الجمهورية اللبنانية
وزارة المالية

معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي
Institut des Finances Basil Fuleihan

التقرير السنوي

لعام

2021

التقرير السنوي

لعام

2021

المعهد في سطور

معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي هو مركز تميّز يعمل على تطوير القدرات الوطنية في إدارة المال العام والحَوكمة.

بيت خبرة لصنع سياسات عامة قائمة على الدلائل

يساهم خبراؤنا في تطوير الإنتاج المعرفي ونشر المنهجيات العصرية لصنع سياسات عامة قائمة على الدلائل وتوسيع دائرة النقاش الوطني حولها.

مركز تميّز لبناء الطاقات في إدارة المال العام والحَوكمة

تساهم برامجنا في تنمية الطاقات البشرية المعنية بتعزيز إدارة المال العام في الدولة ونشر قيم الخدمة العامة.

ملتقى وطني وإقليمي لتبادل الخبرات والمساندة التقنية

نبني شراكات مستدامة تسمح باستقطاب الخبرات والتجارب الجيدة حول العام.

إضافة إلى دوره الوطني، يؤدي المعهد دوراً إقليمياً كونه مركز الأمانة العامة لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمالي أفريقيا GIFT-MENA ومركز تدريب إقليمي لمنظمة الجمارك العالمية (WCO).

يضمّ المعهد مكتبة عامة توفّر مراجع متخصصة، ومساحات مجهزة للباحثين وبرامج تثقيف للشباب والشابات.

المعهد مؤسسة عامة مستقلة ادارياً وفنياً ومالياً تعمل تحت وصاية وزير المالية اللبنانية.

هذا التقرير

يوجز هذا التقرير الذي أعده فريق عمل معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي نتائج العام 2021، ويقدّم لمحة حول أبرز محطّات العام بالأرقام والمعطيات.

© جميع الحقوق محفوظة - معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - طبعة أولى - حزيران 2022
ISBN 978-9953-9037-5-0
التواصل التحريري: السيدة جيد بكداش الباشا
تصميم وتنفيذ: الآنسة دوللي الهاروني

المخطط

المعهد في سطور 2

هذا التقرير 2

كلمة رئيس المعهد بالانابة، السيد غسان زعني 4

أهم المحطات 2021 5

مؤشرات عام 2021 بالأرقام 6

السياسات العامة 7

إصلاح منظومة الشراء العام 8

تقييم أثر الأزمات المتعددة على استدامة عمل الإدارات والمؤسسات وتقديم الخدمات العامة 14

نحو استراتجية وطنية للحماية الاجتماعية 15

تعزيز شفافية الموازنة العامة 16

القدرات 17

إدارة المال العام 18

الضرائب: مواكبة مديرية المالية العامة في توحيد الإدارة الضريبية 21

الشراكة بين القطاعين العام والخاص 22

الخدمة العامة وإدارة التغيير 23

التعلّم والتطوير 24

الثقافة المالية والاقتصادية 25

الشراكات 27

التعاون المحلي 28

تعاون مع القطاع الأكاديمي 29

التعاون العربي 30

التعاون مع المؤسسات الدولية 31

التعاون مع فرنسا 33

المشاركة في الشبكات المعرفية الاقليمية والدولية 35

التواصل مع المواطنين 36

المكتبة المالية 38

الحلقات الاذاعية للمكتبة المالية 39

الشؤون المالية والإدارية والتطوير المؤسسي 40

الإدارة المالية 42

إدارة الموارد البشرية 45

كلمة رئيس المعهد بالانابة
السيد غسان الزعني

أطل عام 2021 مثقلاً بعواقب انفجار مرفأ بيروت وتداعيات ازمة كوفيد وحاملاً معه المزيد من التدهور المالي والاقتصادي والاجتماعي صُنّف الاقسى في تاريخ لبنان والعالم. بعزيمة إصرار بدأنا عامنا مصمّمين بالرغم من التحديات الجمّة على استكمال درب التخطيط لغد أفضل ومتمسكين بأهمية الحفاظ على المؤسسات والناس والاستمرار في بناء دولة على قدر حلم مواطنيها.

خياراتنا في عامنا الخامس والعشرين لم تكن سهلة، وجهدنا مع غياب ادنى متطلبات العمل الأساسية كالكهرباء والانترنت والوقود على ايجاد حلول يومية لإنجاز مهامنا بفعالية، كما حرصنا على الحفاظ على مثابرة فريق العمل والتحفيز الذاتيّ والقدرة على التعلّم والتأقلم لننجز 70% من برنامج عمل المقرّر وحشد الموارد اللازمة لتحقيقه.

أمام هذه الصعوبات المتفاقمة، استطعنا تحقيق هذا العام ما حلمنا به للبنان وحصدنا بعد عامين من الصياغة والمشاورات والمناقشات على قانون موحّد وعصري للشراء العام منجزين التزام لبنان الدولي في هذا الاطار وغارزين الخطوة الأولى من سلسلة الاصلاحات لضمان حوكمة مالية سليمة وتعزيز الشفافية.

كالـ "النفطة التي تنحت الحجر" واكب فريق العمل هذا العام عن كثب أبرز المستجدات على الساحة اللبنانية وعمل باستباقية لوضع دراسات مبنية على بيانات وأرقام تساهم في توجيه صناعة القرار في مجالات تحديث المنظومة المالية وتعزيز شفافية الموازنة العامة والحماية الاجتماعية وتوفّر معطيات للخطط الاصلاحية المرتقبة والتعافي الاقتصادي.

أصبح جلياً لنا، أنه لم يعد ممكناً أن ينهض لبنان دون مؤسسات قوية وقادرة، لذا توجّهنا إلى الكوادر العليا بسلسلة برامج تدريبية توفر لهم بعضاً من الأدوات للنهوض بإدارتهم وتساندهم على مواجهة تحديات عدم اليقين الذي يمر به البلاد؛ وخصينا الشباب والشابات بمحتوى برامج جديدة للتثقيف المالي والاقتصادي تنمّي معارفهم في السياسات العامة والحَوكمة ومكافحة الفساد وتعزّزالمواطَنة والمشاركة والمساءلة.

قرّرنا ألا "نبكي على وطننا" بل أن نستمر في "غرس الورد على رصيفه"، وسنستكمل بكل عزيمة وإصرار عامنا السادس والعشرين بتعزيز شبكة العلاقات لترسيخ مكانة المعهد ولبنان في أوساط المجتمع الاقليمي والدولي، كما سنستمر بالتعاون مع المنظمات الدولية الشريكة لانهاء التحضيرات اللازمة لدخول قانون الشراء العام حيّز التنفيذ، وسنواضب على نشر رغبة التعلّم في نفوس موظفي الدولة والمسؤولين الماليين فالإرادة والحلم والرؤية هم الجوهر الأساس لبناء الأوطان.

أهم المحطات 2021

أهم محطات العام 2021 لكل من المواضيع التالية

شفافية الموازنة

أيار 2021

حزيران 2021 — الدراسة حول الإنفاق على الحماية الاجتماعية في لبنان - تدقيق في نُظم الحماية الاجتماعية الممولة من الدولة

تموز 2021

إطلاق البرنامج التدريبي الالكتروني حول الموازنة العامة

تموز 2021

تموز 2021

8 تموز 2021 — إطلاق المشروع حول تقييم أثر الأزمات المتعددة على استدامة عمل الإدارات والمؤسسات وتقديم الخدمات العامة

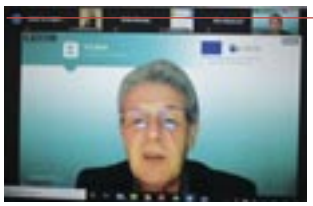
آب 2021

أيلول 2021 — ندوة حول "الإستجابات المالية في زمن الأزمات"

تحديث منظومة الشراء العام

ك2 2021 — اجتماعات عمل عن بُعد مع خبراء مبادرة سيغما لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والاتحاد الأوروبي حول إصلاح منظومة الشراء العام

شباط 2021



10آذار 2021 — Webinar: "Efficient Public Procurement Complaints and the Role of Independent Review Body: International good practices and roadmap for Lebanon"

نيسان 2021

أيار 2021

30 حزيران 2021 — مجلس النواب يقرّ قانون الشراء العام

تموز 2021

آب 2021

أيلول 2021

ت1 2021 — الموافقة على نشر تقرير مسح MAPS لتقييم منظومة الشراء العام

4 ت2 2021 — لقاء: "الدروس المستفادة والخطوات المستقبلية لإنجاح المسار الإصلاحي" بالتعاون مع مجلس النواب ومؤسسة وستمنستر للديمقراطية

ت2 2021

15 ك1 2021 — لقاء: "الشراء الالكتروني والبيانات المفتوحة: نحو رؤية استراتيجية للبنان"

الصناعات الثقافية والإبداعية

31 آذار 2021 — لقاء حول الدراسة "مساهمة الصناعات الثقافية والإبداعية في الاقتصاد اللبناني"

نيسان 2021

أيار 2021

حزيران 2021

تموز 2021

آب 2021

أيلول 2021 — إطلاق الدراسة حول مساهمة الصناعات الثقافية والإبداعية في الاقتصاد اللبناني

ت1 2021

مؤشرات عام 2021 بالأرقام

سياسات

43
نشاط

1
قانون جديد للشراء العام 2021/244

3
استراتيجيات وطنية في الشراء العام

قدرات

43
دورة تدريبية

583
ساعة تدريب

1029
مشارك

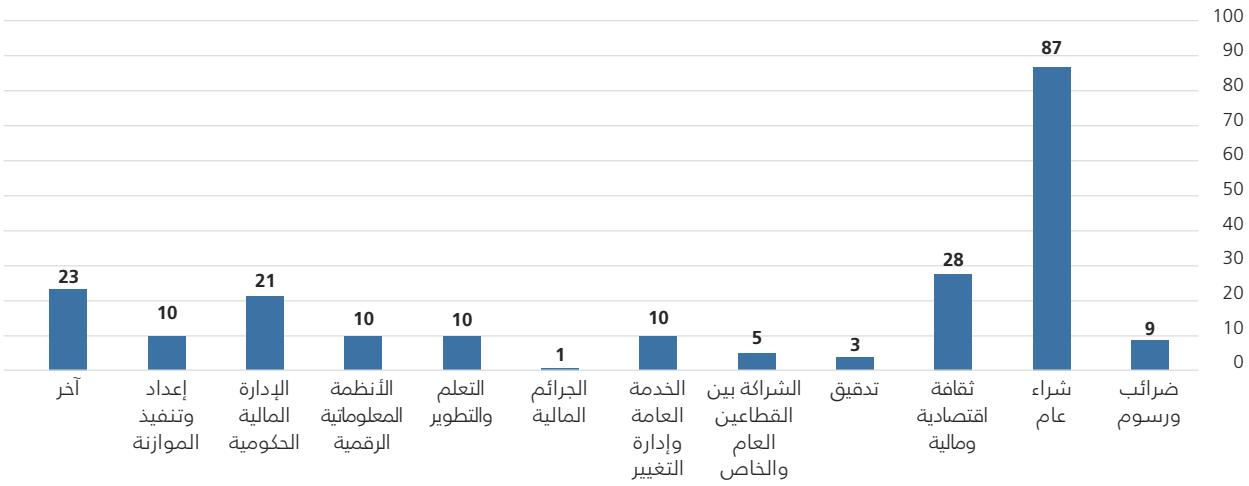
2
دراستين استباقيتين حول أثر الأزمة على القطاع العام وتحليل أوجه إنفاق الحماية الاجتماعية

شراكات

27
نشاط بالتعاون

مع **4**
مؤسسات دولية

الأنشطة بحسب المحاور



1 144 مشارك/ة

133 نشاط

482 ساعة تشاورية

واكب المعهد المستجدات والتطورات التي شهدتها الساحة المحلية خلال العام ولعب دوراً فاعلاً وناشطاً في الدفع بالإصلاحات المالية والاجتماعية التي تشتد الحاجة اليها إلى الأمام. فاستكمل سلسلة جلسات المناقشة في اللجنة النيابية الفرعية واللجان المشتركة التي سبقت إقرار القانون الجديد للشراء العام 2021/244، ووضع الآليات والاستراتجيات التنفيذية له وحرص على إغناء ورفد النقاش الوطني بأفضل التجارب والخبرات الدولية.

وفّرت الدراستان اللتان أعدهما المعهد حول أثر الأزمة على الإدارات والمؤسسات العامة وتحليل أوجه الإنفاق الاجتماعي معطيات لتصويب القرارات وعقلنة الخيارات المتاحة لخطط التعافي المستقبلية ولبناء مؤسسات قوية ومرنة وقادرة على الاستجابة للتحديات الراهنة على المدى القريب والبعيد. كما شكّلت المنصة التفاعلية لموازنة المواطن والمواطِنة محور جوهري في خارطة عمل 2021 إذ تم تطويرها وتضمينها بيانات إضافية تتعلق بتحضير وإعداد الموازنة العامة بهدف تعزيز شفافية المالية العامة ومشاركة المواطنين في صنع السياسات العامة.

السياسات العامة

إصلاح منظومة الشراء العام

تقييم أثر الأزمات المتعددة على استدامة عمل الإدارات والمؤسسات وتقديم الخدمات العامة

نحو استراتجية وطنية للحماية الاجتماعية

تعزيز شفافية الموازنة العامة

إصلاح منظومة الشراء العام

بالأرقام

1068 | مشارك/ة في الفعاليات واللقاءات

29 | نشاط من تنظيم الجهات الوطنية والدولية الشريكة لمتابعة المسار الإصلاحي

1 | قانون عصري للشراء العام - القانون رقم 2021/244

11 | جلسة لمتابعة نقاش اقتراح القانون في اللجنة النيابية الفرعية واللجان المشتركة

28 | مداخلة علميّة خلال الفعاليات واللقاءات وورش العمل

بناءً على إعادة تكليفه من معالي وزير المالية، استكمل المعهد هذا العام مناقشة قانون الشراء العام في اللجان النيابية الذي تم إقراره في حزيران 2021، كما استمرّ بعمله على بلورة رؤية استراتيجية وطنية وخطط عمل تنفيذية تحضيراً لدخول قانون الشراء العام حيّز التنفيذ في المهلة المحددة، مع التركيز على التنسيق والتواصل الدائم والمستمر مع كافة الجهات الوطنية والدولية وتعزيز الحوار المجتمعي وتسهيل الوصول إلى المعلومات.

ارتكز العمل خلال العام 2021 على 3 مكوّنات إصلاحية أساسية:

- الأول: إقرار القانون الجديد للشراء العام الذي أعده المعهد، وذلك بعد عام كامل من المناقشات في اللجنة النيابية الفرعية التي شُكّلت خصيصاً لدراسته ثم في اللجان النيابية المشتركة؛ وإطلاق العمل على الأدوات التنفيذية ذات الصلة؛
- الثاني: بلورة استراتيجية وطنيّة لإصلاح الشراء العام، ترتكز على توصيات مسح MAPS وعلى متطلبات تنفيذ قانون الشراء العام الجديد؛
- الثالث: بلورة استراتيجيتين مكمّلتين للاستراتيجية الوطنية: الأولى، للتخصّص وبناء القدرات لمواكبة تطبيق قانون الشراء العام من خلال التدريب المستمر والمتخصّص؛ والثانية، للتحوّل نحو الشراء الالكتروني بحسب متطلبات القانون الجديد.

يعتبر إصلاح الشراء العام من الإصلاحات الهيكلية الأساسية لتعزيز الحوكمة المالية وجذب الاستثمارات وتعزيز الشفافية.

1 | قانون الشراء العام في لبنان 2021/244

تابع فريق خبراء المعهد مساندة اللجنة النيابية الفرعية التي شُكّلت خصيصاً لدراسة اقتراح القانون برئاسة النائب الأستاذ ياسين جابر، وشارك في جميع الاجتماعات وورش العمل التي عُقدت بحضور ممثلي الإدارات والقطاع الخاص والمجتمع المدني والجهات الدولية. كما شارك في اجتماعات اللجان المشتركة التي ناقشت اقتراح القانون قبل إقراره في الهيئة العامة في 30 حزيران 2021.

تابع المعهد الجهود التشاورية مع الجهات المختصة خلال مناقشة تفاصيل مواد القانون المقترح وإدخال التحسينات عليه، مع مراعاة انسجام روحيّة النص القانوني مع المعايير والممارسات الدولية، لا سيّما بما يتعلّق بإنشاء هيئة الشراء العام وهيئة الاعتراضات والإجراءات الجديدة المعتمدة وتعزيز أطر المساءلة والنزاهة والشفافية.

بعد إقرار القانون ونشره في الجريدة الرسمية في 29 تموز 2021، أطلق المعهد سلسلة من ورش العمل واللقاءات التعريفية بالقانون الجديد ومبادئه وأحكامه. وفي الفصل الأخير من العام، كثّف المعهد الاجتماعات مع الخبراء الوطنيين للعمل على مجموعة من المراسيم التنظيمية المكمّلة للقانون، بالتنسيق مع إدارة المناقصات، وذلك بمساندة تقنية من الجهات الشريكة المحلية والدولية.

بالأرقام

45 | جلسة مناقشة في اللجنة النيابية الفرعية واللجان المشتركة في مجلس النواب سبقت إقرار القانون

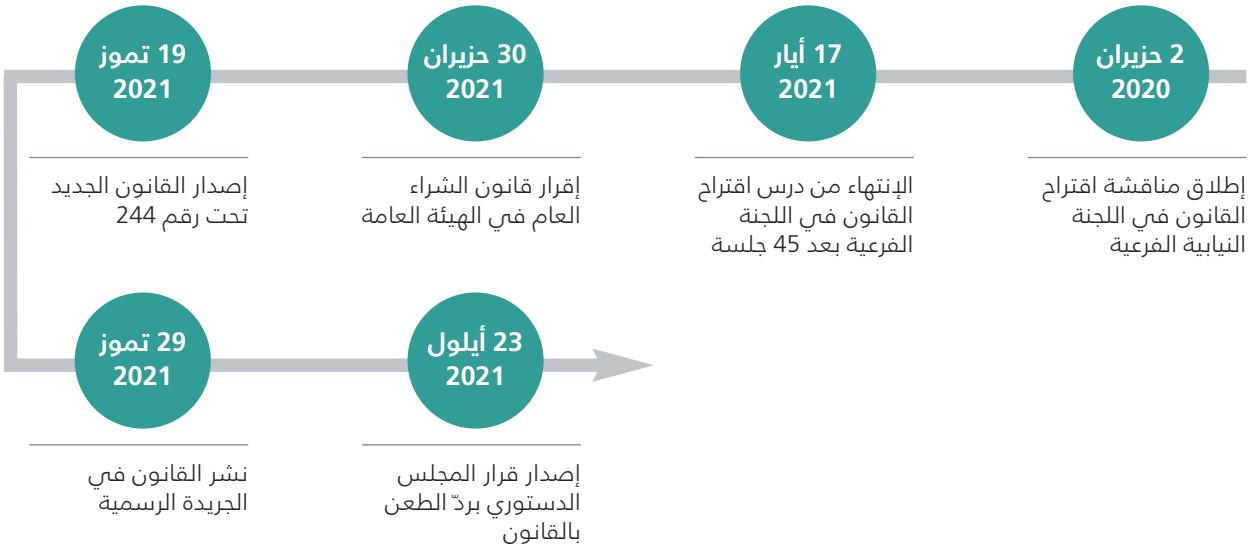
18 | خبير محلي ودولي ساهموا في مراجعة اقتراح القانون

14 | إجتماع عمل مع خبراء وطنيين ودوليين للعمل على إدخال التحسينات على اقتراح القانون

11 | لقاء لتبادل الخبرات ونقل الممارسات الجيدة شارك بها خبراء المعهد من تنظيم الجهات الدولية الشريكة

20 | ورشة عمل ولقاء تعريفي بمضمون الشراء العام رقم 244 للمعنيين في الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني

أبرز محطات إعداد وإقرار قانون الشراء العام 244/2021



تبادل الخبرات لإغناء مناقشة اقتراح القانون في مجلس النواب

بهدف إطلاع اللجنة النيابية الفرعية على المعايير والممارسات الدوليّة الجيدة، والإضاءة على الحلول المؤسساتية الملائمة لمتطلبات نظام شراء عام عصري، نظّم المعهد ورشة عمل حول **"البتّ بالمراجعات والشكاوى في الشراء العام ودور هيئة المراجعات المستقلة: الممارسات الدولية الجيدة وخارطة طريق للبنان"**، في آذار 2021 بالتعاون مع البنك الدولي ومبادرة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والإتحاد الأوروبي - سيغما.

شارك في ورش العمل المتخصّصة 7 خبراء دوليين من البنك الدولي ومبادرة سيغما ومسؤولين في هيئات المراجعات في بلدان كرواتيا، جورجيا، الدنمارك ورومانيا، لتقديم أفضل التجارب والدروس المستفادة والإضاءة على الممارسات الجيدة. نتج عن ورشة العمل خلاصات وتوصيات عمليّة ساهمت في إغناء نقاشات اللجنة النيابية الفرعية لجهة اعتماد الخيار الأكثر ملاءمة في نص اقتراح قانون الشراء العام.

23 اجتماع عمل لتعزيز تناغم القانون مع المعايير الدولية

عقد فريق خبراء معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي 23 اجتماع عمل ولقاء تشاوري مع الجهات الدولية الشريكة والخبراء لديها للإستفادة من التجارب العالميّة واستخلاص ما يتلاءم مع النظام اللبناني.

سلسلة ورش عمل تعريفية تمهيداً لدخول القانون حيّز التنفيذ

في إطار التحضير لدخول قانون الشراء العام 2021/244 حيّز التنفيذ في 29 تموز 2022، عقد المعهد بالتعاون مع شركائه المحليين والدوليين سلسلة من ورش العمل توجّهت إلى العاملين في وزارة المالية والقطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والجهات الدولية الشريكة.
هدفت هذه الورش إلى التعريف **بالقانون وأحكامه وبنوده الإصلاحية،** وتعزيز أطر متابعة تنفيذه ورصد الممارسات للمساهمة في **الشفافية والنزاهة والمساءلة، والتشاور حول الخطوات المستقبلية لتطبيقه.**

المواضيع التي تم تناولها:

- قانون الشراء العام: مسار إعداده، مبادئه وأحكامه؛
- تعزيز الشفافية والمساءلة؛
- تحفيز المنافسة ومشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الوظيفة الناظمة ودور هيئة الشراء العام؛
- آليات الاعتراض ودور هيئة الاعتراضات؛
- الشراء الالكتروني والبيانات المفتوحة؛
- المراسيم المكملة ودفاتر الشروط النموذجية؛
- خطة العمل الاستراتيجية لتطبيق قانون الشراء العام؛

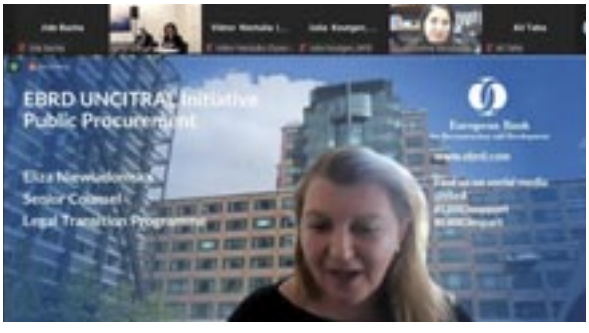
كما لبّى المعهد الدعوة لتقديم مداخلات متخصّصة حول القانون الجديد في 14 ورشة عمل ولقاء من تنظيم الجهات الشريكة.

5 | مؤسسات شريكة: مجلس النواب، والبنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومبادرة سيغما، ومؤسسة وستمنستر للديمقراطية

25 | مؤسسة مشاركة من القطاع الخاص والمجتمع المدني

31 | خبير محلي ودولي محاضر

33 | نشاطاً تفاعلياً من ورش عمل ووبينار واجتماعات عن بُعد



2 | الاستراتيجية الوطنية لإصلاح الشراء العام

بالتزامن مع مناقشة اقتراح قانون الشراء العام في مجلس النواب والمشاورات مع شريحة واسعة من أصحاب المصلحة، تمّت بلورة **الاستراتيجية الوطنية لإصلاح الشراء العام،** بمساندة تقنية من خبراء البنك الدولي. وقد راجع الاستراتيجية خبراء مبادرة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والاتحاد الأوروبي - سيغما. وبصفته المنسق الوطني لإصلاح الشراء العام، نظّم المعهد 4 حلقات عرض ونقاش حول مسودة الاستراتيجية مع ممثلي القطاع العام والمجتمع المدني والجهات الدولية.

ارتكزت هذه الاستراتجية على **أحكام القانون الجديد ونتائج وتوصيات مسح MAPS** الذي سبق للمعهد أن أعده في العام الفائت، وتضمّنت 4 محاور رئيسية تدفع بمسار إصلاح الشراء العام إلى الأمام:

- تصميم إطار تنظيمي وسياساتي يتماشى مع الممارسات الدولية الجيدة؛
- بلورة إطار مؤسسي ناجح لإدارة المشتريات وبناء القدرات المطلوبة؛
- تحقيق الاقتصاد والكفاءة في عمليات الشراء؛
- تعزيز المساءلة والنزاهة والشفافية في المشتريات العامة.

تتضمن الاستراتيجية إجراءات قصيرة المدى تعتبر أساس لدخول قانون الشراء العام حيّز التنفيذ في 29 تموز 2022 وإجراءات متوسطة المدى يجب تطبيقها كحد أقصى في كانون الأول 2024 تهدف إلى توفير بيئة قانونية ومؤسساتية مستقرة وداعمة تضمن استمرارية تطوّر منظومة الشراء العام وتعزّز قدرتها على الإستجابة لأية تحديات جديدة قد تطرأ. تلحظ هذه الاستراتيجية **آلية لتنسيق الإصلاح وإدارته من خلال إنشاء لجنة وزارية مختصة ولجنة فنيّة وطنية** لمتابعة تنفيذ خطة العمل والحدّ من المخاطر وتسهيل حشد الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية وهي متوفرة على موقع المعهد الالكتروني.

4 اجراءات قصيرة المدى لغاية 29 تموز 2022

- إعداد المراسيم المكمّلة؛
- إنشاء هيئة الشراء العام وهيئة الاعتراضات، تصميم النماذج وإصدار المواد الإرشادية والوثائق النموذجية؛
- بلورة استراتيجية التخصّص وبناء القدرات، تصميم وإطلاق التدريب لجميع المعنيين والتوعية حول القانون ومبادئه وأحكامه؛
- وإنشاء المنصة الالكترونية المركزية.

3 | استراتيجية التخصّص وبناء القدرات والشراء الالكتروني

إنّ نجاح الإصلاح وتقدّمه على المديين القصير والمتوسط يرتبط بخطوات عملية لتأمين الأطر المؤسساتية والقدرات اللازمة لحسن تطبيق قانون الشراء العام الجديد، واكب المعهد إعداد استراتيجيتين مكمّلتين للاستراتيجية الوطنية لإصلاح الشراء العام، وهما:

- **استراتيجية التخصص وبناء القدرات:** تثميراً لتراكم خبراته وتخصّصه، قدّم البنك الدولي مساندة تقنية لفريق عمل المعهد لتطوير استراتيجية التخصّص وبناء القدرات التي تم مراجعتها من خبراء من البنك الدولي ومبادرة OECD-SIGMA واقتراح التحسينات عليها. كما تم تنظيم 8 اجتماعات تشاورية، واستطلاع آراء المعنيين ومسح للمؤسسات الرئيسية المعنية ولمقدمي الخدمات التدريبية على المستوى الوطني لمراجعة خيارات التخصّص المتاحة والممكنة.

  تهدف الاستراتيجية إلى تلبية الحاجات الوطنية للإرتقاء بالشراء العام إلى مستوى الاحترافية، من خلال تكوين كادر بشري يتمتع بالمعارف والمهارات والخبرات، بما يتماشى مع متطلبات الإصلاح والممارسات الدولية الجيدة. اعتمدت الاستراتيجية على ما نصّ عليه الفصل الخامس من قانون الشراء العام واستندت إلى نتائج مسح MAPS فيما خص القدرات المؤسسية والكادر البشري واقترحت مسوّدة لمنهج تدريبي يتوجه إلى المستفيدين من القطاعين العام والخاص، وألقت الضوء على الحاجة إلى جهود تنسيقية لهذه العملية وتمويلاً لخطة العمل المقترحة.
- **استراتيجية التحوّل إلى الشراء الالكتروني:** شارك المعهد في 7 اجتماعات تشاورية عقدها الخبراء الدوليون المكلفون من البنك الدولي بإعداد استراتيجية خاصة لتحديد المقاربة الأنسب للتحوّل إلى الشراء الإلكتروني بالاستناد إلى أحكام قانون الشراء العام وتوصيات مسح MAPS. ارتكزت منهجية العمل على تقييم احتياجات الشراء الإلكتروني في لبنان والمتطلبات الإجرائية للقانون الجديد، ومقارنة خصائص المنصة بتجارب دولية مشهود لها بنجاها.

تقييم أثر الأزمات المتعددة على استدامة عمل الإدارات والمؤسسات وتقديم الخدمات العامة

تأثرت الإدارات والمؤسسات العامة من حدة تدهور الأوضاع الاقتصادية والمالية والاجتماعية الذي بات يهدد بتراجع وانقطاع الخدمات الرئيسية (كالكهرباء والماء والانترنت والصحة...) للمواطنين. وفّرت الدراسة التي قام بها المعهد بعنوان **"تقييم تداعيات الأزمات الاقتصادية والمالية والصحية على القطاع العام في لبنان"** وصفاً قائماً على الأدلة لأثر الأزمة على مؤسسات الدولة اللبنانية وقدرتها على الحفاظ على تقديم الخدمات العامة للمواطنين، وتحديد المخاطر الكامنة لتصويب تصميم السياسة العامة وصناعة القرار. بُنيت هذه الدراسة على منهجية كمية ونوعية وارتكزت على استبيانات ومجموعات مركّزة وتناولت 6 محاور رئيسية مرتبطة بالمالية العامة, والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات وتوجّهت إلى 141 إدارة ومؤسسة عامة. تمّ تنفيذ هذا المشروع بالشراكة مع "اليونيسف" من ضمن برنامج "تعزيز شفافية الموازنة, المساءلة والشمولية في لبنان-2" وسوف تصدر الدراسة في نسختها النهائية في مطلع العام المقبل.

أكثر من 210 من موظفي القطاع العام شاركوا في ملء 6 استبيانات تمحورت حول:

1. الموازنة والتخطيط
2. الشراء العام
3. الموارد البشرية
4. تكنولوجيا المعلومات
5. المحاسبة وإعداد التقارير المالية
6. تقديم الخدمات

%50 معدل الاستجابة

استهداف **141** إدارة ومؤسسة عامة وبلدية

استجابة **70** إدارة ومؤسسة عامة

استجابة **11** بلدية

المنهجية المتبعة لتقييم تداعيات الأزمات الاقتصادية والمالية والصحية على القطاع العام في لبنان

أدوات المسح

نوعية وكمّية من وزارات ومؤسسات عامة وبلديات مختارة بناءً على 6 استبيانات في الميادين التالية:
1. الموازنة والتخطيط
2. الشراء العام
3. الموارد البشرية
4. تكنولوجيا المعلومات
5. المحاسبة وإعداد التقارير المالية
6. تقديم الخدمات

الاستبيانات

- جمع بيانات كمية ونوعية.
- تقسيم الاستبيانات إلى قسمين:

1. الحالة ما قبل الأزمة: تهدف إلى فهم خصائص وتحديات فترة ما قبل الأزمة وتحديد أوجه القصور الهيكلية

2. تقييم الأثر: يهدف إلى تقييم تأثير الأزمات (اقتصادية/مالية/نقدية) ووباء كوفيد-19 وانفجار مرفأ بيروت

- اختبار مسودات الاستبيانات أولاً مع مجموعة من كبار المسؤولين المختارين من مختلف الإدارات العامة قبل توزيعها على مجموعة المشمولين بالاستطلاع

جمع البيانات

- فريق من 6 أشخاص تابعوا عملية جمع البيانات
- إجراء الاستبيانات عبر الإنترنت (نماذج Microsoft)
- إجراء الاستبيانات بشكل تطوعي
- Perception survey

التحديات
- تم جمع البيانات في وقت شهد لبنان انقطاعاً هائلاً للتيار الكهربائي وانقطاع الإنترنت
- ضعف التحفيز لدى موظفي الخدمة المدنية
- بعض موظفي الخدمة واجهوا صعوبة باستخدام التكنولوجيا والأدوات عبر الإنترنت (← تم تقديم المساعدة لملء الاستبيانات عبر الهاتف)
- ارتفاع معدل الغياب بسبب إجراءات كورونا وانقطاع الكهرباء
- البيروقراطية والإجراءات الإدارية للحصول على الموافقات

تحليل البيانات والنتائج

- جمع النتائج وتحليلها بحسب الوظيفة. تمت مراجعة النتائج من قبل خبراء متخصصين ساهموا في تقديم التوصيات
- تحليل إجابات البلديات بشكل منفصل عن باقي القطاعات
- اختيار 3 قطاعات متخصصة وتحليلها بشكل مفصّل: قطاع الصحة والمياه والطاقة، والزراعة
- عقد اجتماعات تشاورية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لهذه القطاعات لإجراء مناقشة أكثر تعمّقاً حول التحديات التي تواجههم والخطوات المستقبلية للخروج من الأزمة

نحو استراتجية وطنية للحماية الاجتماعية

في خضم المحادثات التي كانت تجريها الحكومة اللبنانية مع كل من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي للاستجابة للوضع المأساوي الذي يمر به المواطنون ويدفع باللبنانيين نحو هاوية الفقر الشديد ولتطوير أنظمة حماية اجتماعية شاملة، أتت هذه الدراسة حول **"تدقيق في نُظم الحماية الاجتماعية الممولة من الدولة"** التي أُعدَّت بالتعاون مع "اليونيسف" ومنظمة العمل الدولية، لتصويب صناعة القرار وترشيد الإنفاق وتثمير مردوده الاجتماعي. استندت الدراسة على مراجعة شاملة لكافة بنود الموازنة العامة، وعاينت تكوين الإنفاق وأنماطه والفئات المستهدفة وسياسات تمويل الخدمات والبرامج المخصّصة للحماية الاجتماعية والملحوظة في الفترة من العام 2017 إلى 2020. اعتمدت الدراسة على منظور واسع وشامل لآليات جمع البيانات وتحليلها يتخطى التصنيف التقليدي لبنود الموازنة، وأظهرت فجوات على الصعيد المالي والتشغيلي والمؤسسي. وضعت الدراسة بالتعاون مع جمعيّة Financially Wise، في سياق الجهود المبذولة لتطوير أنظمة حماية اجتماعية شاملة وفعّالة للبنان واللبنانيين.

13.8% | من الناتج المحلي الإجمالي

30% | من النفقات العامة تخصّص للحماية الاجتماعية

وفّرت هذه الدراسة معطيات ليُبنى عليها الجانب المالي لاستراتيجية الحماية الاجتماعية وقدّمت توصيات عدّة على المديين القريب والبعيد شملت التغييرات الهيكلية اللازمة على مستوى السياسات العامة والمؤسسات المعنيّة.

الإنفاق على الحماية الاجتماعية لا يحمي الأكثر هشاشة ولا يخفف من زيادة معدلات الفقر.
الحماية الاجتماعية لاتزال بعيدة على أن تكون عادلة وشاملة للجميع.

3 نتائج أساس للدراسة

على المستوى المالي

فجوة في التمويل التي تعكس أيضاً ضعفاً في التخطيط

على مستوى البرامج

ضعف فعالية الحماية الاجتماعية يعود إلى تباينات في الإنفاق وغياب استراتيجية للحماية الاجتماعية

على المستوى المؤسسي

القصور المؤسسي والتشغيلي

تعزيز شفافية الموازنة العامة

تلعب المعلومات المالية دوراً رئيسياً في تكريس الشفافية والمساءلة، وتتخذ المنصة الالكترونية لموازنة المواطِنة والمواطن في ظل الأزمة التي تمرّ بها البلاد وشح الموارد وتدهور سعر صرف اللبرة اللبنانية، أهمية أكبر إذ أنها تسهّل الاطلاع على كيفية تخصيص الموارد وأنماط الانفاق كما تسمح بإجراء أبحاث متنوعة ومختلفة وبناء قوائم وخرائط بيانية مالية بحسب الاهتمامات الفردية لكلّ باحث وباحثة مما يعزّز مشاركة المواطن في سياسات الموازنة العامة. ومنذ عام 2020، تاريخ إطلاق هذه المنصة الإلكترونية بدعم من الـ UNICEF تحت عنوان LEBANON CITIZEN BUDGET DASHBOARD التي ترتكز على قانون الموازنة العامة والتقارير التي تنشرها وزارة المالية، يقوم المعهد بإدارة بيانات المنصة بشكل دوري سنوي يسمح بمقارنة البيانات من سنة لأخرى، وأضاف هذا العام بيانات جديدة تتعلق بعملية تحضير وإقرار الموازنة العامة وسوف يستكمل العمل عليها خلال العام 2022.

مبادرة مشتركة بين معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي ومديرية المالية العامة لتعزيز الشفافية المالية وتسهيل الوصول إلى المعلومات. تمّ تطوير هذه المنصة بدعم من لـ UNICEF وهي متوافرة على الرابط التالي:

http://www.institutdesfinances.gov.lb/data/lebanon-citizen-budget/

تشجيع مختلف شرائح المجتمع على استخدامها

برامج تدريبية توجّهت إلى خبراء في المالية العامة والبلديات والشباب والمجتمع المدني وجميع المهتمين على خصائص ومميزات هذه المنصة وكيفية استخدامها واستخراج البيانات المتوفرة عليها لإجراء التحاليل بحسب مواضيع البحث الذي يقومون به.

1 105
مشارك/ة

115
نشاط تدريبي

702
ساعة تدريبية

تقتضي دقة الوضع المالي والاقتصادي في لبنان اكتساب المزيد من المعارف والمهارات العالية التخصّص لتحضير الإدارات على خوض المسارات الإصلاحية المرتقبة لا سيّما في مجال المالية العامة وفهم التحديات المرتبطة بها وأساليب وآليات التعامل معها. لذا توجه المعهد إلى المسؤولين الماليين في الإدارات والمؤسسات العامة هذا العام برزمة مواضيع محورية تناولت الاستجابة والرقابة وإدارة المخاطر والتكنولوجيا المالية وأعدّ 4 برامج تدريبية في إدارة المال العام للمنطقة العربية تعاون بها المعهد العربي للتخطيط والجانب العراقي.

داخل وزارة المالية، واكب المعهد هذا العام جهود مديرية المالية العامة في توحيد الإدارة الضريبية واستكمل بالتعاون مع المركز الاقليمي للمساعدة الفنية للشرق الأوسط (METAC) تنمية قدرات نواة فريق عمل الوزارة المعني بالشراكة بين القطاعين العام والخاص وواكبهم لإنجاز المستوى الثالث من الشهادة التخصيصية في هذا المجال Certified Public-private Partnerships Professional CP³P.

كما توجّه إلى الكوادر العليا ببرامج تدريبية على القيادة بالتعاون مع المدرسة الفرنسية للإدارة (ENA) تساندهم في ظل الأزمة التي يمرّ بها لبنان على تملك تقنيات ومقاربات عمل جديدة لمواجهة التحديات الراهنة.

أما الشباب اللبناني فخصّهم المعهد بتطوير برنامج تدريبي جديد حول الحوكمة والسياسات المالية لتعزيز المواطنة ومشاركة الشباب في صنع السياسات المالية بدعم من مكتب الأمم المتحدة للمخدرات والجرائم (UNODC).

قدرات

إدارة المال العام

الضرائب: مواكبة مديرية المالية العامة في توحيد الإدارة الضريبية

الشراكة بين القطاعين العام والخاص

الخدمة العامة وإدارة التغيير

التعلّم والتطوير

الثقافة المالية والاقتصادية

إدارة المال العام

1 | ترشيد الانفاق في ظلّ الواقع الاقتصادي والمالي الضاغط: تعميم موازنة عام 2022

اطلع 33 مسؤولاً مالياً من مختلف الإدارات العامة على مكوّنات تعميم الموازنة العامة 2022 في ويبنار جمعهم مع مديرة الموازنة ومراقبة النفقات وفريق العمل في وزارة المالية وناقشوا التحديّات التي تواجه عملية الإنفاق في ظلّ الواقع الاقتصادي والمالي الضاغط وكيفية ترجمة التعميم السنوي في خططهم وفي ترشيد الإنفاق.

2 | الإدارة المالية الحكومية للشركات المملوكة من الدولة في العراق

أعدّ المعهد ونفّذ برنامج تدريبي حول الإدارة المالية الحكومية للشركات المملوكة من الدولة في قطاع الطرقات والمباني في العراق، هدف إلى الإضاءة على أهمية إدارة المال العام كأداة لتنفيذ السياسات العامة ودورة الموازنة العامة والفرقاء المعنيين. كما ناقش خصائص قطاع الشركات المملوكة من الدولة في العراق والمخاطر المالية التي يمكن أن تنتج عنها. اعتمد البرنامج على منهجية تدريبية متكاملة من تحديد الحاجات وخصائص القطاع وصولاً إلى تطوير المواد التدريبية وتقييم النتائج والمعرفة المكتسبة من قبل المشاركين.

المشاركة في 3 برامج تدريبية من تنظيم الشركاء

الشريك/ الجهة المنظمة	عنوان النشاط	المكان	عدد المشاركين
جامعة روما تور فيرغاتا - إيطاليا	ماجستير دولي في الشراء العام	كزرتا - ايطاليا	1
وزارة الخارجية الهولندية - برنامج Shiraka	برنامج الشراكة التدريبي حول الإدارة المالية العامة - الجزء الأول	دبي	2
وزارة الخارجية الهولندية - برنامج Shiraka	برنامج الشراكة التدريبي حول الإدارة المالية العامة - الجزء الثاني	الأردن	2

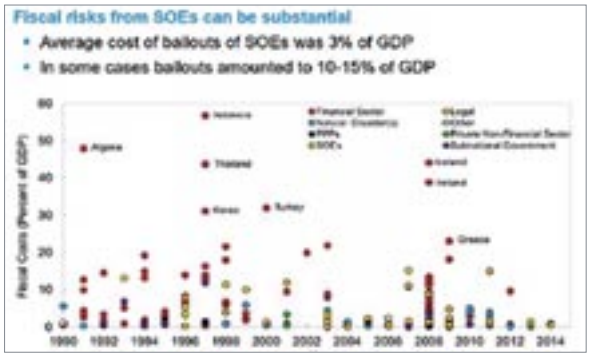
3 | الإستجابات المالية في زمن الأزمات

عرض 3 خبراء من لبنان, أوكرانيا ومصر لـ 45 مشاركاً من القطاع العام والمنظمات الدولية تجربتهم في توجيه السياسات الاقتصادية والمالية للخروج من الأزمات وشكّل اللقاء فرصة لمناقشة الواقع اللبناني والتفكير المشترك بخارطة طريق للخروج من الأزمة المالية.

السيدة ناتالي يارسكو، المديرة التنفيذية لمجلس الرقابة المالية والإدارة لبورتوريكو ووزيرة المالية السابقة في أوكرانيا

أظهرت التجربة الأوكرانية أهمية العمل بالتوازي بين ترشيد الإنفاق وتعزيز الإيرادات مع احترام مبدأ الانصاف والمساواة وحاجات الفئة الأكثر هشاشة في رزم الدعم والحماية الاجتماعية، وركّزت على أهمية التنسيق بين جميع أصحاب المصلحة وشركاء المجتمع المدني كرافعة للإصلاح المالي ومشّددة على أهمية الاستفادة من التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات.

4 | الرقابة والمخاطر المالية للمؤسسات العامة الاستثمارية



عزّز 28 مشارك(ة) من 15 مؤسسة عامة وشركة مملوكة من الدولة، مهارتهم في تحليل ومراقبة المخاطر المالية واطلعوا على تجارب عديدة في تقييم وتحليل الاستقامة المالية بالاستناد إلى أدوات عمل وأنظمة معلوماتية خلال الدورة التدريبية عن بُعد حول "الرقابة على المؤسسات العامة" التي امتدّت على فترة 4 أيام ونفّذت بالتعاون مع صندوق النقد الدولي METAC.

في نهاية الدورة، أعدّ المشاركون بمساندة الخبراء خارطة طريق لتحسين الرقابة المالية على المؤسسات العامة في لبنان.

ومن المتوقع أن يستكمل المعهد متابعة هذا الموضوع في السنوات المقبلة لاستثمار الجهود المبذولة في مسار إصلاح المالية العامة في لبنان.

4 | التكنولوجيا المالية وإدارة المخاطر

تمثّل التكنولوجيا المالية اليوم فرصة لاستعادة الخدمات المالية والمصرفية في لبنان دورها من خلال وضع رؤية استراتيجية لإدارة هذا القطاع، وإطار قانوني مرن يرعى عمله، واختيار أنظمة ومنصات ناجحة وسهلة. وضمن هذا الإطار، ناقش 30 مشاركاً من القطاعين العام والخاص ومن المتخصّصين وأصحاب الخبرة، امكانية استفادة لبنان من هذا التطور التقني والشروط التي يجب توفّرها للأنظمة المالية الرقمية لتحقيق الترابط والتكامل مع الأنظمة المالية العالمية والدور التي يمكن لها أن تلعبه للتخفيف من الضغط على المعاملات النقدية الورقية بالدولار وإيجاد بدائل رقمية للتعامل وتسريع التحوّل نحو أنماط الحياة الرقمية والذكية.

محور الويبنار حول التكنولوجيا المالية:

- ما هي التقنيات المالية؟
- ما هو الدور الذي تؤديه في إدارة المخاطر؟
- هل للبنان فرصة لاستعادة دوره المصرفي من خلالها؟

الضرائب: مواكبة مديرية المالية العامة في توحيد الإدارة الضريبية

تماشياً مع إقرار نظام المداورة بين مختلف دوائر التدقيق في المصالح المالية ومديرية الضريبة على القيمة المضافة كتدبير يهدف إلى توحيد الإدارة الضريبية ويحضّر لمرونة أكبر في إدارة الموارد البشرية خاصة في ظلّ الأزمات المتتالية التي شهدتها الإدارة العامة، أعدّ المعهد ونفّذ سلسلة من الدورات التدريبية عن بُعد توجّهت إلى رؤساء الدوائر والفروع إضافة إلى المراقبين الرئيسيين والمراقبين المدرجة أسماؤهم في القرارين الصادرين عن معالي وزير المالية وسعادة مدير المالية العام رقم 745/1 و 1216/1 بتاريخ 2020/12/14.
ساهم التدريب بشكل أساسي إلى خلق لغة مشتركة بين الدوائر المعنية بالتدقيق الضريبي في كلّ من المصالح المالية الاقليمية ومديرية الضريبة على القيمة المضافة وهدف إلى تبادل الخبرات ومناقشة التحديات العملية المشتركة.

20 | مدرّب وخبير من الإدارة الضريبية

38 | مشارك من دائرة التدقيق الميداني في مديرية الضريبة على القيمة المضافة

92 | مشارك من المصالح المالية الاقليمية

134 | ساعة تدريب عن بُعد

الشراكة بين القطاعين العام والخاص

1 | شهادة تخصصية في الشراكة بين القطاعين العام والخاص – المستوى 3 – التنفيذ

أنهى 20 مشاركاً من 9 إدارات ومؤسسات عامة المستوى الثالث من الشهادة التخصصية APMG Certified PPP Professional Foundation-CP3P التي نفّذت بدعم ومساندة من البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية EBRD وبالتعاون مع المجلس الأعلى للخصخصة والشراكة. وتناولت الشهادة تصميم وصياغة العقود، إطلاق المناقصة والتلزيم، إدارة عمليات لعقد وأداء المشاريع وتسليم الأصول.

برنامج Certified PPP Professional-CP3P هو برنامج تم تطويره من قبل 8 مؤسسات دولية* ومعترف به عالمياً لتطوير معارف ومهارات المسؤولين في إدارة مشاريع الشراكة بشكل يتماشى مع الممارسات الدولية الجيدة ويتألف من 3 مستويات (التحضير - التصميم - التنفيذ). شارك في هذا البرنامج 86 مسؤولاً من 15 إدارة ومؤسسة عامة منذ إطلاقه عام 2020.

* بنك التنمية الآسيوي ABD، والبنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية EBRD، وبنك التنمية للبلدان الأميركية IDB، والبنك الإسلامي للتنمية IDB، ومجموعة البنك الدولي WBG، ومؤسسة التمويل الدولية IFC.

2 | إدارة المخاطر المالية لمشاريع الشراكة بين القاعين العام والخاص

استكمل 14 مشاركاً من فريق عمل وزارة المالية والمجلس الأعلى للخصخصة والشراكة للسنة الثالثة على التوالي تطوير قدراتهم في تقييم الآثار المالية وحدّدوا مع خبراء من METAC دور وزارة المالية في تحديد وقياس المخاطر المالية ومراقبة الموازنة وأطر المحاسبة العامة. تتناول برنامج هذا العام الجانب التطبيقي لدرس المخاطر المالية ووضع أداة PFRAM موضع التنفيذ، بالإضافة إلى إنشاء قاعدة بيانات خاصة بمشاريع الشراكة، وتوضيح أدوار ومسؤوليات مختلف الدوائر والأقسام وآليات التنسيق الممكنة بما يضمن فعالية تحليل المخاطر المالية للمشاريع المرتقبة. في نهاية البرنامج، وضعت خارطة طريق للمديين القصير والمتوسط.

الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي أحد المحاور الرئيسية لتمويل مشاريع البنى التحتية وتطوير الخدمات العامة، ولوزارة المالية دور استراتيجي يتبلور حول:

إدارة الأثر المالي لمشاريع الشراكة هو أساس لضمان القيمة الفضلى من الإنفاق

- تحديد الاحتياجات من المعلومات وتصميم وتنفيذ قاعدة بيانات المشروع؛
- جمع المعلومات ذات الصلة المتاحة في مختلف مراحل دورة حياة المشروع؛
- تقييم القدرة على تحمّل تكاليف المشروع؛
- تقديم التقييم مع القرار المقترح إلى وزير المالية؛
- دعم تحديد أولويات المشروع في عملية الميزانية؛
- مراقبة تنفيذ المشروع؛
- إدارة المخاطر المالية من المشاريع؛
- تقرير عن الآثار المالية المترتبة على الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

الخدمة العامة وإدارة التغيير

1 | لقاءات الكوادر العليا: القيادة العامة في مواجهة عدم اليقين

للسنة الثانية على التوالي، يولي المعهد القيادة في زمن الأزمات أهمية للدور المحوري الذي يلعبه القائد في تطوير المؤسسة واسترتجيات وآليات العمل وفي إعادة بناء قيّم الخدمة العامة. وبعد أن كان التركيز العامين الفائتين على الذكاء العاطفي والقدرة على تحمّل الصدمات، شكّل لقاء الكوادر العليا لعام 2021 بعنوان "القيادة العامة في مواجهة عدم اليقين" الذي نفّذ بالشراكة مع المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة (ENA) وبدعم من السفارة الفرنسية في لبنان مساحة للتبادل والتعلّم والتفكير الاستراتيجي حول التكيّف والأداء والرقمنة والحَوكمة وآليات التغيير، شارك فيه 142 مسؤولاً من مختلف الإدارات والمؤسسات العامة وبمشاركة 4 خبراء فرنسيين.

4 حلقات تدريبية عن بُعد	عدد المشاركين	المحتوى
القيادة في مقاربة التحديات وعدم الاستقرار	47	أضاءت على الاستراتجيات التكييف والابتكار وانعكساتها في السلوك والمواقف
الإبداع الإداري في العصر الرقمي	45	أضاءت على تأثيرات الرقمنة على المجتمع والمنظمات وأنماط الحوكمة
تثبيت الكفايات القيادية: الحزم والذكاء العاطفي	25	أضاءت على أهمية معرفة الذات والقدرة على إدارة العواطف لإقامة علاقات ثقة مع الموظفين
المدير الاستراتيجي	25	أضاءت على أدوات وطرق عمل أساسية تساعد الكوادر العليا على التوقّع والتقييم

1 | هندسة البرامج التدريبية

تعاون جديد مع كلية فؤاد شهاب للقيادة والأركان لتنفيذ ورشة عمل حول هندسة البرامج التدريبية استفاد منها 39 ضابطاً يتابعون برنامج قائد كتيبة في الكليّة وتناولت مراحل إعداد البرامج التدريبية، وتقنيات وآليات درس الحاجات التدريبية بالإضافة إلى طرق التقييم وصياغة الأهداف والمحتوى التدريبي.

كما نظّم المعهد سلسلة من الدورات التدريبية ضمن مشروع CONECTE حول هندسة التدريب عن بُعد.

البرامج	عدد المشاركين
Atelier de restitution sur la scénarisation	17
Cycle culture numérique - introduction	3
Cycle culture numérique - retour sur expérience sur les formations en ligne	5
Cycle culture numérique - les outils numériques pour une intelligence collective	4

الثقافة المالية والاقتصادية

في إطار المساهمة في تعزيز الثقافة المالية والاقتصادية لدى الشباب والشابات، قدّم المعهد مداخلتين الأولى حول "ما هو المال العام ومن مسؤول عن إدارته" لـ 25 طالب وطالبة من الصفوف الثانوية في مدرسة عين نجم. أمّا المداخلة الثانية, فتمحورت حول الموازنة العامة ومراحل إعدادها وتوجّهت إلى 20 ممثلاً عن منظمات المجتمع المدني من تنظيم Lebanese Renaissance Foundation.

1 | إدارة الأزمات المالية والاقتصادية

تناولت المفاهيم المرتبطة بإدارة الأزمات وآليات التعامل معها وكيفية تطوير البناء المؤسسي وآليات الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات والحدّ من مخاطرها وآثارها على الأداء التنموي. كما أضاءت على أبرز الأزمات الاقتصادية والمالية، الإقليمية والعالمية وناقشت أساليب إداراتها وكيفية تطوير المؤشرات ومنها الإنذار المبكر.

2 | جائحة كوفيد-19 وانعكاساتها على أسواق العمل: التحديات والحلول

عرّفت هذه الدورة بأهم المعارف والمهارات المتعلقة بأسواق العمل وانعكاسات جائحة كورونا السلبية على التشغيل في الدول العربية، بالإضافة إلى مناقشة سياسات سوق العمل التي اعتمدتها الدول في مواجهة تداعيات جائحة كورونا وأبرز الممارسات لتحفيز هذا السوق في زمن الازمات. كما عرضت بعض النماذج التي اعتمدتها دول عربية لإعداد الخطط والبرامج الهادفة لمواجهة تداعيات هذه الجائحة.

3 | تطوير منهج تدريبي للشباب حول المالية العامة والفساد

طوّر المعهد بالتعاون مع جمعية Financially Wise للتثقيف المالي وبمساندة من مكتب الأمم المتحدة المعني بالجرائم والمخدرات في لبنان (UNODC) محتوى البرنامج التدريبي للشباب والشابات الذي يهدف إلى تعزيز المواطنة النشطة ومشاركتهم في الحياة العامة لا سيّما في مجال سياسة المالية العامة وتزويدهم بالمعرفة والمفاهيم والأدوات اللازمة لفهم وظائف الإدارة المالية العامة وتحليل الروابط بين الحوكمة المالية والفساد في القطاع العام.

شمل البرنامج 4 وحدات تعلمية ارتكزت في تصميمها على منهجية لـ bloom وضمّت وثائق حية وتمارين تطبيقية تفاعلية واستبيانات لاختبار المعلومات والكفاءة الذاتية للمشاركي (self efficacy).

18
برنامج بالتعاون مع شركاء اقليميين ودوليين

620
مشاركاً في برامج تدريبية مشتركة

30
خبير دولي

تعزيز أواصر التعاون والتكامل مع المؤسسات الوطنية والشركاء الاقليميين والدوليين هو أساس لتثمير جهود المعهد ودعم المشاريع الإصلاحية. بيرهن سعينا الدائم إلى تمتين شراكاتنا الاستراتجية، يوماً بعد يوم، عن الإفادة التي تجلبها نقل المعارف والخبرات التقنية والممارسات الجيدة حول العالم لتحديث السياسات العامة، وتنمية الرأسمال البشري وتسهيل الوصول إلى المعلومات.

استطاع المعهد هذا العام استقطاب 30 خبيراً دولياً لنقل خبراتهم للمولجين بمشاريع التحديث القائمة لا سيّما في الشراء العام، كما عقد سلسلة من 44 اجتماعاً مع مختلف الشركاء لمناقشة المشاريع والتوجّهات المستقبلية لبّى عدد من الدعوات لتقديم 14 مداخلة حول تجربة لبنان في إصلاح الشراء العام في المحافل الدولية.

الشراكات

التعاون المحلي

تعاون مع القطاع الأكاديمي

التعاون العربي

التعاون مع المؤسسات الدولية

التعاون مع فرنسا

المشاركة في الشبكات المعرفية الاقليمية والدولية

التعاون المحلي

تعاون المعهد مع عدد من المؤسسات والإدارات العامة لإعداد وتنفيذ برامج مشتركة لا سيّما في مجال إدارة المال العام والشراء العام وعزّز أواصر التنسيق المشتركة مع المجتمع المدني لا سيّما في مجال الثقافة المالية والاقتصادية بهدف توعية الشباب حول أمور إدارة المال العام.

مجلس النواب	13 ورشة عمل في إطار مناقشة اقتراح قانون الشراء العام في اللجنة الفرعية واللجان المشتركة وللتحضير لجلسة الهيئة العامة
الجيش اللبناني	▪ 35 حلقة تثقيفية وإذاعتها ضمن برنامج الجندي من إعداد مديرية التوجيه في قيادة الجيش اللبناني تناولت مفاهيم أقتصادية مالية ومصرفية، دور المؤسسات العامة في لبنان والمؤسسات الدولية، وأهداف التنمية المستدامة ▪ تنفيذ برنامج تدريبي حول هندسة البرامج التدريبية بالتعاون مع كلية الاركان
جامعة القديس يوسف	8 نشاطات حول تطوير الرأسمال البشري وهندسة التدريب الرقمي ضمن مشروع CONECTE
Financially Wise	▪ إعداد دراسة حول الحماية الاجتماعية ▪ تطوير محتوى تدريبي للشباب والتعاون على التثقيف المالي

تعاون مع القطاع الأكاديمي

المعهد شريك مع 12 جامعة ومؤسسة في لبنان وبلجيكا وفرنسا والنمسا ضمن مشروع Conecte (Collaborative Network for Career-building, Training, and E-Learning) الذي يقدّم دعماً أوروبياً للجامعات لمواكبة التطورات الرقمية والكفايات المطلوبة لتحسين فرص الشباب في سوق العمل في ميادين الذكاء الاصطناعي والداتا والتعلّم عن بُعد.

أبرز نشاطات برنامج Conecte المنجزة خلال عام 2021

على الصعيد التنظيم المشترك	على الصعيد التقني
▪ إطلاق رسمي للمشروع من بيروت في 30 آذار 2021 عبر منصّة زوم بحضور الشركاء والمستفيدين من المشروع	▪ إعداد دليل حول الدراسات الماكرو اقتصادية بسوق العمل Etudes économiques prévisionnelles
▪ اجتماع لجنة إدارة المشروع في باريس في 6-7 كانون الأول 2021	▪ إطلاق سلسلة الويبنار حول "الثقافة المعلوماتية - Culture numérique" شملت 3 أنشطة بين حزيران وأيلول 2021
▪ 4 اجتماعات دورية عن بُعد للجنة التنفيذية	▪ إعداد دليل حول منهجيات التعلّم عن بُعد بدعم تقني من جامعة Mons في بلجيكا والعمل على تطوير 4 مناهج متخصّصة
▪ تطوير مخطط الجودة للمشروع واستراتيجية التواصل	▪ المشاركة في التدريب على "Formation par alternance" والعمل على نشر هذا المفهوم الجديد في لبنان

التعاون العربي

تعاون المعهد مع المعهد العربي للتخطيط بالكويت لتنظيم 4 نشاطات حول الثقافة المالية والاقتصادية والموازنة والشراء العام.

3 برامج تدريبية حول الإدارة المالية قدّمها المعهد اقليمياً بالتعاون مع المعهد العربي للتخطيط

البرنامج التدريبي الالكتروني حول الموازنة العامة

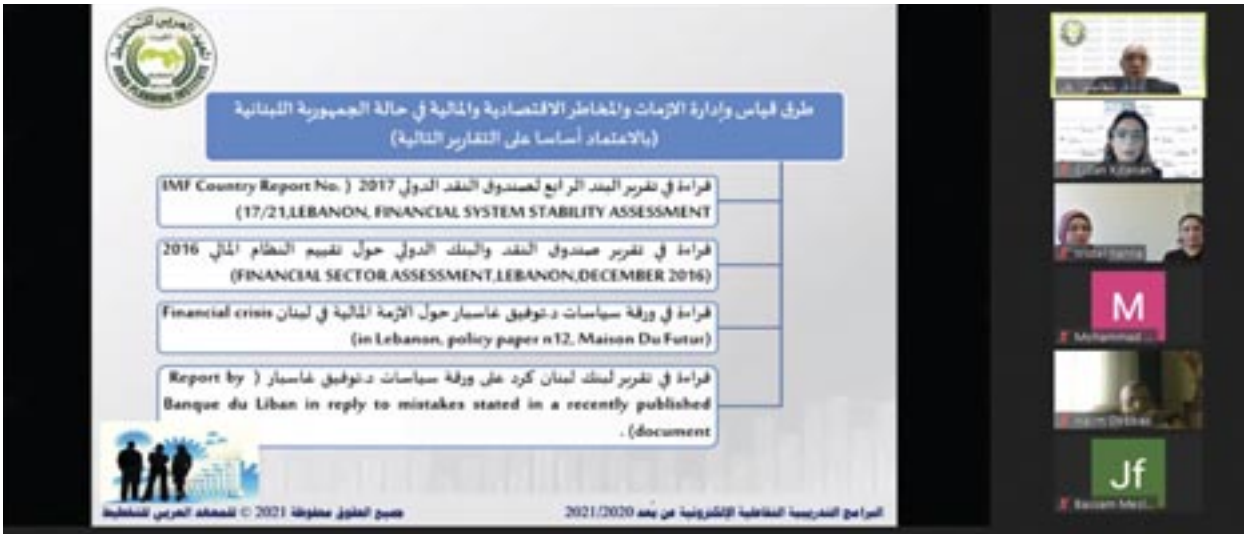
ثقل معارف المشاركين بدور الموازنة العامة كأداة تخطيطية وتنموية وتأثيرها على تنفيذ السياسات المالية وتعريفهم بمبادئها ومراحل إعدادها والجهات المعنية بتنفيذها. كما شكّل البرنامج فرصة لإطلاع المشاركين على الممارسات الدولية الجيّدة في إعداد الموازنة لا سيما الموازنة المراعية للنوع الاجتماعي, والإطار المتوسط الامد للموازنة.

الشراء العام: أبعاده الاقتصادية والتنموية والتوجّهات الحديثة

تزويد المشاركين بشرح مفصّل بشأن الأبعاد الاقتصادية للشراء العام ودوره في تحقيق القيمة الفضلى من الإنفاق العام من خلال التعريف بدور الشراء العام وآلية الشراء وأهميته والمنهجيات المعتمدة وأساليب العمل مع الجهات ذات العلاقة. كما كان فرصة لتبادل تجارب حول الأطر القانونية والمؤسسية للشراء العام المتّبعة في الدول المشاركة مع إلقاء الضوء على التوجّهات الحديثة في الشراء العام.

الأنظمة الحديثة للإدارة الحكومية

تزويد المتدربين بالمفاهيم الرئيسية وأهم القضايا المتعلقة بالأنظمة الحديثة للإدارة العامة، وعلاقتها بالاقتصاد والتنمية الاجتماعية.



التعاون مع المؤسسات الدولية

يشكّل هذا التعاون ركيزة أساسية لحشد الموارد التقنية والمالية لدعم المشاريع والمبادرات التي ينفّذها المعهد. استمر شركاء المعهد الدوليين في تقديم الدعم لتأمين استمرارية المسار الإصلاحي في الشراء العام وشفافية الموازنة ومواكبة الالتزامات الحكومية وإغناء المشاريع والنشاطات بالخبرات التقنية والممارسات الجيدة.

1 | أبرز الشركات 2021

METAC

إستقطاب 3 خبراء من صندوق النقد الدولي لإحياء ثلاث ورش عمل عن بُعد حول:
- تقييم وإدارة المخاطر المالية من الشراكات بين القطاعين العام والخاص؛
- الرقابة المالية للشركات المملوكة من الدولة.

THE WORLD BANK

- استقطاب خبيرين دوليين لتطوير استراتيجية الشراء الالكتروني؛
- استقطاب خبير لتطوير استراتيجية تطوير القدرات في الشراء العام؛
- اجتماع عمل مع خبراء ولقاء لتبادل الخبرات لتقدّم إصلاح الشراء العام في لبنان؛
- مساندة تقنية قدّمها المعهد لدعم مشروع إصلاح الشراء العام في الأردن.

- توفير خبراء دوليين لمراجعة مسوّدة الاستراتيجية الوطنية لإصلاح الشراء العام؛
- توفير خبراء لمراجعة مسودة استراتيجية التخصص وبناء القدرات؛
- تنظيم ويبينار بمشاركة 7 خبراء دوليين حول آليات الاعتراض في الشراء العام.

OECD

- ورشة عمل حول المخاطر في الشراء العام بمشاركة 5 خبراء دوليين؛
- تطوير موجز سياسات حول إدارة المخاطر في الشراء العام.

European Bank

- تنظيم شهادة تخصصية دولية بالتعاون مع المجلس الأعلى للخصخصة والشراكة لتطوير معارف ومهارات المسؤولين في إدارة مشاريع الشراكة بشكل يتماشى مع الممارسات الدولية الجيدة.

يونيسف لكل طفل

- تنفيذ مشروع "تعزيز شفافية الموازنة والمساءلة والشمولية في لبنان".

UNODC

- تطوير محتوى برنامج تدريبي للشباب اللبناني حول إشراك الشباب في الحوكمة والسياسات المالية العامة لتعزيز المواطنة والمساءلة.

WESTMINSTER FOUNDATION FOR DEMOCRACY

- 6 ورش عمل متخصّصة حول قانون الشراء العام موجّهة للقطاع الخاص والمجتمع المدني؛
- لقاءين حول الخطوات التنفيذية لقانون الشراء العام موجّهين لصانعي السياسات وكبار المسؤولين.

ILO

- مساندة تقنية قدمتها منظمة العمل الدولية لمراجعة الدراسة حول "تدقيق في نُظم الحماية الاجتماعية الممولة من الدولة".

2 | أبرز المشاريع

تعاون مميّز مع البنك الدولي حول إصلاح الشراء العام

واصل البنك الدولي توفير المساندة التقنية المتخصّصة في إطار تنفيذ خارطة الطريق الإصلاحية للشراء العام في لبنان، لا سيّما من خلال مواكبة إقرار قانون الشراء العام والتحضير لمرحلة دخوله حيّز التنفيذ في العام 2022.

شملت هذه المساندة مختلف المحاور الإصلاحية وهي:

- متابعة مراحل مراجعة تقرير المسح التحليلي لمنظومة الشراء العام في لبنان MAPS مع المؤسسات الدولية وأمانة سرّ MAPS لدى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛
- بلورة استراتيجية إصلاح الشراء العام وخطة العمل التنفيذية؛
- بلورة استراتيجية للتخصّص وبناء القدرات؛
- دراسة لواقع الشراء الإلكتروني في لبنان شملت تنظيم سلسلة من ورش عمل مع الجهات المعنية الأساسية المعنية وخبراء البنك الدولي؛
- بلورة استراتيجية للتحوّل نحو الشراء الالكتروني في لبنان وعرض أهدافها ومحاورها بمشاركة الجهات المعنية.

وقد نظّم البنك الدولي، بالتعاون مع جهات دولية أخرى في لبنان، عدداً من اللقاءات التشاورية وورش العمل لعرض تقرير مسح MAPS والدروس المستفادة، ولتبادل الخبرات حول المواضيع الإصلاحية منها إجراءات الاعتراض، والشراء الالكتروني والبيانات المفتوحة بمشاركة صنّاع القرار وممثلي القطاع الخاص والمجتمع المدني.

كما تمّ التعاون مع البنك الدولي في إطار توفير المساندة التقنية والمشورة السياساتية حول إصلاح الشراء العام في الأردن.

تعزيز الشفافية والمساءلة بالتعاون مع Unicef

خلال العام 2021, واصل المعهد تنفيذ مشروع "تعزيز شفافية الموازنة والمساءلة والشمولية في لبنان" وبالرغم من عدم إقرار الموازنة لعام 2021:

- أضاف المعهد أرقام الإيرادات على المنصة التفاعلية لموازنة المواطِنة والمواطن؛
- أطلق الوحدات التعلّمية الرقمية في إدارة المال العام وأعدّ 23 مدرباً وممثلاً من المجتمع المدني حول كيفية اعتماد هذه الوحدات ضمن الأنشطة التعلّمية والتثقيفية الخاصة بالشباب في لبنان. كما أعد "دليل المدرب" الخاص بهذه الوحدات؛
- نشر المعهد الدراسة حول "التدقيق في نُظم الحماية الاجتماعية الممولة من الدولة"؛
- أطلق المسح لتقييم تداعيات الأزمات الاقتصادية والمالية والصحية على القطاع العام في لبنان.

التعاون مع فرنسا

حرص الفرنسيون على دعم المعهد وتأمين استدامة نشاطاته والحفاظ على جودة خدماته والتفكير في السُبل الفضلى للبناء على خبراته في المرحلة الدقيقة التي يمرّ بها لبنان.

- 4 نشاطات شملت حلقات عرض ونقاش حول الشراء العام والصناعات الثقافية والإبداعية.

- 4 نشاطات مشتركة حول الخدمة العامة وإدارة التغيير واستقطاب 4 خبراء لإحياء سلسلة لقاءات للكوادر العليا بعنوان "القيادة العامة في مواجهة عدم اليقين".

- إعداد لمشروع إنشاء مركز تدريب لبناء قدرات البلديات بالتعاون مع جمعية المدن المتحدة في لبنان المكتب التقني للبلديات اللبنانية (BTVL).

- مساندة تقنية لمواكبة الخطوات التنفيذية لإصلاح الشراء العام؛
- حلقتي عرض ونقاش حول مسودة استراتيجية وخطة عمل إصلاح الشراء العام مع الجهات المعنية الوطنية؛
- تخصيص خبير دولي لتوفير المشورة التقنية.

- اجتماع عمل حول تسهيل الوصول إلى المعلومات.

85 مشاركاً في اطلاق الدراسة حول "المساهمة الاقتصادية للصناعات الثقافية والإبداعية في لبنان"

دعت الدراسة التي أعدّها معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بتمويل من المركز الفرنسي في لبنان وبتمويل من الوكالة الفرنسية للتنمية عن "المساهمة الاقتصادية للصناعات الثقافية والإبداعية في لبنان" إلى توفير "إطار قانوني ووضع سياسات عامة" في هذا المجال تحمي حقوق المبدعين وتمنحهم أجراً عادلاً، وتدعم نشر المصنفات وإشعاعها.

وتوضّح الدراسة بالتفصيل والأرقام حجم مشاركة القطاع الثقافي في الناتج المحلي الإجمالي، ومساهمته المباشرة وغير المباشرة في توفير فرص العمل أو حتى إمكاناته التصديرية. وتشكّل بالتالي مرجعاً مهماً يبيّن مدى ضعف الأهمية المعطاة لأنشطة إنشاء المحتوى الثقافي ونشره في الاقتصاد الوطني اللبناني. وتضمّنت توصيات أخرى لتعزيز القطاع الثقافي والإبداعي اللبناني بحيث يكون محرّكاً للاقتصاد.

كما نظّم المعهد 3 لقاءات حول الدراسة وقطاع السينما في لبنان وكيفية دعمه وتمكينه من البقاء والتمويل بالتعاون مؤسسة سينما لبنان (Fondation Liban Cinema) ومهرجانات بعلبك الدولية.

مشروع المساندة التقنية الفرنسية لدعم إصلاح الشراء العام

في إطار الدعم الفرنسي المتواصل للمبادرات الإصلاحية في لبنان لا سيّما في مجال الشراء العام، انطلق في حزيران 2021 مشروع المساندة التقنية لدعم إصلاح الشراء العام وتطبيق القانون الجديد رقم 2021/244، بدعم من الوكالة الفرنسية للتنمية.

في هذا الإطار، توفّر الوكالة الفرنسية للمساندة التقنية الدولية (Expertise France)، من خلال الخبرات الدولية، مساندة تقنية تشمل المحاور الإصلاحية التالية:

- استراتيجية إصلاح الشراء العام والخطة التنفيذية؛
- متابعة تنفيذ مكوّنات خطة العمل الإصلاحية؛
- تفعيل عمل هيئة الشراء العام وهيئة الإعتراضات؛
- إعداد المراسيم التنفيذية والأدوات المكمّلة لقانون الشراء العام؛
- استراتيجية تنمية القدرات وتدريب تجريبي؛
- مقاربات وأدوات لتعزيز الرقابة الداخلية.

المشاركة في الشبكات المعرفية الاقليمية والدولية

شبكة خبراء الشراء العام في الشرق الأوسط وشمال افريقيا - OECD-MENA

الاجتماع السنوي لشبكة خبراء الشراء العام في الشرق الأوسط وشمال افريقيا OECD-MENA

إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة - UNDESA

- الإجتماع السنوي العشرون للجنة خبراء الإدارة العامة (CEPA) التابعة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة.
- Online Training Workshop on Transparency, Accountability and Ethics in Public Institutions with a focus on Public Procurement

في زمن الكورونا والعمل عن بُعد والأزمات المالية والاقتصادية، كثّف المعهد وجوده على منصات التواصل الاجتماعي التي تلعب دوراً أساسياً في إيصال المعلومة وفي تعزيز علاقته مع شركائه والمستفدين من خدماته والتفاعل معهم بشكل دائم.

التواصل مع المواطنين

المكتبة المالية

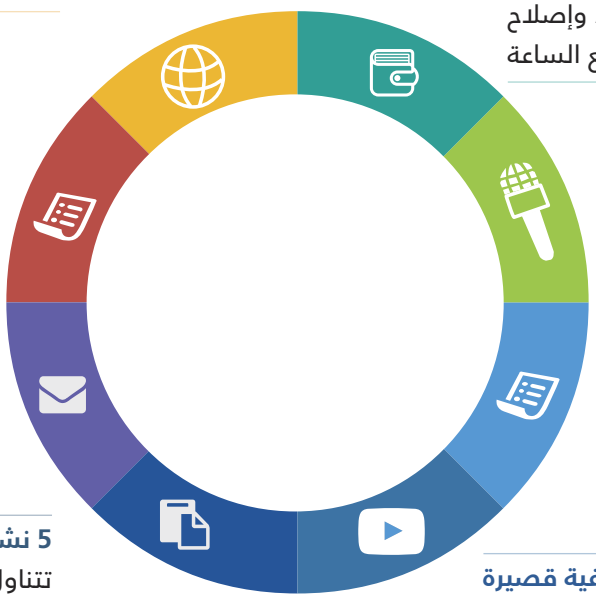
الحلقات الإذاعية للمكتبة المالية

5 بيانات صحفية
حول الدراسة الاقتصادية للصناعات الثقافية والإبداعية في لبنان، وإصلاح الشراء العام ومواضيع الساعة

35 حلقة تثقيفية اذاعية
ضمن "برنامج الجندي" حول مفاهيم مالية واقتصادية ومصرفية

2 نشرة حديث المالية
حول مواضيع اقتصادية، ومالية، الرقمنة، الإصلاح، إدارة الأزمات وغيرها

بث 10 أفلام تثقيفية قصيرة
حول الشراء العام، الصناعات الثقافية والإبداعية والشفافية المالية



49 494 زيارة
على موقع المعهد الالكتروني

4 مقالات في الصحف والمجلّات المحلية
حول تداعيات الأزمات الاقتصادية، والمالية، وإصلاح الشراء العام وغيرها من مواضيع الساعة

23 حملة إلكترونية مباشرة
للإعلان عن حدث أو منشورات جديدة أو إطلاق نشاط معيّن

5 نشرات إلكترونية للمكتبة المالية
تتناول أبرز المقالات المتعلّقة بالمستجدّات المالية والاقتصادية وأقتراحات لكتب جديدة باللغات العربية والفرنسية والانكليزية

المكتبة المالية

عانت المكتبة المالية خلال العام 2021 صعوبات كثيرة وتأثّرت بالأزمات العديدة التي مرّ بها لبنان بشكل مباشر. وبسبب الإقفال القسري وإجراءات التعبئة العامة نتيجة انتشار جائحة كورونا وأزمة المحروقات والكهرباء، واجهت المكتبة صعوبات في استقبال زوارها ومتابعة تقديم الخدمات يُضاف إليها صعوبات في زيادة مقتنياتها بسبب تغيّر سعر صرف الليرة اللبنانية وتأثيره على موازنة المكتبة.

لكن، وبالرغم من كلّ هذه الصعوبات، بقيت المكتبة على تواصل مع مستخدميها. فعملت أمينة المكتبة جاهدة لتوفير الحد الأدنى من الخدمات والرد على الطلبات إمّا من خلال البريد الإلكتروني أو من خلال فتح أبوابها بأوقات معيّنة لتوفير خدمة إعارة الكتب مع مراعاة شروط السلامة العامة. واستمرّت في تيويم صفحة المكتبة المالية على الموقع الالكتروني بأهم المقالات حول المستجدات الإقتصادية والمالية.

خلال فترات الإقفال القصري هذه، قدّمت المكتبة اقتراح دوري لعناوين كتب جديدة على مواقع التواصل الإجتماعي حرصاً لتشجيع المطالعة كما تابعت إرسال نشرتها الالكترونية لجميع زوّارها والمستفدين من خدماتها تتضمّن أحدث الكتب المقتناة بالإضافة إلى مقالات حول المستجدات الاقتصادية والمالية.

ونظراً للظروف الصحية والاجتماعية والاقتصادية التي تعصف بلبنان، لم تنظّم معارض الكتب خلال العام 2021. واضطر المعهد إلغاء هذا النشاط من برامجه.

بالأرقام

113 | مرجع جديد من كتب وتقارير ومجلات

478 | كتاباً معاراً مقارنة بـ 472 في 2020

1 257 | مقال حول المستجدات الاقتصادية والمالية مقارنة بـ 1100 في العام 2020

160 | مستفيد من خدمة الإعارة مقارنة بـ 142 في 2020

الحلقات الإذاعية للمكتبة المالية

تابعت المكتبة المالية خلال العام 2021, وضمن إطار إتفاق التعاون مع الجيش اللبناني, مشاركتها بتحضير وتسجيل 35 حلقة تثقيفية وإذاعتها على عدّة محطات إذاعية ضمن برنامج الجندي من إعداد مديرية التوجيه في قيادة الجيش اللبناني. فتحت هذه الحلقات الإذاعية المجال أمام المواطنين والمواطنات باب التعرّف على المفاهيم الاقتصادية والمالية التي تؤثر في حياتهم والتي تمكنّهم من تتبّع التطورات التي تطرأ على الوضع المالي والاقتصادي العام. كما يتم نشر هذه الحلقات على مواقع التواصل الإجتماعي وعلى موقع YouTube للمعهد من أجل توسيع قاعدة المستفدين من هذه المعلومات.

تناولت هذه الحلقات المواضيع التالية:

12 | حلقة حول مفاهيم اقتصادية مالية ومصرفية

9 | حلقات حول المؤسسات العامة في لبنان

9 | حلقات حول المؤسسات الدولية

5 | حلقات حول أهداف التنمية المستدامة

الشؤون المالية والإدارية والتطوير المؤسسي

أمام حدية وتتالي انعكاسات الأزمة الاقتصادية والمالية والصحية على انتظام الحياة اليومية والعملية، حاولنا المحافظة قدر المستطاع على استقرار مالي من خلال اعتماد سياسات ماليّة شديدة الترقّب ومُمنهجة لدرس الحاجات وإعادة جدولة نشاطات الأقسام كافة. كما ساهمت سياسة المرونة في العمل والقدرة على التنظيم المستمر للإجراءات الداخلية في تنفيذ برنامج العمل السنوي المقرر بداية العام وتأمين السيولة اللازمة لتغطية النفقات الناتجة عنه.

انعكاسات جائحة كورونا على انتظام الحياة العملية: تدابير لعام 2021

استندت إدارة المعهد إلى التعاميم الملزمة والمتتالية الصادرة عن مجلس الوزراء وعن معالي وزير المالية فيما يتعلّق بتناوب العاملين في القطاع العام وتواجدهم في المباني الرسمية بنسب تحدّدها كلّ إدارة وذلك تفادياً لاختلاط العاملين والمواطنين وتجنّباً لازدياد أعداد المصابين بالوباء. على هذا الأساس، تمّ:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات لتنسيق العمل وإعداد النشاطات التدريبية؛
- إنشاء حسابات إضافية على منصة زوم لضمان استدامة خدمات التدريب؛
- الاستمرار في استخدام تطبيق Teams كتدبير لتنظيم العمل داخلياً وللتواصل والحفاظ على مشاركة المستندات بطريقة سهلة؛
- المناوبة في مقرّ المعهد بنسبة متوسطيّة لا تتخطى الـ 66% من العاملين لتأمين حسن سير النشاطات ومتابعة الأمور الإدارية والمالية؛
- تعميم الإرشادات الوقائية خلال التواجد في المبنى، وتعقيم شبه يومي للقاعات ومكاتب الموظفين تأميناً للسلامة العامة.

1 | الإدارة المالية

امام التدهور غير المسبوق لسعر صرف الليرة اللبنانية وآثاره على أسعار اللوازم والخدمات والأشغال بالإضافة إلى شحّ السيولة المالية لدى خزينة الدولة وتأخّر تحويل المساهمات المالية إلى الإدارة العامة، استكمل المعهد الاصدار اليومي للبيانات الماليّة وقطع حسابات أسبوعية كتدبير اجرائي، كان قد بدأه العام الفائت، يتيح له تصويب أخذ القرارات اوتخاد الإجراءات الفوريّة الضرورية لاستباق وتأمين الموارد المالية اللازمة لضمان استمرارية العمل قدر المستطاع.

وبهدف دعم واستكمال الجهود المبذولة في مشاريع التحديث التي كلُّف المعهد بمتابعتها لا سيّما إصلاح منظومة الشراء العام في لبنان وتعزيز شفافية الموازنة، تمّ تقديم عروض مشاريع إلى المؤسسات الدولية والجهات المانحة لمساندة هذه المبادرات.

هذا بالإضافة إلى نشاطات الإدارة المالية العادية والمتمثلة بالتالي:

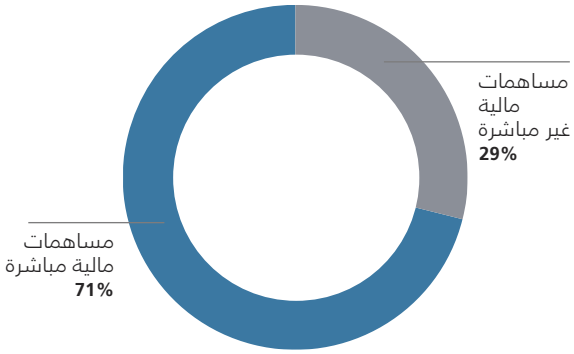
- مشروع موازنة متوسّطة الأمد للأعوام 2022, 2023, و2024 تماشياً مع التعميم الصادر عن وزير المالية في هذا الخصوص؛
- تسديد الاشتراكات الشهرية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في موعدها؛
- تسديد كافة المتوجبات الضريبية ضمن المهل القانونية؛
- الجردات الفصليّة والسنويّة للقرطاسية والمحابر والمطبوعات والأصول الثابتة؛
- الإدارة المالية لمشاريع ممولّة من شركاء المعهد وإصدار التقارير المالية وقطع الحسابات الخاصة بها.

الإيرادات

تتلخص إيرادات المعهد كما يلي:

- مساهمات ماليّة غير مباشرة: نفقات تتحمّلها وزارة المالية بالنيابة عن المعهد (إيجار، خدمات، تنظيف) وقدرها حوالي //941// مليون ليرة لبنانية؛
- مساهمات ماليّة مباشرة: تُصرف بموجب قرارات تصدر عن وزير المالية. تمّ تحويل المساهمة كاملة خلال العام 2021 وهي //2,35// مليار ليرة لبنانية؛
- هبات عينيّة أو ماليّة تخدم خطة العمل السنوية أو المتوسّطة الأمد: صفر للعام 2020.

إيرادات 2021 (%)



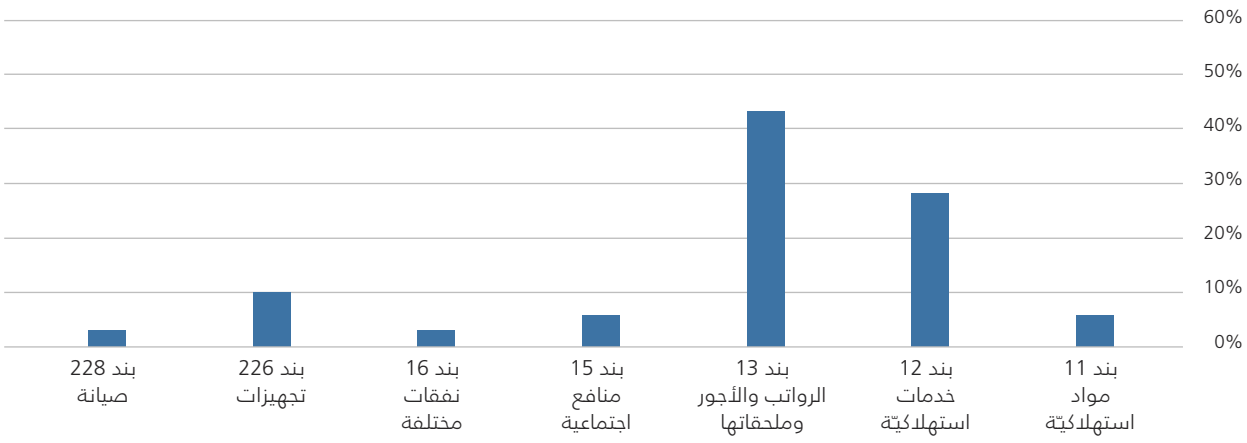
إدارة مشاريع حشد الموارد المالية والتقنية

مشروع دعم الجهات الحكوميّة لزيادة قدرتها على تطوير وتنفيذ ورصد برامج التنمية المحليّة الشاملة بما في ذلك وضع السياسات والبرامج والموازنات اللازمة للحدّ من فقر الأطفال وحماية حقوقهم، وهو يُنفّذ بالتعاون مع منظمة اليونيسيف التابعة للأمم المتحدة وفق الإتفاقية الموقعّة معها بتاريخ 5 أيّار 2021.

النفقات

تمّ صرف **71%** من الاعتمادات المتاحة كما يبيّنه الجدول ادناه:

النفقات خلال العام 2021 وفق بنود الموازنة (%)



عمليّات الشراء

وضع المعهد إجراءات وخطة توريد استباقية ومدمجة بالموازنة السنوية ومبنية على الحاجات الأساسية تسمح له بإدارة مخاطر السوق والتقلبّات اليوميّة لسعر صرف الليرة اللبنانيّة في تنفيذ خطة العمل المُقرّة.

- خطة توريد استثنائية مبنيّة على مشروع الموازنة السنويّة وعلى الحاجات الطارئة؛
- دراسة السوق بحسب نوع الشراء المطلوب ووفق التقلّبات اليومية لسعر صرف الليرة اللبنانية؛
- استقطاب مورّدين جدد لتشجيع المنافسة؛
- إدارة وتيويم مستمر لبيانات المورّدين؛
- حفظ المستندات وملفات التوريد وفقاً للأصول.

التدقيق والرقابة

استمر المعهد في إخضاع حساباته لنظام التدقيق الداخلي المعتاد، كما وأخضع حساباته للتدقيق الخارجي عن طريق مكتب مستقل للتدقيق والمحاسبة، وذلك حرصاً على شفافية بياناته وللتأكّد من صحّة قيوده المحاسبيّة. وقد تمّ إنجاز التالي:

- تدقيق أسبوعي داخلي للحسابات رغم الالتزام بإجراءات التعبئة العامّة؛
- رقابة ديوان المحاسبة المؤخرة: الديوان يعمل على درس حسابات المعهد للعام 2010؛
- تدقيق خارجي لأعمال العام 2013 تمهيداً وتسهيلاً لرقابة ديوان المحاسبة؛
- تدقيق خارجي لأعمال العام 2020؛
- إرسال قطع الحساب وحساب المهمة للعام 2020 إلى ديوان المحاسبة وفق الأصول وضمن المهل القانونية.

مكننة الإدارة المالية: الموازنة - المحاسبة - الأصول الثابتة وجردة الموجودات

- وضع استرتيجية لربط أنظمة المحاسبة العمومية والعامة بالأنظمة الممكننة لعمليات الشراء؛
- وضع استراتيجية لاستضافة الخدمات السحابيّة لزوم حفظ المعلومات والأنظمة الالكترونية على منصّة "Cloud" التي تمكّن مستخدمي هذه الحلول من الوصول إلى بياناتهم عن بُعد عبر وسيلة الانترنت؛
- التيويم المستمر ومتابعة مكننة أنظمة المحاسبة للمزيد من الدقة والشفافية.

2 | إدارة الموارد البشرية

حقّقنا هذا العام نقلة نوعية باستخدام أساليب وأدوات التواصل والعمل عن بُعد. فاستطعنا التكيّف مع الظروف ومواجهة التحدّيات في متابعة وتنفيذ المهام، وتمكنّت الإدارة من متابعة الاجتماعات التنسيقية أسبوعيّاً إن حضوريّاً أو عن بُعد لتأمين حُسن سير العمل وإعادة تحديد الأولويات وفق المستجدات والتكيّف حيث يلزم. كما حثّت إدارة المعهد فريق العمل على التنمية الذاتية والتطوير الذاتي، فلجأ العديد من الكادر إلى تطوير قدراته عبر متابعة برامج تعليمية عن بُعد، الأمر الذي يؤدي حُكماً إلى تطوير تلقائي لكافة الخدمات التي يقدّمها.

تطوير القدرات (Capacity building)

- شارك 2 من موظفي المعهد في برنامج إدارة المال العام من تنظيم وزارة الخارجية الهولندية. يهدف هذا البرنامج إلى تمكين العاملين في مجال إدارة المال العام من تبادل المعارف والمهارات، كما يهدف إلى تعزيز العلاقات بين المشاركين من ناحية ودولة هولندا من ناحية أخرى.
- كما حاز أحد أعضاء فريق عمل المعهد المالي على درجة الماجستير في الإدارة الدوليّة للشراء العام من جامعة Tor Vergata في إيطاليا بالتعاون مع البنك الأوروبي لإعادة البناء والتنمية EBRD.

التدرّج لطلاب/طالبات الجامعات (Internship Programs)

شارك 5 طالب/ة من مدارس وجامعات لبنانية وأجنبية في برنامج التدريب الميداني لمدة تتراوح بين شهر وثلاثة أشهر، حيث اكتسبوا مهارات جديدة في البحث والتحليل وإدارة العمليات وساهموا في بعض المهام المنوطة بالمعهد. وجديد العام هو استقطاب الطلاب وحثّهم على التدرّج عن بُعد بالتنسيق المستمر مع أعضاء الفريق المسؤولين عن متابعة تدرّجهم.

512، كورنيش النهر
ص.ب.: 5870-16 بيروت، لبنان
تلفون: 146/9 425 1 961+
فاكس: 860 426 1 961+
institutdesfinances.gov.lb

IOFLebanon
IOFLebanon
IOFLebanon
InstituteOfFinance
Institut des Finances Basil Fuleihan