخرى استناداً إلى تجربة وزارة التربية والتعليم العالي
 - ✓ البدء بالانتقال التدريجي إلى موازنة الأداء عبر تحضير مؤشرات لقياس الأداء في بعض البرامج المختارة
 - ✓ استكمال عملية دمج الإنفاق من خارج الموازنة في إطار الموازنة العامة
 - ✓ استكمال عملية الربط بين الموازنة الاستثمارية والموازنة التشغيلية
 - ✓ اقتراحات التعديلات القانونية التي تتطلبها عملية الإصلاح تمهيداً لتحضير اطار قانوني جديد لنظام الموازنة

ان استكمال عملية الإصلاح يتوقع أن يستغرق من 4 إلى 5 سنوات

الدروس المستخلصة

- ✓ العنصر البشري هو أهم عناصر التغيير
- ✓ وجود خطة عمل واضحة تعكس الرؤية الإصلاحية
- ✓ التفاعل بين وزارة المالية والإدارات هو أحد عناصر النجاح
- ✓ دور وزارة المالية أساسي غير أن الإدارات يجب أن تتبنى الإصلاحات
- ✓ تشريك جميع الفرقاء المعنيين في عملية الإصلاح منذ البداية (الهيئات التشريعية، المجتمع المدني، هيئات الرقابة، ..)
- ✓ الاطلاع على تجارب الدول الأخرى مع مراعاة شديدة لخصوصية البلد
- ✓ التدريب المستمر هو شرط أساسي للنجاح



نشكر لكم حسن المتابعة

