معهد باسل فليحان
المالي والاقتصادي
Institut des Finances Basil Fuleihan

# التقرير السنوي

## لعام

# 2019

# التقرير السنوي

## لعام

# 2019

# 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 والحوكمة

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 العالم.

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).

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

المعهد مؤسسة عامة مستقلة تعمل تحت وصاية وزير المالية اللبنانية.

### هذا التقرير

يوجز هذا التقرير نتائج معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي لعام 2019، ويقدّم لمحة حول أبرز محطات العام بالأرقام والمعطيات.

أشرفت على تحضيره وصياغته بشكله النهائي السيدة لمياء المبيض بساط. أعدتّه الآنسة سوزان أبو شقرا بمشاركة فريق العمل ومدراء الأقسام: السيدة لمياء المبيض بساط لقسم السياسات، السيدة جنان الدويهي لقسم القدرات، السيدة رولا درويش لقسم التعاون والشراكات، والسيد غسان الزعني للقسم الإداري والمالي. تولّى إعداد الإحصاءات السيد محمد شومان، السيدة سابين حاتم، السيد سامي الجبيلي والآنسة سوزان قوصان.

© جميع الحقوق محفوظة - معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - طبعة أولى آذار 2020
ISBN: 978-9953-9035-2-1
التواصل التحريري: السيدة جيد بكداش الباشا
تصميم وتنفيذ: الآنسة دوللي هاروني
طباعة: مطبعة رعيدي

# محتوى التقرير


المعهد في سطور 2

هذا التقرير 2

كلمة رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي 4

مؤشرات عام 2019 بالأرقام 5

أبرز محطات العام 2019 6

سياسات 9

إصلاح منظومة الشراء العام 11

تعزيز شفافية الموازنة العامة 15

قدرات 17

إدارة المال العام 19

التحول الرقمي وإدارة التغيير 32

التعلّم والتطوير 33

الثقافة المالية والاقتصادية 36

الشؤون العقارية 38

إدارة حصر التبغ والتنباك 39

مهارات أساس في اللغات والمعلوماتية 42

شراكات 45

التعاون المحلي 48

التعاون العربي-العربي 50

التعاون مع المؤسسات الدولية 52

التعاون مع فرنسا 53

نشاطات المعهد في الشبكات المعرفية الإقليمية والدولية 55

شراكات في خدمة أهداف التنمية المستدامة 56

الانتاج المعرفي وتسهيل الوصول إلى المعلومات 57

الشؤون المالية والإدارية والتطوير المؤسسي 65

## كلمة رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي
## السيدة لمياء المبيض بساط

لم يكن عام 2019 عاماً عادياً في لبنان، بل شهد تحوّلات كبيرة من شأنها أن ترسم ملامح مرحلة مقبلة، ربما تكون الأصعب على الأصعدة الاقتصادية والمالية والاجتماعية.

شهد مطلع العام مبادرات نوعيّة، تمثّلت بالسعي لتحديث منظومة الشراء العام وإصدار موازنة المواطن والمواطنة وتطوير القدرات في مواكبة الإصلاحات الهيكلية في المالية العامة وإدارة الشؤون العقارية والمساحة. وفي ظلّ شحّ التمويل والقيود على الموازنة، بذلنا كافة الجهود ووضعنا الخطط الاستباقية لتنفيذ 75% من خطة عملنا وضمان استمرارية العمل وجودته.

في تقريرنا لعام 2019، الكثير من المحطّات والنتائج المُحقّقة وهي مبيّنة ضمن عناوين ثلاث هي "سياسات - قدرات - شراكات" وقد أظهرناها في معطيات واحصاءات موثّقة لمجمل نشاطنا البحثي والتدريبي والإداري والمالي وتسهيل الوصول إلى المعلومة.

وها نحن في بداية عام 2020، نترقّب بحرصٍ شديد أن تسلك الإصلاحات الهيكلية المرجوّة طريقها إلى التنفيذ؛ لاسيّما تلك التي تواكب التحضير لها في مواضيع الشراء العام ومكافحة الفساد وغيرها. ونحن ملتزمون التعاون مع الخبرات الوطنيّة وشركاء المعهد الاستراتيجيين لتوفير الأُطر الفنيّة لسياسات عامّة عصريّة تعتمد المنهجيات والمعايير الدولية التدريبية والتنظيمية دون أن نغفل أهميّة تعزيز الروابط مع المواطن.

نتطلّع في الفترة المقبلة إلى العمل المنتج ضمن أعلى درجات الإيجابية والتعاون والوعي في سبيل ترسيخ مفهوم الدولة.

# مؤشرات عام 2019 بالأرقام

## سياسات

**5**
مبادرات تحديثية بدعم تقني

من **4**
مؤسسات دولية

## قدرات

**2 162**
متدرب/ة

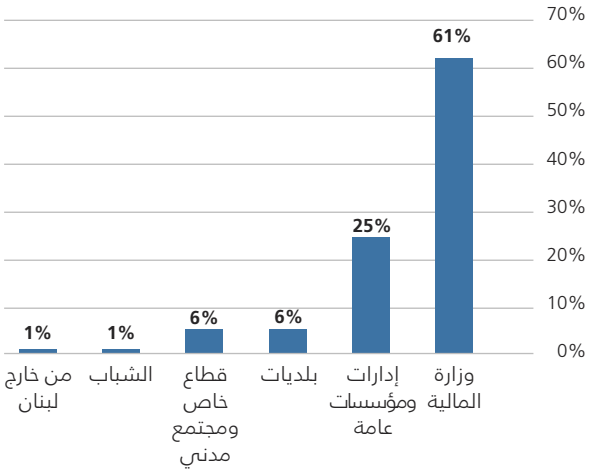
في **120**
نشاط

## شراكات

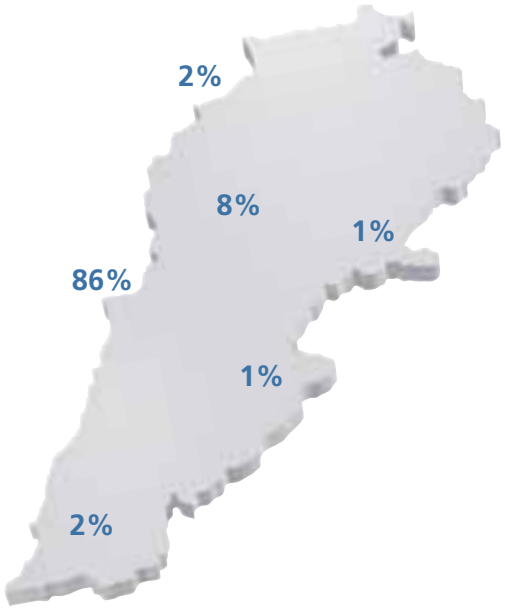
**78**
نشاط

مع **59**
شريك محلي، إقليمي ودولي

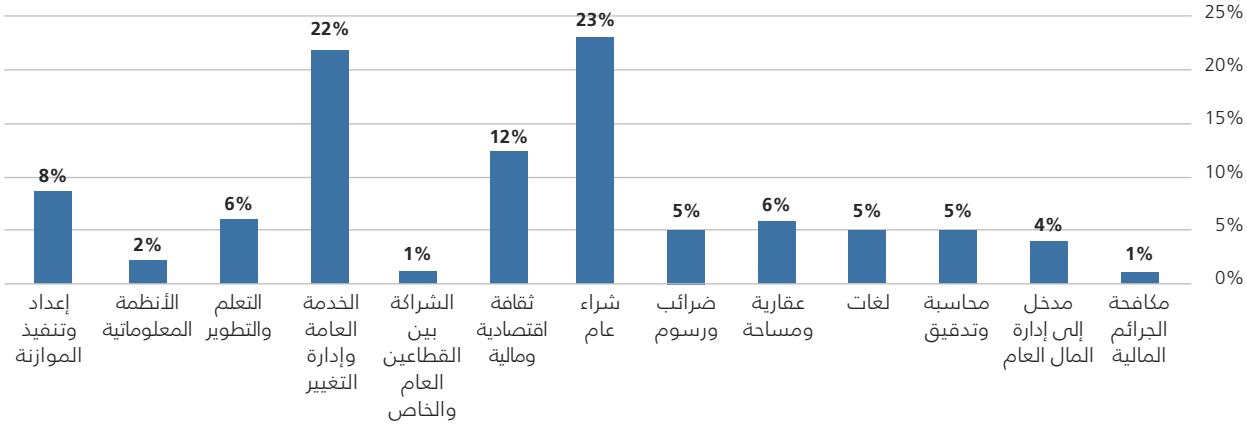
### الجهات المستفيدة




### التوزيع الجغرافي لنشاطات المعهد




### الأنشطة بحسب المواضيع



# أبرز محطات العام 2019

**كانون الثاني**

توحيد التطبيق بين أمناء السجل العقاري ورؤساء دوائر المساحة

**شباط**

تعزيز الشفافية في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

**آذار**

الموازنة المراعية للنوع الاجتماعي

**نيسان**

إطلاق مسح MAPS لتقييم منظومة الشراء العام في لبنان

**أيار**

توقيع اتفاقية تعاون مع المديرية العامة للأمن العام

**حزيران**

أول برنامج تدريب عن بعد مع الشريك الفرنسي CNFPT

**تموز**

أول شهادة تخصصية في القيادة لصالح إدارة حصر التبغ والتنباك

**آب**

إعداد وتنفيذ الموازنة في البلديات

**أيلول**

إطلاق موازنة المواطنة والمواطن للعام 2019 بحضور دولة رئيس مجلس الوزراء

**تشرين الأول**

التدقيق الداخلي في مديرية المالية العامة

**تشرين الثاني**

تدريب المدرّب لدورة قائد كتيبة في الجيش اللبناني

**كانون الأول**

برنامج تدريبي لصالح المعهد العربي للتخطيط في الكويت حول قواعد وإجراءات الحصول على السلع والخدمات (الشراء العام)

## الإملاء بالفرنسية

### مشاركة قياسيّة من المدارس والإدارات العامة

أكثر من 400 مشارك ومشاركة تباروا في مسابقة الإملاء بالفرنسية هذا العام. الموضوع الذي تمّ اختياره تطرق إلى تمويل أجندة التنمية المستدامة 2030 في العالم العربي. تولّت المستشارة الأولى لدى السفارة الفرنسية، السيدة سالينا غرينيه كاتالانو تلاوة النص على المشاركين وتوزيع الجوائز.

لقد سمحت الخبرة المتراكمة التي بناها المعهد على مدى السنوات الماضية معتمداً على إنتاجه المعرفي وانفتاحه على التجارب الدولية الجيدة، ببناء قواعد صلبة لمقاربة السياسات العامة وصياغتها على قواعد منهجيّة عصريّة تعتمد البيانات والقرائن والمؤشرات الكميّة والنوعيّة والدراسات المقارنة. تعتمد هذه المقاربات أيضاً على التشارك مع كافة المعنيين بهذه السياسات من قطاع عام وخاص ومجتمع مدني وعلى توسيع دائرة النقاش العام بشكل يسهّل صوغ هذه السياسات ويزيد من قابلية تطبيقها. خلال عام 2019، استطاع المعهد وفريق الخبراء الذين استقطبهم من الداخل والخارج أن يحققوا نتائج ملموسة في مواضيع الشراء العام وشفافية الموازنة العامة.

# سياسات

- إصلاح منظومة الشراء العام
- تعزيز شفافية الموازنة العامة

# بالأرقام

**824**
مشارك/ة

**203**
ساعة تشاورية

**5**
مبادرات تحديثية

## مسح شامل يرتكز على المنهجية الدولية MAPS II

**75** | إدارة ومؤسسة

**287** | مشارك/ة
57 مشارك/ة في اجتماعات عمل
39 مشارك/ة في لقاءات
191 مشارك/ة في ورش عمل

## مشروع قانون للشراء العام

**4** | بعثات تقنية لخبراء OECD-SIGMA

**14** | خبير محلي ودولي شاركوا في إعداد القانون

**54** | مشارك/ة في اجتماعات عمل لمناقشة الإطار القانوني

**47** | مشارك/ة في ورش عمل لمراجعة القانون

## تحديث دفاتر الشروط

**12** | ساعة لمراجعة وتيويم دفتر شروط نموذجي للوازم مع إدارة المناقصات

**18** | ساعة مساندة تقنية لصالح مديرية العامة للامن العام لوضع دفتر شروط للوازم

## شفافية الموازنة

**1** | إصدار دليل "موازنة المواطنة والمواطن"

**400** | مشارك/ة في حفل اطلاق الدليل

**1** | مبادرة لتجربة نموذجية في تقارير الموازنة

# إصلاح منظومة الشراء العام

منظومة الشراء العام في لبنان متهالكة مقارنة مع مثيلتها في دول العالم كما يدل عليه المؤشر الوسطي الشامل لجودة منظومة الشراء الشامل وعدد من التقارير المتخصصة. والمعروف أن الإطار التشريعي الذي يحكم الشراء العام في لبنان متقادم ومبعثر ولا يتلاءم مع متطلبات الشفافية والمساءلة وغيرها من المعايير الدولية المعتمدة. كذلك، يُلاحظ تداخل كبير وغير مجدٍ في صلاحيات المؤسسات المعنية بهذه المنظومة؛ فضلاً عن نقص حاد في القدرات المؤسسية والفجوة في الكفايات وغياب أنظمة فعّالة للإعتراض والتظلّم. في هذا الإطار، وسعياً للقيام بإصلاح هذه المنظومة، وفقاً لما التزمت به الحكومة اللبنانية في مؤتمر "سيدر"، كلّف معالي وزير المالية معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي وضع خارطة طريق لمسار الإصلاح يتمحور حول مكوّنين أساسيين:

- الأول: بلورة رؤية إصلاحية تستند إلى مسح شامل وفقاً لمنهجية MAPS II الدوليّة، التي طوّرتها منظّمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD وطُبقت في أكثر من 90 بلداً؛
- الثاني: تنفيذ الرؤية الإصلاحية من خلال مجموعة أدوات تشريعية وإجرائية، بدءاً بمشروع قانون عصري للشراء العام يحترم المعايير الدولية ويلحظ الممارسات الجيدة ودفاتر شروط نموذجية. وقد استعان المعهد بخبراء قانونيين واقتصاديين واختصاصيين في الشراء العام، واستفاد من دعم فنيّ متخصص قدمته مبادرة OECD-SIGMA للتأكد من ملاءمة الرؤية الاصلاحية للتوجهات وللمعايير الدولية.

وبتاريخ 2019/10/4، تمّ عرض النتائج الأولية والرؤية الإصلاحية وملامح مشروع القانون على اللجنة الوزارية المكلّفة متابعة الاصلاحات الاقتصادية والمالية برئاسة دولة رئيس مجلس الوزراء.

## 1 | مسح MAPS لتقييم منظومة الشراء العام

أطلق هذا المسح في حزيران 2019 وهو يهدف إلى:

- تحليل واقع الشراء العام في لبنان بالاعتماد على معطيات كمّية ونوعية؛
- توصيف الثغرات التشريعية، والمؤسساتية، والاجرائية ومجالات التطوير ذات الصلة؛
- بلورة توصيات تهدف لوضع خارطة طريق وطنية لإصلاح منظومة الشراء العام.

يُشترط لبناء توافق في الآراء بين جميع أصحاب المصلحة، أولاً وقبل كل شيء، التشارك في عملية التقييم مما يؤدي إلى فهم واضح ومشترك للواقع الفعلي وإلى وضع تصور متوافق عليه لعملية التحديث.

دانيال إفارسون - خبير دولي في الشراء العام
معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

تعتمد منهجية MAPS على المعطيات والبيانات والتحليل الدقيق للواقع لجهة الأطر التشريعية والمؤسسية والممارسات الحالية ومخاطر الفساد.

ينفّذ مسح MAPS وفقاً لمنهجية العمل التالية:

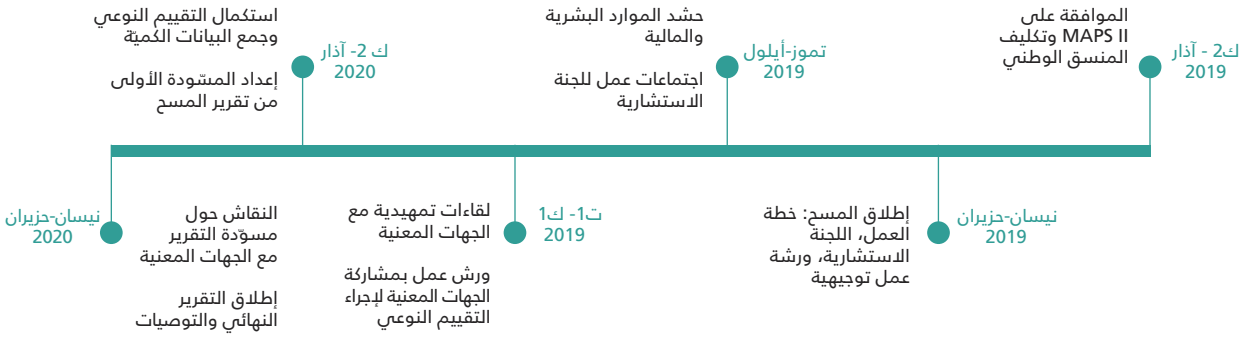
- مراجعة مكتبية للإطارين القانوني والمؤسسي للشراء العام، كما والاجراءات المعتمدة في عمليات الشراء بالاعتماد على الدراسات المتوافرة؛
- تنظيم ورش عمل تشاورية مع الجهات المعنية على المستوى الوطني لإجراء التقييم النوعي لمنظومة الشراء؛
- جمع وتحليل بيانات ومعطيات كميّة؛
- إجراء مقابلات مع المعنيين؛
- دراسة حالات.

منهجية المسح تشاركية؛ ساهمت في تنفيذه أكثر من 75 جهة وطنية، ويُنفّذ بمشاركة خبراء محليين ودوليين وبمساندة من البنك الدولي والوكالة الفرنسية للتنمية.

## توزع المشاركين في المسح بحسب المؤسسة

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 41 | إدارات عامة | 20 | بلدية واتحاد بلديات | 9 | المجتمع المدني |
| 22 | مؤسسات عامة | 10 | القطاع الخاص | | |

## مراحل العمل والخطوات المستقبلية




## بالأرقام

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 10 | اجتماع للجنة الاستشارية الوطنية | 5 | ورش عمل | | |
| 4 | اجتماعات تمهيدية وتوجيهية للجهات المعنية | 4 | بعثات للخبراء | | |

## 2 | مشروع قانون عصري للشراء العام في لبنان

بناءً على تكليف معالي وزير المالية، عمل المعهد على إعداد مشروع قانون جديد للشراء العام بمساندة مجموعة من الخبراء المحليين والدوليين يتطابق مع الأحكام والمبادئ الدولية والممارسات الجيدة. وسوف يُستكمل هذا المشروع في العام 2020 بإعداد مجموعة من المراسيم التطبيقية ذات الصلة.

### منهجية العمل

#### الإستناد إلى المعايير الدولية

- التوصيات الاثني عشرة الصادرة عن مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن المشتريات العامة (2016)؛
- قانون الأونسيترال النموذجي للاشتراء العمومي (2011).

#### تحليل تجارب مقارنة

مشاريع القوانين الموضوعة سابقاً في لبنان وغيرها من المراجع والدراسات المحلية بالإضافة إلى:

- الأردن (2019)؛
- مصر (2018)؛
- فلسطين (2014)؛
- تونس (2014).

#### تشاور مع الجهات المعنية

- توصيات الخبراء والاختصاصيين الدوليين؛
- توصيات الخبراء المحليين؛
- مشاورات مع الجهات الوطنية المعنية؛
- توصيات المؤتمر الوطني حول الشراء العام (وزارة المالية، حزيران 2018).

### بالأرقام

**2** | عرض للرؤية الاصلاحية على مقام مجلس الوزراء - لجنة الإصلاحات

**4** | بعثات مساندة تقنية لخبراء OECD-SIGMA

**14** | خبير محلي ودولي مساهم في إعداد القانون

**80** | ساعة مساندة تقنية دولية من OECD-SIGMA

**22** | ورشة عمل وإجتماع لمراجعة مشروع القانون

## 3 | تحديث دفاتر الشروط النموذجية

في إطار الجهود المبذولة مع الشركاء على المستوى الوطني لتحديث دفاتر الشروط النموذجية، وبالاستناد إلى الدفاتر التي سبق وطوّرتها وزارة المالية عام 2013، نفّذ فريق الخبراء في المعهد مبادرتين اساسيتين:

- الأولى: تمثّلت بالتعاون مع مدير عام إدارة المناقصات لمراجعة وتحديث دفتر الشروط النموذجي الخاص باللوازم؛
- الثانية: تمثّلت بتقديم 18 ساعة من المساندة التقنية لفريق من المديرية العامة للأمن العام لوضع دفتر شروط نموذجي لتوريد اللوازم في كافة المشتريات التي تقوم بها المديرية وصولاً إلى تطوير اجراءات الشراء داخلياً بين الجهات المعنية، وخارجياً مع المورّدين، وكذلك التأسيس للشراء الالكتروني. من المتوقّع أن يُستكمل هذا الجهد خلال عام 2020 من خلال اعتماد دفتر الشروط رسمياً من قبل الإدارة وتدريب المعنيين بتطبيقه.

# تعزيز شفافية الموازنة العامة

حق الوصول إلى المعلومات المُتعلّقة بالموازنة العامة ومالية الدولة هو شرط أساس لتمكين المواطنين من تقييم أداء حكوماتهم، وقد اكتسب في الآونة الأخيرة طابعاً كميّاً أصبح من المُمكن قياسه وتصنيف مختلف البلدان على أساسه.
بيّن مسح الموازنة المفتوحة تراجع مرتبة لبنان (100/42) مقارنة ببلدان المنطقة وبالمتوسّط العالمي وكذلك تراجع مرتبته في مختلف المؤشرات كمؤشر الشفافية (100/3) والمؤشرات الأخرى ذات الصلة.

انطلاقاً من هذا الواقع، يعمل المعهد منذ عام 2018، بالتعاون مع مديرية الموازنة ومراقبة النفقات، على إصدار موازنة المواطنة والمواطن وغيرها من المبادرات الهادفة لتعزيز شفافية الموازنة كإعداد أوراق بحثية ومداخلات ذات طابع علمي في المحافل المحلية والدولية سعياً منه لتوسيع الحوار المجتمعي على قاعدة الدلائل والمعايير.

### مسح الموازنة المفتوحة 2017 - لبنان

| | |
|---|---|
| الشفافية المالية | 3/100 |
| الرقابة على الموازنة | 11/100 |
| المشاركة العامة والمساءلة | 0/100 |

## 1 | موازنة المواطنة والمواطن

هي صيغة مبسطة عن قانون الموازنة العامة والموازنات الملحقة، تردّ على المعايير العالمية وتوصيات المجتمع الدولي، وتتيح للمواطن الاطلاع على توجّهات وأولويات الحكومة الاقتصادية والاجتماعية وأوجه إنفاق المال العام وطرق تمويله مما يسمح لهم بممارسة دورهم في المساءلة والمحاسبة بشكل مُستنير.
حازت هذه المبادرة على اهتمام المجتمع المدني في لبنان والقطاع الخاص والجهات المانحة والمؤسسات الدولية العاملة في لبنان، ما دفع المعهد لإصدار هذا الدليل للسنة الثانية على التوالي.

### مداخلة حول "إصلاح نظم إدارة المال العام"

استعرض خبراء المعهد الواقع الاقتصادي والمالي في لبنان مسلّطين الضوء على المبادرات الهادفة إلى تعزيز الشفافية المالية وتسهيل وصول المواطنين إلى المعلومات والبيانات المالية خلال ورشة العمل الذي نظّمها مركز المساعدة التقنية للشرق الأوسط التابع لصندوق النقد الدولي تحت عنوان **"تعزيز إدارة المال العام في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا"**.

## ثقافة الموازنة مدخل للمواطنيّة
## حفل إطلاق موازنة المواطنة والمواطن لعام 2019

برعاية وحضور رئيس مجلس الوزراء الأستاذ سعد الحريري، ومعالي وزير المالية الأستاذ علي حسن خليل، وحشد من كبار المسؤولين في الدولة والقطاع الخاص وممثلي السفارات والمنظمات الدولية في لبنان ناهز عددهم الـ 400 شخصية، تمّ إطلاق **"موازنة المواطنة والمواطن لعام 2019"** وشرح لأهميّتها كوثيقة أساس لتعزيز الشفافية المالية.

تضمّنت هذه الوثيقة معلومات عن الوضع المالي للدولة، والتوقّعات المتعلقة بالنّمو الاقتصادي والتضخّم والعَجز والدَّين العام، بالإضافة إلى شروحات حول إيرادات الدولة ومصادرها وأوجه الانفاق العام وأبرز الإجراءات والتعديلات التي أُدرجت في قانون موازنة 2019.

صدرت هذه الوثيقة باللغات الثلاث العربية والفرنسية والإنكليزية، وتمّ نشرها على الموقعين الإلكترونيين التابِعَين لوزارة الماليّة ولمعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، كما تمّ توزيع 3500 نسخة ورقيّة وعقد عدد من حلقات النقاش مع مجموعات شبابية وهيئات المجتمع المدني والصحافة الاقتصادية.

## 2 | التحضير لتجربة نموذجية في تقارير الموازنة

يونيسف لكل طفل

نال موضوع شفافية الموازنة والقراءة في أرقامها اهتماماً خاصاً من منظّمة اليونيسف في لبنان. وعمد فريق مشترك من اليونسيف ومن المعهد إلى التفكير في كيفية تطوير "موازنة المواطن والمواطنة" للعامين 2020 و2021 وفي استحداث تجربة نموذجية مع إدارة محدّدة لجهة إصدار تقارير حول تنفيذ موازنتها ومدى تحقيق الأهداف الموضوعة لها. من شأن هذه التجربة أن تساعد في توفير أدوات تُعزّز من شفافية الإدارة. بدأ التحضير لهذه الأنشطة في أواخر عام 2019 على أن تظهر نتائج العمل خلال عام 2020.

شهدت فعالية الأداء الحكومي تراجعاً ملحوظاً في السنوات الأخيرة حيث انخفضت من 45 نقطة عام 2010 إلى 33 عام 2017 بحسب مؤشرات البنك الدولي؛ واعتبرت معظم التقارير الدولية أن النقص في الكفايات المالية يمثّل خطراً ائتمانياً بالنسبة إلى الحكومة اللبنانية، ويعزى ذلك إلى غياب أطر عصرية للكفايات المالية، لا سيّما بالنسبة للموظفين اللذين يتولون إدارة المال العام في مختلف إدارات ومؤسسات الدولة وعدم إلزامية التدريب المالي الأساسي والمستمر.

في ظلّ التحديات الاقتصادية والمالية التي تشهدها البلاد، يقع على عاتق كبار القياديين والمسؤولين الماليين في الدولة مهمّة الحفاظ على التوازن المالي لمؤسساتهم وعلى حُسن إدارة الأموال العامة ضمن أفضل الشروط القانونية والمهنية. لذلك كان للمعهد هذا العام، نشاطاً مميزاً في وضع وتنفيذ برامج تدريبية نوعيّة لا سيّما في مواضيع إدارة المال العام، أفاد منها 2104 متدرّباً ومتدرّبة شاركوا في 94 نشاط. ولم يقتصر محتوى التدريب على تحليل الواقع الحالي بل أضاء على تجارب دوليّة وممارسات جيّدة في الموازنة وإدارة الأزمات المالية والشراء العام والتدقيق وغيرها من المواضيع.

# قدرات

- إدارة المال العام
- التحوّل الرقمي وإدارة التغيير
- التعلّم والتطوير
- الثقافة المالية والاقتصادية
- الشؤون العقارية
- إدارة حصر التبغ والتنباك
- مهارات أساس في اللغات والمعلوماتية

# بالأرقام

**2 162**
مشارك/ة في البرامج التدريبية

**120**
نشاط

**1.42**
معدل الدورات التدريبية للموظف الواحد

**157**
مؤسسة/إدارة/بلدية

**2 029**
ساعة تدريبية

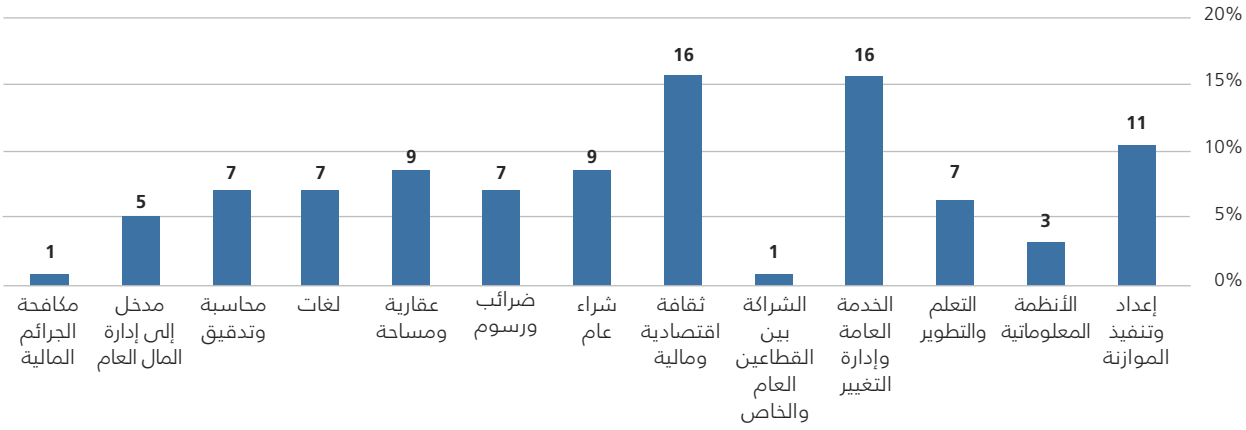
## درجة الرضى بعد المشاركة في التدريب

**8.26**

★★★★½

47% 53%

## الأنشطة بحسب المواضيع




## أبرز نتائج التقييم

**89%** نسبة تلبية البرنامج لتوقعات المشاركين

**78%** نسبة ارتباط مواضيع التدريب المطروحة بالمهارات بالمهارات الوظيفية

**92%** نسبة اكتساب معارف جديدة خلال البرنامج

**79%** نسبة إمكانية تطبيق المعارف المكتسبة في مكان العمل

# إدارة المال العام

## 1 | الموازنة العامة

يعتبر المجتمع الدولي أن الحكومات حول العالم مسؤولة عن سياساتها العامة وخياراتها المالية بقدر إمكانية وقدرة مواطنيها على مساءلتها. إنطلاقاً من هذا المبدأ، وفّر المعهد خلال عام 2019، للمسؤولين عن إعداد الموازنات في الإدارات والمؤسسات العامة والبلديات، القدرة على فهم ومقاربة الواقع الاقتصادي والمالي بشكل يسمح لهم بتحليل محتوى التعميم السنوي للموازنة الصادر عن وزير المالية، وتطبيق توجّهاته خلال إعدادهم للخطط السنوية والمتوسطة الأجل. واللافت هذا العام، عمل توثيقي مفصّل طال موازنة المؤسسات العامة والهيئات المستقلّة. كما خصّ المجتمع المدني بسلسلة لقاءات شرح خلالها الواقع الاقتصادي اللبناني وأرقام الموازنة والتحديات المرتبطة بها. ولم يقتصر محتوى التدريب على الواقع الحالي بل أضاء على تجارب دولية وممارسات جيّدة كالموازنة المراعية للنوع الاجتماعي.

### بالأرقام

**10**
نشاط تدريبي

**174**
متدرب/ة

**121**
ساعة تدريبية

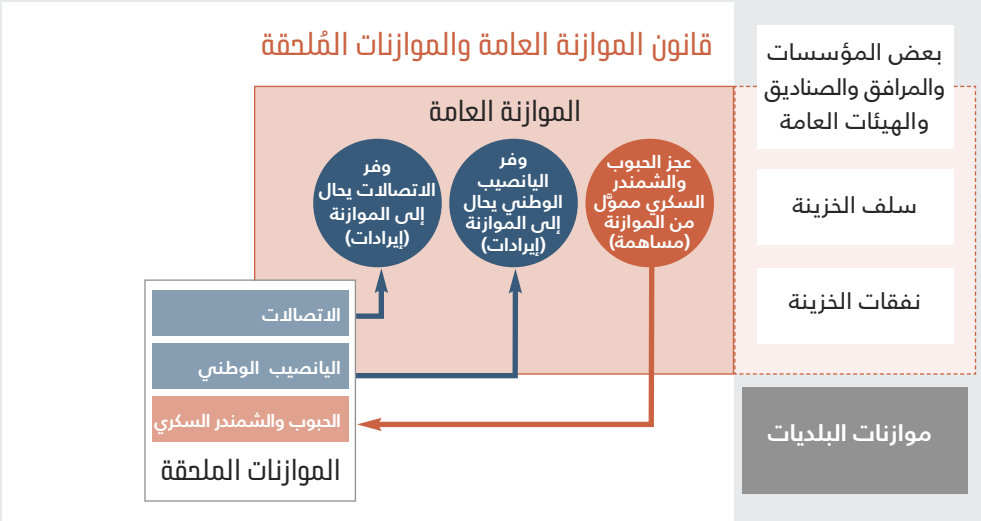
### أبرز نتائج التقييم

**89%** نسبة تلبية البرنامج لتوقعات المشاركين

**91%** نسبة اكتساب معارف جديدة خلال البرنامج

**74%** نسبة إمكانية تطبيق المعارف المكتسبة في مكان العمل

### الموازنة العامة للدولة



# البرامج التدريبية

## الموازنة أداة تخطيط

### تقنيات إعداد الموازنة

تعمّق 20 مسؤولاً من 14 مؤسسة عامة بتقنيات إعداد الموازنة لاسيما آلية إعداد الفذلكة وجداول المقارنة وتقدير الواردات والنفقات وحدّدوا سلسلة توصيات لتحسين عملهم.

### تعميم 2020

تعرّف 35 مسؤولاً من 31 إدارة عامة على آلية قراءة تعميم الموازنة وتقدير النفقات وأبرز ما يجب التركيز عليه وفقاً لتوجّهات وزارة المالية لعام 2020.

## الموازنة أداة لتحقيق التنمية المستدامة

### الموازنة المراعية للنوع الاجتماعي

43 مشارك/ة من 28 إدارة ومؤسسة عمّقوا معارفهم بالموازنة المراعية للنوع الاجتماعي ومدى ارتباطها بإصلاحات المالية العامة والاقتصاد بشكل عام وعرضوا لأبرز متطلّبات اعتمادها في لبنان.

### توصيات الجلسة الافتتاحية حول الموازنة المراعية للنوع الاجتماعي

- إدراج المعايير المراعية للنوع الاجتماعي في تعميم الموازنة؛
- إجراء تقييم لأثر المشاريع الرائدة في مراعاتها للنوع الاجتماعي؛
- العمل على جمع البيانات والمعلومات بحسب النوع الاجتماعي؛
- تعزيز الوعي بالقضايا المرتبطة بالنوع الاجتماعي؛
- التشبيك والتعاون بين أصحاب المصلحة.

**الموازنة المراعية للنوع الاجتماعي تتطلّب التزاماً سياسياً وآليات تطبيق تضمّن إدراج البُعد الجندري في التخطيط، وتتطلّب أيضاً الوصول إلى الداتا والأرقام بطريقة سهلة ومتكاملة.**

لمياء المبيض بساط - رئيسة المعهد
جلسة افتتاح ورشة العمل، آذار 2019

## تبادل الخبرات حول مواضيع الموازنة

تميّز هذا العام بإسهامات علمية متخصصة ومؤتمرات وحلقات نظمها الشركاء في لبنان والخارج.

| الشريك/الجهة المنظمة | عنوان النشاط | المكان | عدد المشاركين |
|---|---|---|---|
| منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD-MENA | اجتماع كبار مسؤولي الموازنة في منطقة الشرق الأوسط وشمالي إفريقيا | كزرتا - ايطاليا | 2 |
| مركز صندوق النقد الدولي للاقتصاد والتمويل في الشرق الأوسط | التخطيط لموازنة متوسطة الأمد: وسائل وآليات | الكويت | 1 |

# 2 | الإدارة المالية للبلديات اللبنانية

على غرار السنوات السابقة، استكمل المعهد جهوده في تطوير قدرات المسؤولين في البلديات وتدريبهم بوجه خاص على موضوعات إدارة المال العام وبناء علاقات الثقة مع المواطنين. وتعاون في هذا السياق مع المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلّية وجمعية المدن المتحدة/المكتب التقني للبلديات ضمن **"مشروع تعزيز وتنمية شبكة التواصل بين المنتخبين والفنيين في البلديات اللبنانية"** وكذلك مع جمعية "ألف".

**9**
نشاط تدريبي

**101**
متدرب/ة

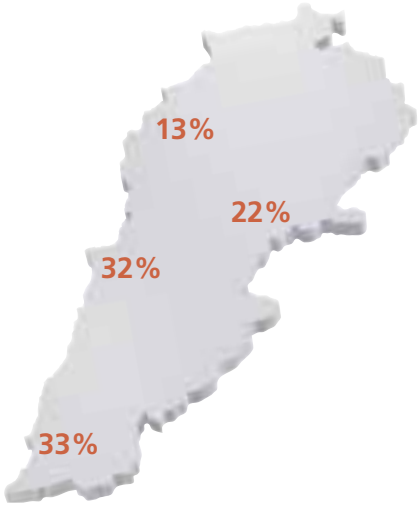
**93**
ساعة تدريبية

### أبرز نتائج التقييم

**94%** نسبة تلبية البرنامج لتوقعات المشاركين

**89%** نسبة اكتساب معارف جديدة خلال البرنامج

**82%** نسبة إمكانية تطبيق المعارف المكتسبة في مكان العمل



## الإدارة المالية أداة للتنمية المحلية

### إدارة مالية للبلديات

62 مشاركاً في ثلاثة ورش عمل هدفت إلى مساندة البلديات في الإدارة الرشيدة لمواردها المالية وفي التخطيط المالي وإعداد الموازنة وكيفية عقد الصفقات العمومية ومسك الحسابات وإعداد التقارير المالية. عقدت هذه الورش في الشمال وجبل لبنان والجنوب والبقاع.

## الموازنة أداة لترشيد الانفاق العام في البلديات

### الموازنة البلدية

31 عضو بلدية وموظف من 4 بلديات تعرّفوا على مبادئ الموازنة العامة وآلية تطبيقها في البلدية في مرحلتي الإعداد والتنفيذ.

# 3 | الشراء العام

في إطار الجهود المبذولة لتحديث منظومة الشراء العام في لبنان، تمّ عقد برامج متخصصة توجّهت إلى المسؤولين في القطاع العام والقيّمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى إرسال بعثة دراسية إلى فرنسا للاطلاع على أبرز المستجدات. وللسنة الثالثة على التوالي، تمّ تنظيم برنامج خاص لصالح المعهد العربي للتخطيط بالكويت، توجّه للمتخصصين في الشراء العام في الدول العربية. جديد عام 2019 تمثّل بتقديم مساندة تقنية لمديرية الأمن العام لتحديث اجراءات الشراء لديها ومواكبة فريق عملها في تطوير نماذج ودفاتر شروط.

**6**
نشاط تدريبي

**119**
متدرب/ة

**104**
ساعة تدريبية

### أبرز نتائج التقييم

**96%** نسبة تلبية البرنامج لتوقعات المشاركين

**96%** نسبة اكتساب معارف جديدة خلال البرنامج

**91%** نسبة إمكانية تطبيق المعارف المكتسبة في مكان العمل

## بعثة دراسية إلى إدارة المشتريات العامة في فرنسا

أوفد المعهد مجموعة من الخبراء في بعثة دراسية إلى إدارة المشتريات العامة (DAE) في فرنسا، تعرّفوا خلالها على خطة تطوير منظومة الشراء العام في فرنسا والسياسات المشتركة بين الوزارات والتنظيم المؤسسي وتمهين العاملين في هذا المجال وكيفية اعتماد التكنولوجيات لتبسيط وتوحيد ومكننة إجراءات الشراء.

### قواعد وإجراءات الحصول على السلع والخدمات

أحيا خبراء معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي برنامج تدريبي حول الشراء العام شارك فيه 34 متخصصاً من عدّة دول عربية اجتمعوا في مقرّ المعهد العربي لتبادل التجارب في قواعد وإجراءات الحصول على السلع والخدمات والتعمّق في مبادئ ومفاهيم وظيفة الشراء العام والتحديات التي تواجهها.

### عقود الاشغال وصيانتها

اكتسب 33 مشاركاً من 25 إدارة كفايات في إعداد عقود الأشغال وتنفيذها وإدارة العلاقة مع الاستشاري. وتعمّقوا في عقود الاتحاد الدولي للمهندسين الاستشاريين FIDIC، وعقود الصيانة وكيفية ربطها بالتجهيز والاستشارات.

### كيف أحضر عرضاً ناجحاً

تعرّف 11 متدرباً من 8 مؤسسات خاصة على كيفية المشاركة في الصفقات العامة وكيفية إعداد عرض ناجح والاطلاع على حقوق المؤسسة وواجباتها في التعامل مع الجهة الحكومية الشارية.

## 4 | الشراكة بين القطاعين العام والخاص

استمرّ التعاون مع المجلس الأعلى للخصخصة والشراكة لتعزيز القدرات واستقطاب الخبرات والتنظيم السنوي لمجموعة من البرامج تساهم في تحقيق فهم أفضل لمواضيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتعزز اكتساب المفاهيم الرئيسية وأساليب وأطر العمل المرتبطة بها؛ توجهت هذه البرامج إلى العاملين في الدولة خصوصاً وزارة المالية والمرافق العامة حيث يُنتظر أن تنفذ مثل هذه المشاريع في المدى القريب.

| 1 | 23 | 15 |
|---|---|---|
| نشاط تدريبي | متدرب/ة | ساعة تدريبية |

### أبرز نتائج التقييم

**99%** نسبة تلبية البرنامج لتوقعات المشاركين

**99%** نسبة اكتساب معارف جديدة خلال البرنامج

**79%** نسبة إمكانية تطبيق المعارف المكتسبة في مكان العمل

## فهم وتقييم المخاطر المالية في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

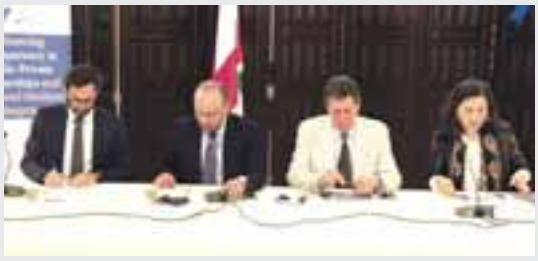
تولّى خبراء من المركز الإقليمي للمساعدة الفنية للشرق الأوسط التابع لصندوق النقد الدولي - METAC تدريب 23 مشاركاً على:

- التكاليف والمخاطر المالية؛
- المحاسبة في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛
- نموذج تقييم المخاطر المالية PFMRAM؛
- تقييم وتخفيف المخاطر في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

كلفة مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص ومخاطرها المالية هي في صلب اهتمام صندوق النقد الدولي بحوكمة البنى التحتية وإدارة المخاطر المالية وإدارة المال العام.
التدريب هو الخطوة الأولى لإشراك METAC في مساندة السلطات اللبنانية لتطوير نظام إدارة الكلفة المالية والمخاطر المتعلّقة بمشاريع الشراكة مع القطاع الخاص.

ماريو منصور - رئيس المركز الإقليمي
للمساعدة الفنية للشرق الأوسط

## الشفافية في الشراء العام: مكوّن أساس لفعاليّة مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص



شاركت رئيسة المعهد في لقاء عُقد في السراي الحكومي بعنوان **"تعزيز الشفافية في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص"** وقدّمت مداخلة أضاءت على الشراء العام كركن أساس لفعاليّة الشراكة والتحديات المالية التي يواجهها لبنان وإدارة المخاطر، تمّ التركيز خلالها على:

- قانون حديث وعصري للشراء العام يرتكز إلى مبادئ دولية من أهمّها الشفافية والشمولية؛
- المخاطر المالية التي قد تواجهها الدولة اللبنانية والتي يمكن أن تنتج عن سوء إدارة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

# 5 | المحاسبة العامة

تطوير الكفايات المحاسبية في الإدارات والمؤسسات العامة هو أساس العمل المالي في الدولة. ومن المعلوم أن القيام بالمسؤوليات المحاسبية بالشكل المهني يتطلب العمل على تعزيز دائم للمعارف والكفايات حيث أن العمليات المحاسبية السليمة قادرة على توضيح الصورة المالية لأصحاب القرار وتوجيه عمليات الاستشراف المالي ورفع مستوى الشفافية.

**3**
نشاط تدريبي

**47**
متدرب/ة

**29**
ساعة تدريبية

## أبرز نتائج التقييم

**83%** نسبة تلبية البرنامج لتوقعات المشاركين

**72%** نسبة اكتساب معارف جديدة خلال البرنامج

**61%** نسبة إمكانية تطبيق المعارف المكتسبة في مكان العمل

## استبيان لتحديد واقع المحاسبة في 18 إدارة عامة

شمل النواحي التالية:

- الشؤون التنظيمية والاجرائية؛
- مكننة الشؤون المحاسبية؛
- عمليات التدقيق؛
- إعداد التقارير المالية؛
- التدريب وبناء القدرات؛
- الصعوبات والحاجات التدريبية.

### أصول المحاسبة العمومية للإدارات العامة

تعرّف 23 متدرّباً من 21 إدارة بالنظام المحاسبي وتعمّقوا بالمفاهيم والمبادئ والتقنيات المحاسبية ومعايير المحاسبة الدولية المعتمدة في القطاع العام IPSAS.

### شهادة معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام

3 مشاركين تسجّلوا لأول مرّة عام 2019 في شهادة معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام التي تم تطويرها كتدريب عن بُعد من قبل جمعية المحاسبين القانونين المعتمدين ACCA.

### مقدمة إلى الاطر القانونية لسعر التحويل وطرق احتسابه

تعرّف 23 مشاركاً من وزارة المالية على أهميّة أسعار التحويل وعلاقتها بالسياسات الضريبية وبمنهجيات التدقيق والتقييم الجمركي، وتمرّسوا من خلال دراسة حالات عمليّة لشركات دولية على طرق احتساب الكلفة.

## محتوى الوحدة التدريبية في محاسبة البلديات

طوّر المعهد محتوى الوحدة التدريبية في محاسبة البلديات شمل المحاور التالية:

- المحاسبة الادارية: حركة الاعتمادات والبيانات الإدارية؛
- المحاسبة المالية: العمليات المحاسبية، التصميم المحاسبي العام،الحسابات المالية والبيانات الختامية؛
- تنظيم وارسال الحسابات: نظام ارسال حسابات البلديات واتحادات البلديات والمستندات العائدة لها إلى ديوان المحاسبة (المرسوم رقم 6390 تاريخ 24-09-2011).

# 6 | التدقيق الداخلي

تحرص مديرية المالية العامة على بناء قدرات فريق عملها المكلّف بالتدقيق الداخلي لاسيّما في الادارة الضريبية وهي لذلك تتعاون مع المديرية العامة للمالية الفرنسية DGFIP منذ العام 2018؛ كذلك يحظى التدقيق الداخلي باهتمام إدارة حصر التبغ والتنباك ويندرج ضمن استراتجياتها لإدارة الجودة. تولى المعهد لصالح مديرية المالية العامة جزء من الترتيبات المتعلقة بتنظيم المساندة التقنية الفرنسية لعام 2019 والتي تضمّنت ثلاثة بعثات هدفت إلى مواكبة فريق العمل المعني من مديرتي الواردات والضريبة على القيمة المضافة في تخطيط التدقيق الداخلي وتنفيذه وإعداد التقرير النهائي واستخراج التوصيات، كما سهّل لإدارة الريجي برامج متخصّصة.

**10**
نشاط تدريبي

**165**
متدرب/ة

**209**
ساعة تدريبية

### أبرز نتائج التقييم

**89%** نسبة تلبية البرنامج لتوقعات المشاركين

**86%** نسبة اكتساب معارف جديدة خلال البرنامج

**79%** نسبة إمكانية تطبيق المعارف المكتسبة في مكان العمل

يهدف التدقيق الداخلي، من خلال منهجية إدارة المخاطر التي يرتكز عليها، إلى تعزيز قدرة الإدارة على تحديد مكامن الضعف التي تعاني منها بغرض معالجتها بكفاية، ولا يشكل بأي شكل من الأشكال أداة للعقاب أو الحكم على الاخرين.

كسافييه فرنسي - خبير تدقيق داخلي
ورئيس قسم المحاسبة في المديرية العامة للمالية العامة في فرنسا، المعهد، 2019

## مساندة فنية لفريق عمل الإدارة الضريبية

واكب المعهد والفريق الفني لمديرية المالية العامة الفرنسية DGIFP فريق عمل مديرية الواردات والضريبة على القيمة المضافة في تخطيط التدقيق الداخلي وتنفيذه وإعداد التقرير النهائي واستخراج التوصيات. ساهم هذا الدعم في انجاز:

- تدقيق مسار تسجيل المكلّفين وتنفيذ المعاملات في بيروت والمناطق Audit de processus؛
- تدقيق الانتظام والمطابقة (Audit de régularité et de conformité) في مديرية الضريبة على القيمة المضافة.

**إعداد رسالة المهمّة وكتابة مسار التدقيق**

البعثة الأولى: حزيران 2019

**مراجعة الأدوات والمواكبة الميدانية**

البعثة الثانية: تموز 2019

**إعداد تقارير التدقيق الداخلي**

البعثة الثالثة: تشرين الأول 2019

## مفاهيم ومنهجية التدقيق الداخلي لمديرية المالية العامة

80 مسؤولاً من مديرية المالية العامة اجتمعوا للاطلاع على تجربة وزارة المالية الفرنسية في التدقيق ومناقشة أبرز المفاهيم والدروس المستفادة منها لاسيّما حول منهجية وأدوات العمل التي تمّ استخدامها.

## شهادات تخصّصية في التدقيق الداخلي

مواكبة لمتطلبات إدارة الجودة في الريجي، سهّل المعهد التعاون مع Bureau Veritas وتنظيم دورات تدريبية لمجموعة من 29 موظفاً من الريجي تعرّفوا خلالها على المعايير الأساسية لإدارة الجودة وعلى المنهجية التي يجب إتباعها لتنفيذ عمليات التدقيق بنجاح. نال بموجبها المشاركون شهادات تخصّصية مصدقة عالمياً.

**23** | متدرباً Lead Auditor ISO:9001:2015 المصدقة من قبل International Register for Certified IRCA - Auditors

**6** | متدربين International Register for Certified Auditors - IRCA

# 7 | الضرائب والرسوم

استمرّ المعهد مواكبة الإدارة الضريبية في تطبيق الالتزامات الدولية المرتبطة بتبادل المعلومات الضريبية من خلال سلسلة ورش عمل توجّهت لرؤساء الدوائر ورؤساء المحاسبة والمحاسبين. كما نظّم عدد من الدورات التدريبية لصالح إدارة حصر التبغ والتنباك والمصارف بهدف تسهيل الوصول الى المعلومات والاطلاع على أبرز المستجدات الضريبية.

**11**
نشاط تدريبي

**209**
متدرب/ة

**234**
ساعة تدريبية

### أبرز نتائج التقييم

**88%** نسبة تلبية البرنامج لتوقعات المشاركين

**82%** نسبة اكتساب معارف جديدة خلال البرنامج

**74%** نسبة إمكانية تطبيق المعارف المكتسبة في مكان العمل

## تسهيل تطبيق الالتزامات الدولية للبنان في مجال تبادل المعلومات الضريبية

3 محاور أساسية:

- تعريف بالمنتدى العالمي للشفافية وتبادل المعلومات للأغراض الضريبية وتأثيره على موقع لبنان؛
- تأثير أمن المعلومات على حسن سير تداول المعلومات؛
- الاجراءات والتدابير المعتمدة في الوزارة.

بتاريخ 2016/04/23 وقّعت وزارة المالية الطلب الرسمي للانتساب إلى المنتدى الدولي حول الشفافية وتبادل المعلومات لأغراض ضريبية التابع لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والتزم بتطبيق المعايير الدولية لتبادل المعلومات.

## تعزيز المعارف بأبرز المستجدات الضريبية

### مستجدات ضريبة الدخل ورسم الطابع المالي

تعرّف 52 متدرّب/ة من المصارف على المستجدات في الضريبة على أرباح المهن الصناعية والتجارية وغير التجارية والضريبة على الرواتب والأجور وكذلك رسم الطابع المالي.

### مسك الحسابات

تعرّف 18 مشاركاً من القطاع الخاص على كيفية مسك الحسابات وتأدية الموجبات الضريبية. اندرجت هذه الدورة ضمن المبادرات المصرفية لدعم المؤسسات الصغيرة.

### مستجدات الضريبة على القيمة المضافة ورسم الطابع المالي

ناقش 13 مشاركاً المستجدات المتعلقة بتطبيق رسم الطابع المالي والضريبة على القيمة المضافة واستخرجوا أبرز النقاط التي يجب التنبّه لها ضمن طبيعة عمل إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية.

## برامج تدريب خارج المعهد

سهّل المعهد مشاركة مدرّبيه في برامج متخصصة في الضرائب والرسوم خارج لبنان بالتعاون مع شركائه، ومن أهمها برنامج Fiscal Law and Governance من تنظيم صندوق النقد الدولي في واشنطن.

## 8 | الاقتصاد والتنمية

تقتضي دقّة الوضع المالي والاقتصادي في لبنان والمنطقة اكتساب معارف ومهارات عالية التخصّص لتحضير الإدارات وأصحاب القرار لفهم التحديات المرتبطة بها والوسائل المستخدمة لإدارة الأزمات المالية وأساليب وآليات التعامل معها. وفي هذا الإطار عقدنا بالشراكة مع المعهد العربي للتخطيط في الكويت، 3 برامج تدريبية في مواضيع الاقتصاد والتنمية، كما خصّ المعهد الملحقين الاقتصاديين في وزارة الخارجية والمغتربين بورشة عمل حول المؤشرات الاقتصادية أدّت إلى تطوير متابعة اقتصادية Economic dashboard تسهّل عملهم.

**5**
نشاط تدريبي

**142**
متدرب/ة

**67**
ساعة تدريبية

### أبرز نتائج التقييم

**94%** نسبة تلبية البرنامج لتوقعات المشاركين

**94%** نسبة اكتساب معارف جديدة خلال البرنامج

**76%** نسبة إمكانية تطبيق المعارف المكتسبة في مكان العمل

## برنامجين تدريبيين

### إدارة الأزمات الاقتصادية والمالية

39 مشاركاً من 29 إدارة ومؤسسة عامة تعرّفوا على مفاهيم ومتطلبات إدارة الأزمات والمخاطر الاقتصادية والمالية من منظور المؤسسات المالية الدولية. أضاء المدرّب على تجارب دولية ووفّر للمشاركين طرق قياس لإدارة الازمات والمخاطر الاقتصادية والمالية وتطبيقاتها على الواقع اللبناني.

### إعداد وتحليل التقارير الاقتصادية

39 مشاركاً من 24 إدارة ومؤسسة عامة تعرّفوا على منهجية إعداد التقارير الاقتصادية والدولية وكيفية احتساب المؤشرات المستخدمة فيها وكيفية مقارنتها؛ وناقشوا أهميّتها بالنسبة لراسمي السياسات ومعدّي الخطط الاقتصادية. كما تزوّدوا بأمثلة تطبيقية عن الواقع اللبناني واستخرجوا التوصيات التي من شأنها تحسين ترتيب لبنان في هذه التقارير.

## مقتطفات من توصيات د. أشرف العربي حول الأزمة الاقتصادية في لبنان

- عملية الإصلاح يجب أن تكون شاملة وغير مجزأة في إطار خريطة طريق واضحة يتمّ التوافق عليها سياسياً واجتماعياً؛
- من المهم اتخاذ تدابير صارمة لمكافحة الفساد وإعلاء قيَم المواطنة؛
- البدء بتطبيق إصلاح مالي هيكلي ضمن برنامج إصلاح اقتصادي يعزّز من الحوكمة والنمو الاحتوائي.

أشرف العربي، مستشار بالمعهد العربي للتخطيط؛ عضو مجلس إدارة الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية ومجلس أمناء المعهد العربي للتخطيط؛ وزير للتخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (2012-2017)

## "قراءة في المؤشرات الاقتصادية والمالية" للملحقين الاقتصاديين التابعين لوزارة الخارجية والمغتربين

بالتعاون مع وزارة الخارجية والمغتربين، أعدّ فريق المعهد ورشة عمل لـ 20 ملحقاً اقتصادياً انضمّوا حديثاً إلى الوزارة. وكانت الورشة فرصة للتعمّق في أبرز المؤشرات الماكرو اقتصادية والمالية ولفهم الشراء العام كأداة مهمّة في تحفيز النمو الاقتصادي وفي توفير فرص اقتصادية للبنانيين في الخارج.

## تطوير أداة لرصد ومتابعة المؤشرات الاقتصادية

طوّر فريق عمل معهد باسل فليحان لصالح هذه الدورة أداة لرصد ومتابعة المؤشرات الاقتصادية Economic dashboard وناقش مع الملحقين الاقتصاديين كيفية استخدامها في متابعة أعمالهم اليومية واتخاذ القرارات المناسبة.

تساند هذه الأداة في:

- تحليل الوضع الاقتصادي في البلدان التي يتواجدون فيها؛
- متابعة تقدّم العلاقات الاقتصادية والتجارية مع لبنان؛
- تحليل واستخراج البيانات التي توجّه أعمال الدبلوماسية الاقتصادية.

## برامج تدريبية متخصصة في مكافحة الجرائم المالية

ساهم البرنامجان التدريبيان حول "تقنيات التحقيق - معالجة اللغة الجسدية والصمت خلال التحقيق" و"تقنيات التحقيق وكشف الكذب - مستوى عام" في التعرّف على التوجّهات الحديثة في علم النفس الإجرامي والتمرّس في تطبيق منهجيات وتقنيات كشف اللغة الجسدية وتحليل المؤشرات الجسدية واللغوية والصوتية التي تساعد على تعزيز أرجحيّة الشّك ومعالجة الصمت خلال التحقيقات.

**4** | جهات من هيئات انفاذ القوانين

**41** | متدرّب/ة

# التحول الرقمي وإدارة التغيير

تماشياً مع التوصيات الحكومية في استراتيجياتها للتحول الرقمي كإحدى المقوّمات الأساسية لتحقيق النمو الاقتصادي وزيادة تنافسية الدول، كثّف المعهد هذا العام جهوده لإعداد خارطة الطريق المؤسساتية الخاصة به نحو الرقمنة والعمل على تطويرها كتجربة نموذجية. وتوجّه بالتوازي إلى القطاع العام، ببرامج هدفت إلى تعزيز المعرفة والوعي بالقيادة الرقمية ومواكبة هذا التحوّل داخل وزارة المالية لما له من أثر في وضع الخطط الاستراتيجية وتصويب صناعة القرارات خصوصاً المالية فضلاً عن أثرها على كفاءة وفعالية الإدارة العامة وأساليب وطرق العمل.

## بالأرقام

**2**
نشاط

**75**
متدرب/ة

**12**
ساعة تدريبية

درجة الرضى بعد المشاركة في التدريب

**7.8**

★★★★½

ساهمت ورش العمل حول **انعكاسات التحول الرقمي وطرق توظيف التكنولوجيا الحديثة** في تطوير وتصويب المفاهيم حول التحديات المرتبطة بإدخال التكنولوجيا الرقمية إلى الإدارات الحكومية وتطبيقاتها العملية.

### التحول الرقمي وادارة الموارد البشرية

تعرّف 22 مشاركاً في ورشة العمل حول **"انعكسات التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في القطاع العام"** على أبرز التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات وناقشوا التحديات المرتبطة بالتحوّل الرقمي وأثره على أساليب إدارة الموظفين وفرق العمل وعلى التعاطي مع المواطنين ومع الشركات الناشئة.

### تطوير البنية التحتية للبيانات العقارية

شارك 53 ممثلاً عن القطاع العام والبلديات والمهتمّون من القطاع الخاص والأكاديمي ومن المنظمات الدولية في ورشة عمل حول **"التكنولوجيا الحديثة في سبيل تحديث إدارة الاراضي"** ألقى خلالها مجموعة من الخبراء الدوليين والمحليين الضوء على أنظمة التكنولوجيا الحديثة المعتمدة في رسم الخرائط وحفظها وتطوير البنية التحتية للبيانات العقارية وحماية حقوق الملكية.

### مداخلة حول "النظم التعليمة والثورة المعلوماتية"

استعرض المعهد خلال موسم أصيلة الثقافي الدولي تحت عنوان **"التماسك الاجتماعي والتنوّع في نظم التعليم العربي"**، دور القطاع العام في مواكبة الثورة الصناعية الرابعة، وأهميّة إعداد الشباب العربي لمواكبة الثورة المعلوماتية وتحضيرهم لسوق عمل سريع التغيّر، وضرورة تحسين التنافسية الاقتصادية للدول العربية.

# التعلّم والتطوير

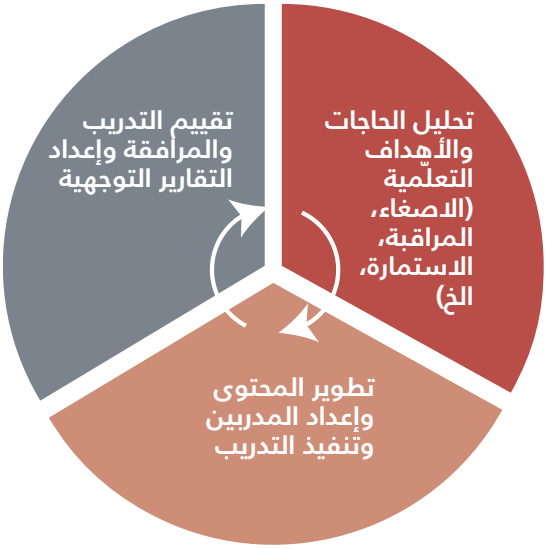
يصغي فريق المعهد إلى الحاجات التدريبية التي يجري التعبير عنها من قبل المستفيدين من خدماته ويدرجها ضمن خطّة سنوية. ويكون المتدرّب/ة في صلب عملية التعلّم وناشطاً في مجموعات مهنيّة متخصّصة يتبادل معها الخبرات. وللمدربين والخبراء في المعهد مكانة أساسية في تسهيل عملية التعلّم. جديد 2019 تمثّل بإطلاق وتنفيذ الدورة التدريبية الأولى عن بُعد بعنوان "هندسة البرامج التدريبية".

## بالأرقام

**8**
نشاط تدريبي

**173**
متدرب/ة

**103**
ساعة تدريبية




### أبرز نتائج التقييم

**97%** نسبة تلبية البرنامج لتوقعات المشاركين

**94%** نسبة اكتساب معارف جديدة خلال البرنامج

**89%** نسبة إمكانية تطبيق المعارف المكتسبة في مكان العمل

## 1 | مقاربة التعلّم

ارتبط مسار تحليل الحاجات التدريبية لعام 2019 بخصائص الإدارات والمؤسسات العامة في لبنان وتماشى بدقّة مع حاجات العاملين في الدولة. وكان لاختيار منهجية التدريب الفُضلى (دورة تدريبية، ورشة عمل، تدريب عن بُعد، شهادة تخصصية، مرافقة) على تماس مع الأهداف التعلّمية ومؤشرات التقييم. وحرص المعهد على حثّ المشاركين على بذل الجهود اللازمة لتطبيق ما تمّ التدرّب عليه.

## 2 | تدريب المدربين: التقنيات الناشطة أساس

### إعداد المدربين

تعرّف 34 متدرّب/ة من 29 إدارة ومؤسسة عامة على مفاهيم تدريب الكبار والتقنيات التدريبية وإعداد محتوى الجلسات وتقييمها. وكان جديد العام حلقة حول استخدام التكنولوجيا في التدريب.

### إعداد البرامج والمدربين

تعرّف الضباط المشاركون في دورة قائد كتيبة في كلية فؤاد شهاب للقيادة والاركان على أهمية التعلّم الناشط وهندسة البرامج التدريبية.

## 3 | دائرة التميّز: مبادرة لتعزيز أطر التنسيق في مواضيع التعلّم المستمرّ مع الإدارات والمؤسسات العامة

### دائرة التميّز: هي دائرة تسعى لتنسيق الجهود بين الإدارات والمعهد لتمتين الاستثمار في التدريب وربطه بالأداء

حوالي 45 منسقاً ومنسقة من 40 إدارة ومؤسسة عامة باتوا يشكلون اليوم نواة التواصل مع المستفيدين من مختلف النشاطات.

هذه المبادرة التي أطلقها المعهد في أيار 2019، ساهمت بشكل كبير في توضيح إجراءات المشاركة من خلال اعتماد الترشيح الالكتروني وساهمت في تقريب وجهات النظر لجهة اختيار أفضل المرشحين للدورات والاستفادة، حيث أمكن، من نتائج التقييم في تحسين الأداء، والربط مع أهداف الإدارة في تطوير كادرها البشري ونوعية الخدمة المقدّمة للمواطنين والمواطنات.

# 4 | التدريب عن بُعد: انجاز نوعي مع الشركاء الفرنسيين

أنجز المعهد بالتعاون مع المركز الوطني الفرنسي لتدريب موظفي السلطات المحلّية CNFPT، دورة تدريبية باللغة الفرنسية حول "هندسة البرامج التدريبية" وهي الأولى من نوعها التي تعتمد التدريب عن بُعد والتدريب الوجاهي (Formation mixte). شارك فيها 16 متدرباً ومتدربة.

### ورشة إطلاق البرنامج
حزيران 2019

- تعارف
- منهجية البرنامج
- المخرجات المتوقعة
- الرزنامة الزمنية

### تدريب عن بُعد
تموز-أيلول 2019

- سياسات التدريب الوطنية
- هندسة برنامج تدريب
- إعداد المدربين
- تقييم التدريب

### تبادل الخبرات
تشرين الأول 2019

- تقييم مرحلة التعلّم عن بعد
- تبادل التجارب
- تطوير مشروع مشترك

تخلل ورشة تبادل الخبرات، أولّ مشاركة عن بُعد (salon virtuel) للخبير الفرنسي Jacques Rodet الذي قدّم مداخلة حول التحديات المرتبطة برقمنة التدريب.

## المشاركة في مؤتمر التعليم في الوطن العربي في الألفية الثالثة

شارك المعهد في مؤتمر **"التعليم في الوطن العربي في الألفية الثالثة"** الذي انعقد في القاهرة، من تنظيم المعهد العربي للتخطيط ومعهد التخطيط القومي والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم وجامعة الدول العربية، هدف إلى مناقشة التعليم العربي في ظل مقتضيات الحداثة والعولمة، وقضايا التعليم واحتياجاته.

# الثقافة المالية والاقتصادية

الثقافة المالية والاقتصادية محور أساس لتمكين الشباب من التعاطي الإيجابي مع مفاهيم إدارة المال العام والخاص وزيادة الوعي حول المخاطر والتحديات التي تؤثّر في حياتهم وبالتالي تحسين قدرتهم على التخطيط للمستقبل والتفاعل الإيجابي مع دولتهم ومؤسساتهم. استمر المعهد بالتعاون مع العديد من الجامعات اللبنانية العامة والخاصة في برنامج سنوي هو "مالُك... وماعليك" الهادف الى تعريف الشباب لبنان وشاباته بمفاهيم ودورة إدارة المال العام والنظام الضريبي واطلاعهم على حقوقهم وموجباتهم. كما بدأ بتطوير برنامج تعلّم مصغّر عن بُعد MICROLEARNING.

## المشاركة في الأسبوع المالي العالمي

شارك المعهد بالتعاون مع جمعية Financially Wise (FiWi) وبنك عودة في الأسبوع المالي العالمي بدورته الثامنة حيث تمّ استعراض مفاهيم إدارة المال العام والدين العام والموازنة العامة، لحوالي 400 شاب وصبية في عدد من المناطق اللبنانية (بيروت، صيدا وزحلة).

## إعداد برنامج التعلّم عن بُعد

تعاون المعهد مع جمعية Lebanese Alternative Learning وجمعية Financially Wise لتطوير برنامج تعلّم عن بعد مبسّط وتفاعلي يفسّر للشباب طريقة عمل الدولة وآليات إدارة المال العام.

## "مالُك... وما عليك": برنامج تثقيفي للشباب الجامعي

شارك 239 طالب/ة من مختلف المدارس والجامعات والجمعيات اللبنانية في حلقات عرض ونقاش مبنية على تقنيّات التعلّم الناشط وألعاب تثقيفية يُديرها متخصصون من معهد باسل فليحان المالي ومن وزارة المالية اللبنانية.

| المؤسسة | عدد المجموعات | عدد الطلاب |
|---|---|---|
| جامعة الـ MUC | 3 | 52 |
| جامعة المعارف | 1 | 18 |
| جامعة بيروت العربية | 1 | 21 |
| جامعة سيدة اللويزة | 1 | 27 |
| مدرسة البشارة الأرثودكسية بيروت | 1 | 45 |
| الجامعة اللبنانية - المعهد الجامعي للتكنولوجيا | 1 | 14 |
| جامعة الـ MUBS | 1 | 44 |
| جمعية أيام العلوم | 1 | 18 |
| **مجموع** | **10** | **239** |

استقبل المعهد المالي أكثر من 20 شابة وشاب من مؤسسة الحريري للتنمية البشرية المستدامة - Hariri Foundation حيث تعرّفوا على دورة إدارة المال العام واطلعوا على أبرز أرقام قانون الموازنة العامة والموازنات المُلحقة وحضروا عروضاً تقديمية شاركوها مع شباب مدينتهم خلال ورشة عمل بلدية صيدا والجوار وحضرها وزير المالية والنائب السيدة بهية الحريري.

# الشؤون العقارية

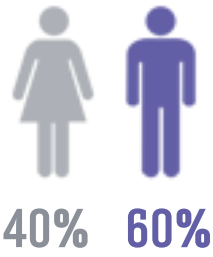
يستمرّ المعهد بمؤازرة المديرية العامة للشؤون العقارية في سعيها إلى توحيد تطبيق بعض المعاملات الأساسية في أمانات السجل العقاري وبعض الدوائر تسهيلًا لخدمة المواطنين والمواطنات. كما يواكب المبادرات المشتركة بين المديرية والكتاب العدل من خلال لقاءات وورش عمل مشتركة. هذا وقد شهد عام 2019 استحداث مساحة نقاش ساهمت في إلقاء الضوء على التكنولوجيا الحديثة التي يمكن الاستعانة بها في سبيل تحديث إدارة الاراضي.

## بالأرقام

**17**
نشاط تدريبي

**173**
متدرب/ة

**236**
ساعة تدريبية




درجة الرضى بعد المشاركة في التدريب

**8.3**

★★★★½

## توحيد التطبيق للمعاملات العقارية

يحرص مدير عام الشؤون العقارية على حضور وإدارة ورش عمل دوريّة يشارك فيها 25 أمين سجل مركزي ورؤساء لدوائر المساحة في لبنان تهدف إلى وضع أسس مستدامة توحّد مسار المعاملات العقارية على مجمل الأراضي اللبنانية ومعايير التطبيق المعتمدة. ولورش العمل هذه، دور كبير في تحسين الانتاجية وتسهيل المعاملات وزيادة الشفافية بما يرفع من مستوى رضى المواطن المستفيد من خدمات الإدارة العقارية والمساحة.

**4**
لقاءات بين أمناء السجل

**4**
لقاءات بين رؤساء دوائر المساحة

**2**
لقاءان بين أمناء السجل رؤساء دوائر المساحة

قرارات ومذكرات يجري العمل على استكمالها ووضعها موضع التنفيذ

## أمانات السجل العقاري ودوائر الكتاب العدل: نحو إنشاء نظام تسجيل موحّد

ناقش 65 مشاركاً من مديرية الشؤون العقارية ومن الكتاب العدل التجربة الفرنسية التي سمحت بتعزيز الروابط بين أمانات السجل العقاري ودوائر الكتاب العدل. ونظر الطرفان في إمكانية إنشاء نظام تسجيل عقاري موحّد مماثل للنظام الفرنسي بحيث يمكن للمواطن تسجيل العقار مباشرة لدى الكاتب العدل، مع الدفع الإلكتروني وذلك بغية تسهيل المعاملات وتحقيق المرحلة الأولى من الشباك الموحّد. جرى طرح ومناقشة هذه الأفكار ضمن ندوة نُظّمت بالتعاون مع المشروع الفرنسي لدعم تحديث المديرية العامة للشؤون العقارية.

# إدارة حصر التبغ والتنباك

تسعى إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية إلى أن تصبح رائدة بين شركات التبغ في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وقد حقّقت في السنوات الأخيرة إنجازات عدّة في التنمية المستدامة والجودة وتوسيع الإنتاج، كان لها الصدى الايجابي الكبير على المستويين الوطني والإقليمي. وساهمت السياسة المتبعة لتعزيز القدرات البشرية في تحسين الأداء حيث كانت أنشطة التخطيط والتدريب والمرافقة حاضرة بشكل كبير في الخطة السنوية المشتركة التي امتازت بتصميم شهادة تخصّصية بالتعاون مع احدى الجامعات اللبنانية هدفت إلى تطوير القدرات القيادية في إدارة الحصر، علماً أن الإدارة حرصت هذا العام على إشراك كافة الفئات الوظيفية في المسار التعلّمي تمهيداً للتطبيق التدريجي والانتقال إلى إدارة الأداء.

**23**
نشاط تدريبي

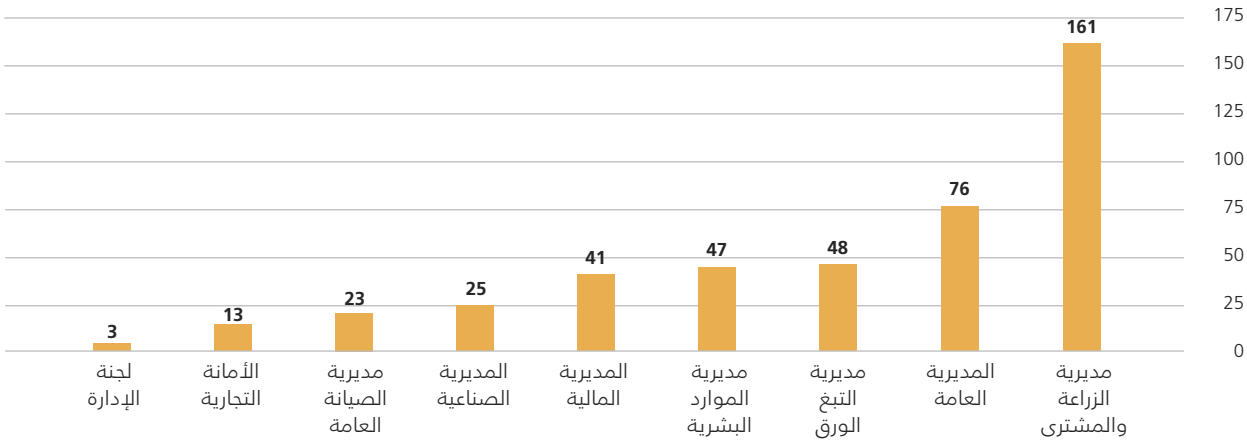
**239**
متدرب/ة

**24**
خبير/ة

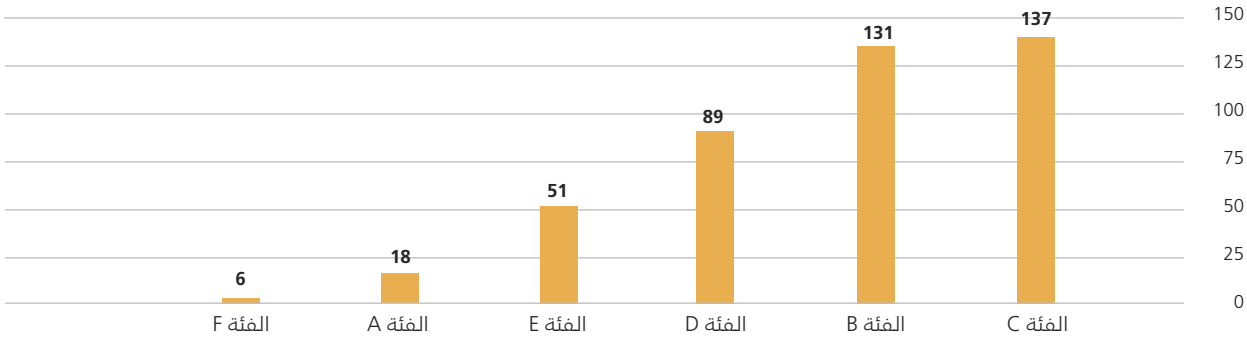
**348**
ساعة تدريبية

**76**
يوم تدريبي

## توزع المتدربين بحسب المديريات




## توزع المتدربين بحسب الفئة



# اللقاء السنوي للملاك العالي بعنوان "مسار التخطيط لعامي 2020-2021 في الريجي"

يحرص رئيس مجلس إدارة ومدير عام الريجي كلّ عام على إنعقاد هذا اللقاء الإستباقي في كل عام بحضوره شخصياً, ويتابع كافة التفاصيل المتعلقة باختيار موضوع العام ومحتوى حلقات النقاش بحيث تكون مناسبة لجمع الكوادر العليا حول رؤية مشتركة للعمل قوامها الاستشراف والتخطيط.

عام 2019، كان مناسبة جمعت 34 مشاركاً للنظر في التحديات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي والخطط التشغيلية والتفكير المشترك في خطط المديريات والوحدات في الريجي للأعوام 2020-2021. وتمّ بنتيجة هذا اللقاء إستخلاص خطة عمل دقيقة، مفصّلة، واضحة، ومواءمة لاستراتيجية الريجي.

## 1 | شهادة تخصّصية في القيادة

تعاون المعهد مع كلية سليمان عليان لإدارة الأعمال في الجامعة الأميركية AUB OSB لتطوير برنامج تدريبي للملاك العالي هدف إلى تنمية قدراتهم في التخطيط الاستراتيجي وفي المنهجيات والمقاربات الحديثة للإدارة وأساليب القيادة والتأثير.

**28** | متدرباً ناقشوا المواضيع التالية

### الاستراتيجية
- تعريفها
- أدوات التحليل
- صياغة الاستراتجية
- مقاربات التطبيق
- مقاربات التقييم

### الإدارة
- إدارة الأداء
- تطوير العاملين
- إدارة الفرق
- الثقافات التنظيمية
- اتخاذ القرار

### القيادة
- متطلبات القيادة
- ماهية القيادة
- خصائص القادة الفاعلين
- تحفيز العاملين
- التأثير على الآخرين

### المراقبة/تدريب النظراء
- تقديم التغذية الراجعة
- التطوير الذاتي

## 2 | برامج لتطوير الكفايات الإدارية للملاك المتوسط

**223** | متدرباً في البرامج المخصصة لتعزيز المهارات الإدارية والتطوير الذاتي

### 2 دورة حول التخطيط وإدارة الذات

تطوير المهارات التخطيطية والتنظيمية والاطلاع على كيفية تخطي التحديات التي يواجهونها لتنفيذ مهامهم.

**37** | متدرباً

### 1 ورشة عمل حول التخطيط وإدارة الفريق

التعرف على كيفية تحفيز الفريق وإدارة النزاعات بطريقة تشاركية صحيحة وبناء الثقة والتواصل ضمن أعضاء الفريق.

**21** | متدرباً

### 3 ورش عمل حول ديناميكية الفريق

تدعيم العمل الجماعي بين أعضاء الفريق الواحد وتعزيز الأجواء الإيجابية وروح التعاون بين المشاركين وبناء الثقة والتعاطف فيما بينهم.

**152** | متدرباً

### برنامج المرافقة لحل النزاعات

الاطلاع على تقنيات تشخيص النزاعات وطرق التدخّل لحلّها مع تركيز على مهارات التفاوض وإرجاع الأثر والتواصل الفعّال.

**13** | متدرباً

## 3 | الانتاج المتكامل لزراعة التبغ

تساهم الريي في النمو الاقتصادي وتدعم 25 ألف مزارع وعائلاتهم في 458 بلدة في مناطق الشمال والجنوب والبقاع إضافة الى تنفيذ مشاريع محليّة تساهم في تطوير المجتمع المحلي.

**57** | متدرباً

**3** | دورات تدريبية

شارك 57 مرشداً زراعياً في 3 دورات تدريبية حول الإنتاج المتكامل لزراعة التبغ عُقدت في مراكز الريجي في الجنوب والشمال وهدفت إلى شرح مفهوم الزراعة المتكاملة وتطوير مهارات الإقناع والتواصل الفعّال مع المرزارعين وفقاً للمعايير الحديثة. وقد نتج عن هذه الدورات نماذج وخطوات عمليّة من المتوقع استكمالها عام 2020.

# مهارات أساس في اللغات والمعلوماتية

## 1 | اللغات

تعزيز المهارات اللغويّة هي جزء هام في عملية تطوير أداء الموظفين في وزارة المالية. بلغ إجمالي المشاركين لهذا العام 133 متدرباً في 7 دورات تدريبية نُظّمت بالتعاون مع AMIDEAST.

| النشاط | عدد الدورات | وزارة المالية | الإدارات اللبنانية | العدد الإجمالي |
|---|---|---|---|---|
| Beginners 2A | 1 | 6 | - | 6 |
| Elementary 3B | 1 | 7 | - | 7 |
| Intermediate 4A | 2 | 33 | 1 | 34 |
| Intermediate 4B | 1 | 19 | 1 | 20 |
| Business English 5A | 1 | 15 | - | 15 |
| Master Class in English Writing | 1 | 3 | 7 | 10 |
| English Placement Test | 2 | 41 | - | 41 |
| **المجموع** | **9** | **124** | **9** | **133** |

### الإملاء المالية

#### أداة لتعلّم المفردات والمصطلحات المالية

بمناسبة شهر الفرنكوفونية، نظّم المعهد للسنة السادسة على التوالي مسابقة "الإملاء المالية باللغة الفرنسية" التي تجمع متبارين من القطاعين العام والخاص ومن المدارس والجامعات. شارك في مباراة هذا العام، 250 تلميذاً من 12 مدرسة، و 100 من موظفي القطاع العام، إضافة إلى 50 من محبّي اللغة الفرنسية. وتولّت المستشارة الأولى لدى السفارة الفرنسية في بيروت سالينا غرينيه كاتالانو قراءة نصّ الإملاء الذي تناول موضوع تمويل أجندة التنمية المستدامة 2030 في العالم العربي.

### مسابقة Le Mot d'Or de la Francophonie

للسنة الثالثة على التوالي، وبالشراكة مع الوكالة الجامعية للفرنكوفونية والمعهد الفرنسي، سهّل المعهد مشاركة 18 مرشحاً من الجيش اللبناني والأمن العام وجامعة USEK في مسابقة هذا العام. وحصد مرشّحين إثنين مراتب متقدمة في التصنيف النهائي للمشاريع. تهدف هذه المسابقة إلى تشجيع استخدام اللغة الفرنسية وتقديم أفكار حول مشاريع مبتكرة في عالم الأعمال.

# 2 | المعلوماتية

ركّز المعهد على برنامج المجدولات وطوّر لأول مرّة محتوى تفصيلي لدورة Excel for Finance. بلغ إجمالي المشاركين 68 متدرباً من مختلف مديريات وزارة المالية.

## المشاركون في دورات الأنظمة المعلوماتية

**33** | المجدولات مستوى متوسط

**25** | امتحان تحديد مستوى في برنامج المجدولات

**10** | Excel for Finance

يسعى المعهد إلى تمتين شراكاته الاستراتيجية مع مؤسسات رائدة والإفادة من تجاربها بهدف نقل المعارف والخبرات التقنية والاطلاع على الممارسات الجيّدة حول العالم. فتعزيز أواصر التعاون والتكامل مع المؤسسات الوطنية وتفعيل التعاون العربي-العربي، والانفتاح على شركاء جدد محلياً، إقليمياً ودولياً أساساً لدعم نشاطات المعهد في رسم السياسات العامة، وتنمية القدرات البشرية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات.

خصّ فريق عمل الشراكات هذا العام، أكثر من 119 اجتماعاً مع الجهات الدولية الشريكة لمناقشة مشاريعها وتوجّهاتها، وكذلك لتعميق معرفة هذه الجهات بأطر عمل المعهد والمنهجيات المعتمدة. اثمرت جهود الحوار والتشاور هذه، بتفعيل التعاون مع 14 مؤسسة شريكة (5 مؤسسات وطنية و9 جهات دولية) والانفتاح على 6 شركاء جدد.

تميّز العام باستضافة 37 خبير دولي لنقل خبراتهم للمولجين بمشاريع التحديث القائمة، إضافة إلى حصول المعهد على المساندة التقنية والدعم الفني من بيوت خبرة دولية. بدوره، قام المعهد بتقديم المساندة التقنية لمؤسسات وطنية في مجالات اختصاصه، وأكّد على حضور لبنان الفاعل في المحافل الدولية المتخصّصة.

# شراكات

- التعاون المحلي
- التعاون العربي-العربي
- التعاون مع المؤسسات الدولية
- التعاون مع فرنسا
- نشاطات المعهد في الشبكات المعرفية الإقليمية والدولية
- شراكات في خدمة أهداف التنمية المستدامة

# بالأرقام

**78**
نشاط بالتعاون مع الشركاء المحليين، الاقليميين والدوليين

**44**
مشارك في برنامج تدريبي وبعثة دراسية ومنتديات خارج لبنان

**59**
شريك

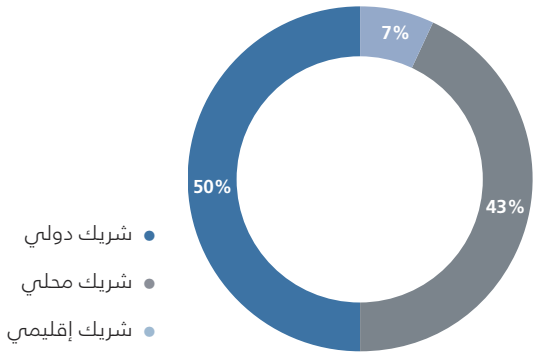
**6**
شركاء جُدد

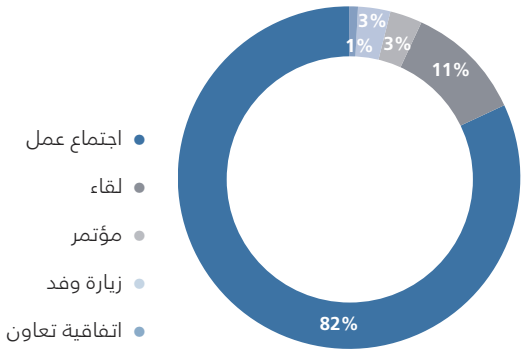
**15**
شريك فرنسي

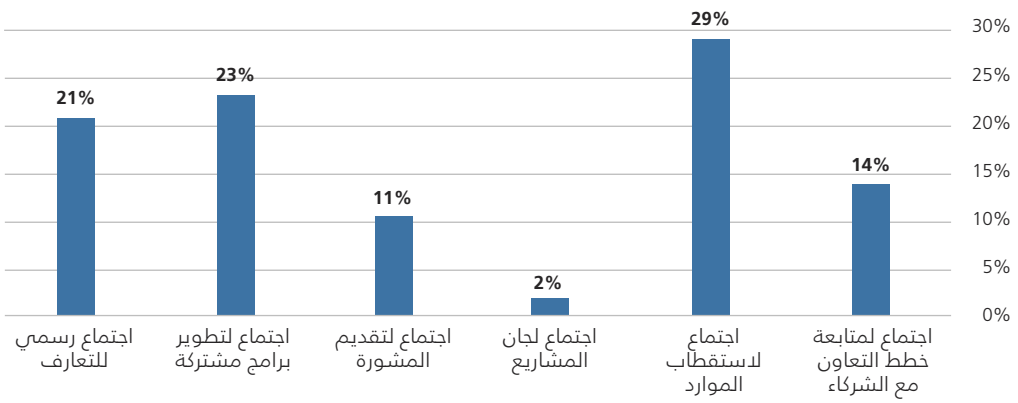
**37**
خبير دولي شاركوا في نقل الممارسات الجيدة إلى لبنان

**1**
اتفاقية تعاون

**4**
زيارات وفود رسمية



## تعزيز التعاون وبناء الشراكات لخدمة أهداف المعهد ونشاطاته

### الإطلاع على الممارسات الجيدة ونقل الخبرات

- 37 خبير دولي؛
- 30 يوماً من المساندة التقنية والدعم الفني من بيوت خبرة دوليّة لمشاريع التحديث القائمة؛
- 9 أيّام من المساندة التقنية قدّمها المعهد لمؤسسات وطنيّة في مجالات اختصاصه.

### استقطاب الموارد

- 6 عقود خدمات مع جهات خارجية لتنفيذ مشاريع تدريبية وتنموية؛
- 14 مشروع اقتراحات قدّمها المعهد للجهات المانحة.

### تفعيل حضور المعهد في المحافل الدولية

- تسهيل مشاركة 44 خبير من فريق عمل المعهد ومدرّبيه في برامج تدريبية واجتماعات خارج لبنان.

# التعاون المحلي

## 1 | االشراكة مع هيئات انفاذ القوانين

تعاون المعهد خلال العام 2019 مع هيئات انفاذ القوانين وقام بمأسسة التعاون مع المديرية العامة للأمن العام موقّعاً بروتوكول تعاون لتسهيل تبادل الخبرات بين الطرفين. وكانت أهمّ إنجازات هذه الشراكة، توفير المساندة التقنية لهذه المديرية لوضع دفاتر شروط نموذجية ومرافقة فريق عملها في عملية التطوير والتحديث لإجراءات الشراء العام والعلاقة مع المورّدين. كما واصل المعهد تعاونه مع قوى الأمن الداخلي ومع الجيش اللبناني، وبالتحديد مع كليّة فؤاد شهاب للقيادة والأركان، في مواضيع مكافحة الجرائم المالية وتقنيات التحقيق وإعداد المدرّبين وهندسة البرامج التدريبية.

هذا الاتفاق جزء من بنود الخطط الخمسيّة التي وضعناها منذ العام 2012 تطبيقاً لبرنامج استراتيجي يرمي إلى جعل المديرية العامة في مصاف أرقى الإدارات، وذلك عبر تعزيز التعاون واكتساب الخبرات والمعارف الاقتصادية والمالية، بما يمكّن العكسر من مقاربة المواضيع الاقتصادية والمالية من منظار علمي متطور ولما فيه مصلحة لبنان واللبنانيين والمقيمين.

اللواء عباس إبراهيم - المدير العام للأمن العام

حفل توقيع اتفاقية التعاون مع المعهد في مديرية الأمن العام

## 2 | التعاون مع مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية OMSAR

### تيويم إستراتجية مكافحة الفساد

تعاون خبراء المعهد مع فريق مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية OMSAR المكلّف تيويم الاستراتجية الوطنية لمكافحة الفساد، على مراجعة هذه الوثيقة خلال جلسات عمل عُقدت في المعهد وفي مكاتب الوزارة، وتضمينها كافة الملاحظات والإقتراحات المتعلّقة بشؤون إدارة المال العام وخصوصاً التهرّب الضريبي والشراء العام. كما عملوا على تيويم خطة العمل المرفقة بهذه الإستراتجية تمهيداً لعرضها على مقام مجلس الوزراء.

## تجربة المعهد في تعزيز التواصل مع المواطنين

بطلب من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، عرض المعهد تجربته في التواصل مع المواطنين وتعزيز التفاعل والوصول إلى المعلومات خلال مؤتمر نظمته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بالتعاون مع مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية. استعرض المعهد خلال هذه المداخلة مقاربته في التواصل مع جمهوره المتنوّع وكيفية استخدامه للتكنولوجيا والمنهجية التفاعلية لإيصال المعلومة وتتبّع انتشارها. كما تطرّأ إلى أبرز التحديات التي تواجه الإدارة العامة لا سيّما لناحية سرعة الاستجابة لمتطلبات التطوّر التكنولوجي، وضعف البنى التحتية الرقمية.

## 3 | أبرز شراكات العام 2019

### البلديات

التشخيص الأولّي لإعداد مركز تدريب البلديات اللبنانية مع الجهات الفرنسية. انبثق عنه مبادرات تدريبية لرؤساء وأعضاء وموظفي البلديات.

### المجتمع المدني

تعاون مع 12 من مؤسسات المجتمع المدني لتعزيز النقاش العام حول السياسات المالية وشفافية الموازنة والممارسات الفضلى للشراء العام.

### القطاع الاكاديمي

تنظيم مشترك لمؤتمر حول "الحوكمة العامة في لبنان"، ضمّ عدد من كبار المسؤولين في لبنان بالإضافة إلى البنك الدولي والبنك الأوروبي للإنشاء والتعمير.

### المصارف اللبنانية

تعاون مع جمعية المصارف في لبنان ومع عدد من المصارف في مبادرات تدريبية عدّة في مواضيع الإدارة المالية والمستجدات في الضرائب والرسوم.

# التعاون العربي-العربي

محطّتان أساسيتان ميّزتا نشاطات التعاون العربي-العربي، تمثلتا بتوسيع أفق الشراكة الإستراتيجية مع المعهد العربي للتخطيط بالكويت حيث يعمل الطرفان على الاستفادة من القيمة المضافة لكل مؤسسة، والعمل على مشروع دعم مأسسة وتمكين شبكة غيفت-مينا لمعاهد ومراكز التدريب الحكومية.

## 1 | المعهد العربي للتخطيط

أنّ بناء القدرات مدماك أساس في عمليّة التطوير المؤسسي وتعزيز ثقافة التعلّم المستمر في المنطقة العربية، وتشكّل البرامج المشتركة التي تنظّم بين المعهدين حول المواضيع الاقتصادية والمالية والتنموية والتي يحييها نخبة من كبار المسؤولين والاستشاريين والمدربين، مساحة تعلّمية فريدة من نوعها تجمع بين التوجهات العالمية والعربية الجيدة والإضاءة على التجارب المحلية.

مثلت رئيسة المعهد الجمهورية اللبنانية في إجتماع مجلس أمناء المعهد العربي للتخطيط حيث تمت الموافقة على الرؤية المتوسطة الأمد.

## 2 | شبكة غيفت-مينا

سعياً منه لتفعيل تبادل الخبرات وتسهيل بناء الشراكات وأطر التعاون المؤسسي بين بُلدان المنطقة بهدف تعزيز الحَوكمة وتحديث الدولة، استكمل المعهد بصفته مقرّ الأمانة العامة لشبكة غيفت-مينا العمل على مشروع دعم مأسسة وتمكين الشبكة، بدعم من الشركاء الفرنسيين.

تمحورت نشاطات العام 2019 حول:

- جهود لتسجيل الشبكة كمنظمة غير حكومية لا تتوخى الربح بحسب قوانين الجمهورية اللبنانية، بناءً على توصيات اجتماع الجمعية العامة (2017)؛
- التقدّم بمشروع لـ"منتدى باريس للسلام" لإدارج مبادرة غيفت-مينا ضمن المشاريع المختارة لمحور "التنمية والسلام"، والمشاركة في مؤتمره السنوي؛
- مساندة تقنية فرنسية للأمانة العامة في صياغة المشاريع وفي بلورة إستراتيجية لحشد الموارد المؤسسية؛
- بلورة تشخيص حول "الحوكمة العامة" في سبعة بلدان عربية: الأردن، مصر، لبنان، العراق، المملكة العربية السعودية، السلطة الفلسطينية وتونس، بهدف توصيف الواقع بالإستناد إلى بيانات ومؤشرات علمية؛
- الإعداد لمؤتمر إقليمي حول "خطة التنمية المستدامة لعام 2030 في المنطقة العربية" بالتعاون مع عدد من المؤسسات الأممية.

## عمل عربي-اقليمي لدمج مفهوم الكفاءات في الخدمة المدنية وإدارة الموارد البشرية في القطاع العام

يشارك معهد باسل فليحان مع مجلس الخدمة المدنية منذ عام 2018 في ورش العمل التي تنظمها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) لإعداد إلاطار العربي المشترك لكفاءات الكوادر العليا في القطاع العام من منظور السياسات العامة وخطة التنمية المستدامة 2030. عُقدت ورشة هذا العام في القاهرة بمشاركة 10 دول عربية هدفت الى مراجعة المسودة الأولى من الإطار العربي المشترك للكفاءات/ للكفايات الوظيفية.

# التعاون مع المؤسسات الدولية

يشكّل التعاون مع الشركاء الدوليين ركيزة لرفد وزارة المالية والقطاع العام بالخبرات التقنية والممارسات الجيدة في المجالات المتخصصة في إدارة المال العام وكذلك لحشد الموارد التقنية والمالية لدعم المشاريع التي ينفذها المعهد، لاسيّما في مجالات الشراء العام، والتدقيق الداخلي والموازنة العامة.

## 1 | أبرز الشراكات لعام 2019

- استقطاب 4 خبراء من صندوق النقد الدولي لإحياء ورشتي عمل؛
- تسهيل مشاركة فريق المعهد ببرنامج تدريبي خارج لبنان حول الممارسات الجيدة في الموازنة العامة.

استقطاب خبيرين لدعم المعهد في تنفيذ مسح MAPS لتقييم منظومة الشراء العام.

- توفير المساندة التقنية للمعهد من خلال 4 بعثات لخبراء دوليين لبلورة مشروع قانون الشراء العام ومراجعة محتواه؛
- المساهمة في جهود مبادرة سيغما للبحث في إصلاحات الإدارة العامة في دول الجوار المتوسطي بهدف تصويب خدمات المساندة التقنية والرد على التحديات الراهنة.

المشاركة في اجتماعات الشبكات التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مواضيع الموازنة والشراء العام.

# التعاون مع فرنسا

استمرّ التعاون مع المؤسّسات الفرنسية بمساندة السفارة الفرنسية في لبنان، للإفادة من الخبرات والتجارب ولنقل الممارسات الجيّدة. وأبرز محطات العام 2019، دعم الوكالة الفرنسية للتنمية لتحديث منظومة الشراء العام في لبنان، ومساندة تقنية من قبل المديرية العامة للمالية العامة الفرنسية لوحدة التدقيق الداخلي في الإدارة الضريبية، وغيرها من المبادرات.

## 1 | البرامج والمبادرات مع المؤسسات الفرنسية الشريكة

- استقطاب خبيرين لدعم المعهد في تنفيذ مسح MAPS لتقييم منظومة الشراء العام؛
- بلورة مقترح مشروع لدعم تحديث الشراء العام.

- التأسيس لشراكة جديدة مع إدارة المشتريات العامة في فرنسا للاطلاع على التجربة الفرنسية في مجال الشراء العام.

- بعثتان إلى لبنان وزيارتان إلى فرنسا لتحضير مضمون المنهج التدريبي عن بُعد حول "هندسة البرامج التدريبية" باللغة الفرنسية.

- استقطاب الخبرات الفرنسية في إطار برنامج ربط أمانات السجل العقاري مع دوائر الكتاب العدل.

- توفير المساندة التقنية والمرافقة لوحدة التدقيق الداخلي في الإدارة الضريبية من خلال 4 بعثات لخبراء فرنسيين.

- تنظيم مسابقة الكلمة الذهبية للفرنكوفونية.

- دعم مشروع مأسسة شبكة غيفت-مينا.

- إعداد مشروع سلسلة لقاءات للكوادر العليا حول القيادة في زمن الأزمات تُنفّذ خلال عام 2020؛
- إعداد دراسة حول الإمكانات الاقتصادية للصناعات الثقافية والإبداعية في لبنان؛
- مسابقة "الإملاء المالية باللغة الفرنسية".

# 2 | نحو سياسة عامة لتحقيق القدرة الكامنة للصناعات الثقافية والابداعية

في السنوات الأخيرة، باتت الصناعات الثقافية والإبداعية تُعتبر ركيزة مهمّة للتنمية الاقتصادية ولتعزيز القدرة التنافسية واجتذاب التمويل المباشر لكن نادراً ما تعطى الأهمية كقطاع واعد من قطاعات الاقتصاد التي تستحق أن يخصص لها سياسة عامة هادفة تمكّنها من تحقيق كامل قدراتها الكامنة لجهة الإنتاج وخلق فرص العمل والتصدير. بناءً على التعاون القائم بين المعهد والوكالة الفرنسية للتنمية والمعهد الفرنسي، تمّ التوافق على إعداد دراسة تشخيصية لهذا القطاع انطلاقاً من الإطار التشريعي والضريبي والعقبات الهيكلية والتنظيمية والمالية التي تحول دون تطوّره. ومن المتوقع أن تخرج الدراسة عام 2020 بتوصيات وحلول ممكنة ومقترحات لآليات الدعم والتمويل ورسم خارطة طريق لسياسة عامّة تشجّع النمو الاقتصادي لهذا القطاع.

# نشاطات المعهد في الشبكات المعرفية الإقليمية والدولية

### شبكة كبار مسؤولي الموازنة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

المشاركة في اجتماع الشبكة حول "الموازنة لتحقيق الأهداف الاجتماعية: النوع الاجتماعي، الشباب، ودعم تحقيق التنمية المستدامة".

### شبكة خبراء الشراء العام التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

نقل الخبرات الدولية في مجال الشراء العام من خلال مشاركة خبراء من مؤسسات أعضاء في الشبكة (وزارة المالية في مصر والهيئة العليا للطلب العمومي في تونس) في ورش عمل نظّمها المعهد.

### برنامج الإطار العشري حول الشراء العام المستدام 10 YFP on Sustainable Public Procurement

- مشاركة في الاجتماعات التنسيقية للجنة التنفيذية؛
- تقديم مراجعة لمستندات حول سياسات الشراء العام المستدام.

## مشاركة المعهد في اجتماع مجلس إدارة الشبكة – الجمعية الدوليّة لمدارس ومعاهد الإدارة

### مشاركة في مجلس إدارة الجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة (IASIA) للفترة 2017 - 2019

بصفتها عضو مجلس إدارة الجمعية، أوصت رئيسة المعهد في مداخلتها الختامية بالدور المحوري لمدارس ومعاهد الإدارة في مواكبة التوجهات الدولية للحكومة الرشيدة والتنمية المستدامة، ومساهمة هذه المعاهد في تقدّم البحث العلمي المبني على المعطيات دعماً لعمل الحكومات ولبلورة السياسات العامة.

### مساهمة علمية في سياق المؤتمر السنوي الـ IASIA.

قدّمت رئيسة المعهد مداخلة تمحورت حول الكفايات المرتبطة بإدارة المال العام ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ كما طرحت مدى استعداد مدارس ومعاهد الخدمة العامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مواكبة الإدارة في تحولّها نحو التنمية المستدامة.

# شراكات في خدمة أهداف التنمية المستدامة

تشارك رئيسة المعهد في الاجتماعات الدولية الهادفة إلى متابعة تقدّم أجندة التنمية المستدامة لأفق 2030 وأهدافها السبعة عشر خصوصاً الهدف السادس عشر المعني بالسلام والمؤسسات القوية. تأتي هذه المشاركة لتعزيز حضور لبنان على الساحة الدولية والمساهمة في طرح القضايا الرئيسية المتعلّقة بتطوير الإدارة العامة وتنمية الطاقات من منظور المنطقة العربية.

تتّخذ هذه المشاركة أهمية مضاعفة في ظل الاوضاع التي يمرّ بها لبنان، كونها تتيح فرصة لتبادل ولعرض التحديات التي تواجهها البلدان التي تعاني من أزمات وتبحث في كيفية تهيئة الأرضية اللازمة لبناء مؤسسات فعّالة ومبتكرة، شفافة وخاضعة للمساءلة تُلبّي تطلّعات المواطن.

## مشاركة رئيسة المعهد في أعمال لجنة خبراء الإدارة العامة التابعة للأمم المتحدة

تناول الاجتماع السنوي الثامن عشر للجنة خبراء الإدارة العامة، أهميّة بناء مؤسسات قوية وفاعلة وكيفية تقييم التقدّم في تحقيق الهدف 16. كما تطرّق إلى كيفية تحقيق السلم والدمج المجتمعي، بالتوازي مع مؤسسات عادلة وقابلة للمساءلة، وذلك سعياً لتحصين الطبقات المجتمعيّة الأكثر هشاشةً.

وكان لرئيسة المعهد عدّة مساهمات علميّة ضمن أعمال اللجنة، تمّ تضمينها في قائمة مقرّراتها التي رُفعت إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة تحضيراً لإجتماع المنتدى السياسي الرفيع المستوى Highlevel Political Forum (HLPF) في 23 تموز 2019.

### أبرز التوصيات التي رُفعت إلى المنتدى السياسي الرفيع المستوى (HLPF)

- تعزيز سيادة القانون والمساواة لتحقيق العدالة في وضع السياسات وبناء المؤسسات؛
- اعتماد طرق تشاركية وشفّافة في تصميم وتنفيذ ورصد السياسات والبرامج؛
- بناء قدرات العاملين في القطاع العام حول أهداف التنمية المستدامة؛
- مراجعة السياسات المالية والتأكّد من عدم التأثير السلبي للضرائب على الأفراد والفئات الأكثر ضعفاً؛
- تمكين المرأة والشباب والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن؛
- مراجعة الحكومات لسياساتها والأطر التنظيمية التي قد تؤدي إلى تفاقم عدم المساواة الناتجة عن التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية.

تشارك رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، السيدة لمياء مبيض بساط في أعمال لجنة خبراء الأمم المتحدة للخدمة العامة وتساهم في تقييم ترشيحات الدول لجائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة.

يحرص المعهد على إغناء انتاجه المعرفي بدراسات وأوراق بحثية واصدارات دورية تساهم في الإضاءة على أبرز القضايا الراهنة بشكل علميّ مبنيّ على قرائن ودلائل. وكان له هذا العام أكثر من 20 ورقة بحثية ومداخلة علميّة في المحافل المحلية والدولية ساهمت في إثراء النقاش حول أبرز التحديات المتعلقة بإدارة المال العام والحوكمة والتنمية المستدامة واستقراء المسارات المستقبلية المحتملة للخروج من الأزمات. يحرص المعهد أيضاً على تسهيل الوصول إلى المعلومات باستخدام أدوات التكنولوجيا الرقمية الحديثة وخصوصاً الأدوات السمعية-البصرية كأفلام قصيرة، وكذلك من خلال تطوير محتوى موقعه الإلكتروني ومواقع تواصله الاجتماعي كما والاستمرار في تطوير آليات الإعلان عن خدماته وبرامجه ونشاطات مكتبته المالية.

# الانتاج المعرفي وتسهيل الوصول إلى المعلومات

# بالأرقام

**3**

دراسات وأوراق بحثية منها دراسة نُشرت في مجلة محكّمة

**1**

دليل مواطن حول الموازنة

**20**

مداخلة للتبادل المعرفي وإثراء النقاش العام حول القضايا الراهنة

أبرزها:

**4** | مداخلة في كل من الأردن، مصر، المغرب، الكويت

**3** | مداخلات على الصعيد الدولي: مداخلة في أذربيجان ومداخلتين في إيطاليا

## الانفوغراف في خدمة المعرفة

**3** | انفوغرافيكس وفيديوات تثقيفية هدفت إلى شرح بعض المفاهيم المالية والخصائص المرتبطة بها وتناولت المواضيع التالية:

- اليوروبند؛
- الموازنة المراعية للنوع الاجتماعي؛
- موازنة المواطِنة والمواطن.

**25** | فيديو ومقابلة مصورة قصيرة تم انتاجها ونشرها على Facebook وYouTube مع خبراء محليين ودوليين، لتواكب البرامج التدريبية وتضيئ على المفاهيم الحديثة التي يتمّ طرحها في القاعات التدريبية. تلاقي المقاربة العصرية اهتمام الجمهور الشاب خصوصاً وتساهم في تعزيز الثقافة المالية.

# 1 | الأوراق البحثية والمقالات العلمية

أعدّ المعهد هذا العام عدد من الأوراق البحثية ساهمت في طرح إشكاليات حقيقيّة مع تقديم اقتراحات عمليّة لمعالجتها. كما كان له وقفة علميّة خاصة لدرس الرؤية الاقتصادية والمالية للرئيس رياض الصلح واستخراج الدروس المستفادة من تجربته وتحليل ارتباطها مع الواقع الحالي.

## ورقة بحثية بعنوان "استثمار البيانات الضريبية خدمة لأهداف التنمية المستدامة"

درست هذه الورقة العلاقة العضوية بين توافر البيانات وتحليلها وقدرة الحكومات على تحقيق أهداف سياساتها العامة؛ وأظهرت أهمية وقيمة البيانات الضريبية في عصر تطوّر "البيانات الضخمة" Big Data. كما استخلصت الدراسة التي ارتكزت على أبرز التجارب العالمية، الفائدة التي حقّقتها الحكومات من استثمار البيانات الضريبية والمعلومات ذات الصلة وربطها بتحديد وقياس أهداف التنمية المستدامة، وأثرها في تحسين خياراتها الاستراتيجية والمؤشرات المرتبطة بها.

تمّ تقديم هذا البحث ضمن أعمال الاجتماع الـ 18 للجنة خبراء الإدارة العامة التابعة للأمم المتحدة الذي عقد بين 8 و 12 نسيان 2019 في مدينة نيويورك وتمّ تضمين نتائجه في قائمة المقرّرات التي رفعتها اللجنة إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي والمنتدى السياسي العالي المستوى المنعقد في 23 تموز 2019.

## ورقة بحثية بعوان "تنفيذ أجندة التنمية المستدامة في العالم العربي: التخطيط ومجالات التدخّل"

### Implementing Agenda 2030 in the Arab world: Contextualization, action areas and policy planning

مواكبةً للتغيّرات الهيكلية التي طالت أنماط الإدارة في القطاع العام وقنوات تمويل أجندة التنمية 2030، قيّم هذا البحث الفجوات التي تعيق تمويل التنمية في البلدان العربية وناقش كيفية ترجمة أنماط المساعدات الدولية واستثمار الموارد المحلية في خطة عمل تتوافق مع أولويات المنطقة العربية واحتياجاتها الملحّة.

شدّدت الدراسة على أهمية البدء بمعالجة أوجه القصور الاساسية مقترحة إطاراً لبناء السلام المستدام مبني على ثلاث ركائز: 1) الحد من عدم المساواة، 2) تحقيق العدالة وسيادة القانون، 3) الوصول المتكافئ للخدمات الاجتماعية. كما ناقشت الورقة كيفية الحفاظ على التمويل الداخلي واستقطاب التمويل الخارجي، وخلصت إلى رسم خارطة طريق شملت جملة من المقترحات على مستوى السياسات العامة والمؤسسات والانظمة المالية.

عُرضت هذه الورقة خلال منتدى تمويل التنمية المستدامة التي نظمته الإسكوا في بيروت بتاريخ 9 نيسان 2019، كما ونُشرت في مجلة "الاقتصاد والقطاع العام" العلمية (Public Sector Economics) في عددها 43 (4) سنة 2019 من صفحة 459 حتى 476، وهي متوفّرة بنسختها الكاملة باللغة الانكليزية على الموقع الالكتروني للمعهد.

http://www.institutdesfinances.gov.lb/publication/implementing-agenda-2030-in-the-arab-world/

## دراسة حول "الرؤية الاقتصادية والمالية للرئيس رياض الصلح في عهد الاستقلال"

عاينت الدراسة بعنوان "الرؤية الاقتصادية والمالية في عهد دولة الرئيس رياض الصلح" التوجهات الاصلاحية والليبرالية التي تميّزت بها سياساته الاقتصادية، واستعادت بنظرة تحليلية أبرز مقوّماتها وتحديداً محورية الاستقلال المالي والنقدي والاقتصادي في تحقيق السيادة الوطنية الكاملة. شملت الدراسة ايضاً مقاربة الرئيس الصلح للقطاعات الاقتصادية ولمحة حول التحولات العميقة في مالية الدولة والأنظمة الضريبية خلال تلك الفترة.

قُدّمت الدراسة في شهر آذار من العام بمناسبة الطاولة المستديرة التي نظّمها كرسي رياض الصلح الجامعي لدى جامعة القديس يوسف بعنوان "أين أصبح أرث رياض الصلح".

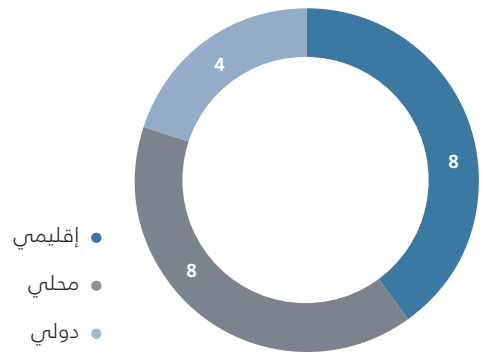
الدراسة متوفّرة بنسختها الكاملة على الموقع الالكتروني للمعهد.

http://www.institutdesfinances.gov.lb/publication/الرؤية-الاقتصادية-والمالية-في-عهد-دول/

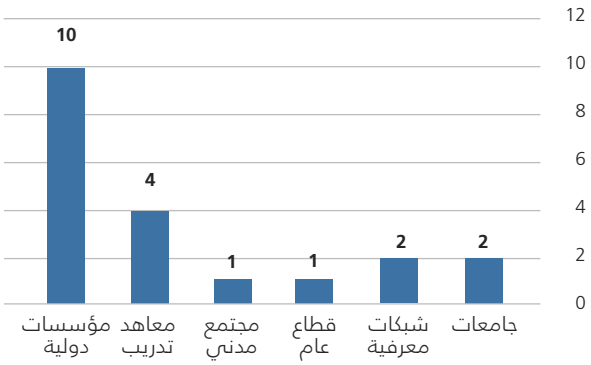
## مداخلات المعهد في المؤتمرات المحلية والدولية

قدّم المعهد خلال مشاركته في المؤتمرات المحلية والمحافل الدولية أكثر من 20 مساهمة توزّعت على عدّة محاور، وشكّلت فرصة لمشاركة رؤيته وآرائه حول قضايا راهنة تتعلّق بإصلاحات المالية العامة، وتحديات الإدارة العامة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وأطر الكفايات كما عرض تجربته في مواضيع تعزيز الشفافية والتواصل مع المواطنين.

### توزع المداخلات جغرافياً




### توزع المداخلات بحسب صفة الجهة المنظمة



| المحور | أبرز المواضيع التي يسعى المعهد للإضاءة عليها ومناقشتها ونشرها في المحافل المحلية والدولية |
|---|---|
| إدارة المال العام والتحديات الاصلاحية | ▪ أهمية إدارة المال العام في تحديث الدولة؛<br>▪ الشراء العام كركن أساس لفعالية الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛<br>▪ التحديات الماكرو اقتصادية والمؤسساتية التي يواجهها إطار الشراء العام؛<br>▪ الدور الذي يلعبه الشراء العام والموازنة في ترشيد استخدام الموارد وتعزيز الحوكمة وتقديم الخدمات العامة. |
| الإدارة العامة والتنمية المستدامة | ▪ الآليات الواجب اتباعها في البلدان العربية بغرض تعزيز إدارة المال العام تحقيقاً لأهداف التنمية المستدامة؛<br>▪ المعوقات العميقة والمخفيّة التي تؤخّر عملية إصلاح الإدارة العامة في المنطقة. |
| الأنظمة والمناهج التدريبية وأطر الكفايات | ▪ ادراج سلّة جديدة من الكفايات ضمن مناهج التدريب لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وتمكين مراكز التدريب من مواكبة هذه التغيرات؛<br>▪ سلّة المهارات المالية الواجب توفّرها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بدءاً من أعلى المستويات الهرمية للوظائف كالقياديين وصانعي السياسات العامة؛<br>▪ دور القطاع العام في مواكبة الثورة الصناعية الرابعة وأهمية إعداد الشباب لمواكبة متطلبات التنافسية الاقتصادية؛<br>▪ الكفايات المطلوبة لمكافحة الجرائم المالية. |

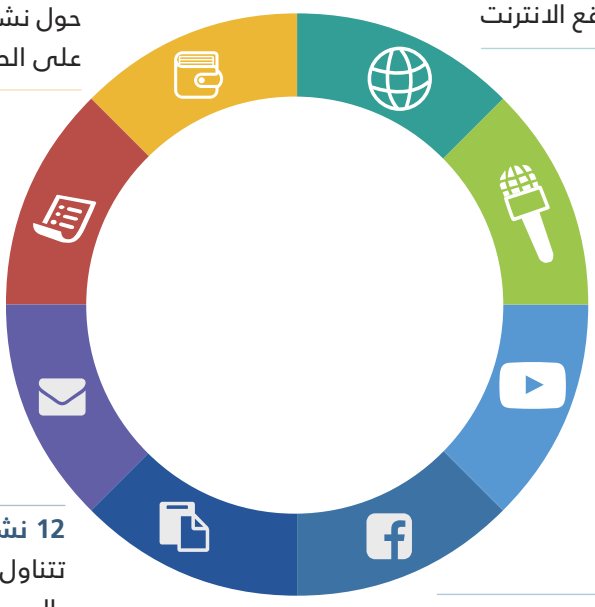
# 2 | التواصل مع المواطنين

**172 13 زيارة**
على موقع الانترنت

**11 بياناً صحفياً**
حول نشاطات المعهد وأهميتها على الصعيد الوطني

**6 مداخلات**
عبر وسائل الإعلام المرئي والمسموع

**10 نشرات إلكترونية**
تلخص أهمّ نشاطات المعهد التي جرت والقادمة وقدّ أرسلت إلى 9800 متلقٍ



**25 فيديو ومقابلة صغيرة**

**28 حملة إلكترونية مباشرة**
للإعلان عن حدث أو منشورات جديدة أو إطلاق نشاطات معيّنة

**12 نشرة إلكترونية للمكتبة المالية**
تتناول أبرز المقالات المتعلّقة بالمستجدّات المالية والاقتصادية وأقتراحات لكتب جديدة باللغات العربية والفرنسية والانكليزية

**250 تدوينة**
على موقع Facebook وInstagram وTwitter

يساهم التواصل بكافة أشكاله بما في ذلك الحضور الفاعل على منصات التواصل الاجتماعي في إيصال المعلومة وفتح المجال أمام المواطنين للتعرّف أكثر على الدولة ومؤسساتها والتواصل معها. لذلك، يثابر فريق المعهد على تطوير تقنيات التواصل التي يعتمدها وخاصة محتوى مدوّناته على Facebook، وأطلق موقعه الجديد IOFLebanon على Instagram في الأول من تموز 2019.
كما تمّ هذا العام تطوير استراتيجيات لاستهداف شريحة أكبر من الجمهور تسمح باستقطاب متتبعين جدد للصفحة وخصوصاً المواطنين الشباب. يدلّ المؤشر أدناه إلى ارتفاع نسب متتبعي صفحة Facebook بشكل متواصل، من 11200 زائر عام 2018 إلى 15014 زائر عام 2019.

### تطوّر عدد متتبعي صفحة المعهد على Facebook

بلغ عدد زوار الموقع الالكتروني 857 8 زائر لعام 2019، قاموا بالاطلاع على 640 41 صفحة من الموقع خلال 172 13 زيارة، 26% منها عبر هواتفهم النقالة.

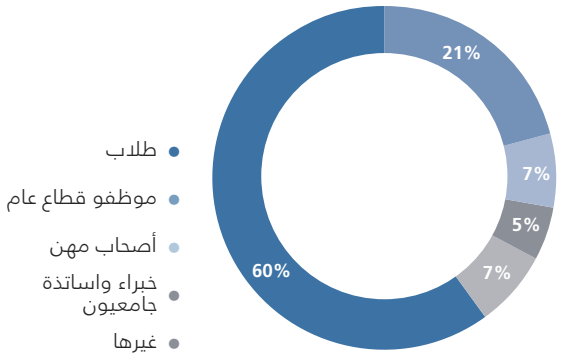
## حديث المالية

أصدر المعهد هذا العام ثلاثة أعداد من حديث المالية تناولت آخر المستجدات في وزارة المالية ومديرياتها المختلفة؛ كما عرضت نشاطات المعهد ومقابلات مع خبراء محليين ودوليين. تشكّل هذه النشرة منبراً يعكس توجهات وزارة المالية والمبادرات التي تقوم بها كما تساهم في توثيق الروابط بين موظفي وزارة المالية في المناطق المختلفة.

# 3 | المكتبة المالية

المكتبة المالية هي مساحة معرفية متخصّصة ذات خدمات إلكترونية وحضور في معارض الكتب. تستقطب موظفي القطاع العام ومواطنين وطلاب ومهنيين وباحثين عن المعرفة فتسهّل لهم الوصول الى المعلومات. تتابع المكتبة المالية مؤشرات ادائها واهتمامات زوارها بشكل مستمرّ يسمح لها بتحديث مراجعها وتصويبها بحسب حاجات الجمهور وتطلعاته.

## زوار المكتبة بحسب المهنة التي يمارسونها




**5 255** | زائراً

**18** | معدل الزيارات يومياً

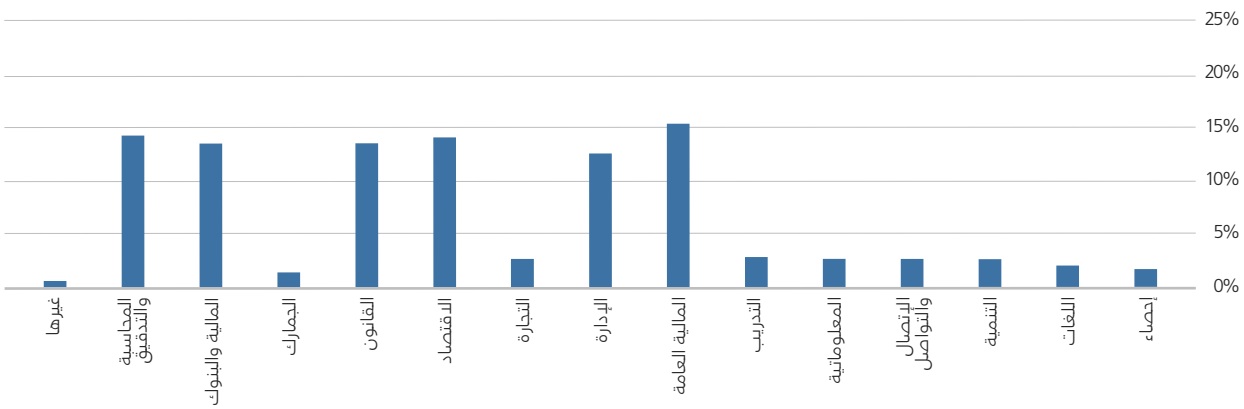
## مقتنيات المكتبة المالية

- 25 ألف مرجع متخصّص؛
- قواعد البيانات القانونيّة حمورابي والمستشار في القانون اللبناني؛
- مجموعة قوانين لبنان؛
- أكثر من 100 صحيفة ومجلة؛
- مقتطفات صحفيّة بالعربيّة وباللغات الأجنبيّة؛
- مراجع دولية حديثة وتقارير متخصّصة.

## مؤشرات تحديث المراجع وإعارتها

- 10% كتب جديدة أي 238 كتاب جديد؛
- 23% تقارير متخصصة جديدة؛
- معدل الإعارة :كتابين لكل زائر.

## أبرز المواضيع



## الخدمة الالكترونية للمكتبة المالية

يمكن للمهتمين بالاطلاع على عناوين الكتب وفهرسها زيارة موقع المعهد إلكتروني:
www.institutdesfinances.gov.lb.
وتحرص المكتبة على تشجيع المطالعة من خلال تقديم اقتراح دوري لعناوين كتب جديدة ومن خلال إعداد نشرة الكترونية شهرية توزّعها على جميع زوّارها وتتضمّن أحدث الكتب المقتناة بالإضافة إلى مقالات حول المستجدات الاقتصادية والمالية.

## معارض الكتب

نظراً للظروف السياسية التي مرّ بها لبنان في أواخر عام 2019 وإلغاء معرضي الكتاب الفرنسي والعربي من قبل المنظّمين، اقتصرت مشاركة المعهد في المهرجان اللبناني للكتاب (3-7 أذار) من تنظيم الحركة الثقافية - انطلياس، حيث تمّ توزيع 1719 منشور يعرّف المواطنين على واجباتهم وحقوقهم، ويعزز ثقافتهم المالية والاقتصادية.

شهد لبنان خلال العام 2019 وخاصة الفصل الأخير منه انكماش اقتصادي ومالي غير مسبوق، الأمر الذي انعكس سلباً على الوضع المالي لمؤسسات الدولة. إلاّ أنّه، وبالرغم من الظروف الصعبة، استطاع المعهد أن يحافظ قدر المستطاع على استقرار مالي لاعتماده سياسة ماليّة شديدة الترقّب مع ضمان التوازن بين تنفيذ خطط العمل المُدرجة في مشروع موازنته السنوية وتلبية الطلبات الواردة من خارج الخطة والتي لم تكن تلحظها الموازنة من جهة، والعمل على تأمين السيولة اللازمة لهذا الغرض من جهة أخرى.

وتعود قدرة المعهد على مواجهة الأزمات فضلاً عن المرونة التي يتحلّى بها إلى:

- سياسة تخطيط استباقية ومُنهجة لتحديد ودرس حاجات ونشاطات الأقسام كافة وجدولتها وترجمتها إلى أرقام دقيقة وتبويبها ضمن اعتمادات الموازنة السنويّة؛
- التنظيم المستمر للإجراءات الداخلية؛
- تطوير سياسة المكننة والمثابرة في تطوير الأنظمة المعلوماتية المالية والإدارية.

# الشؤون المالية والإدارية والتطوير المؤسسي

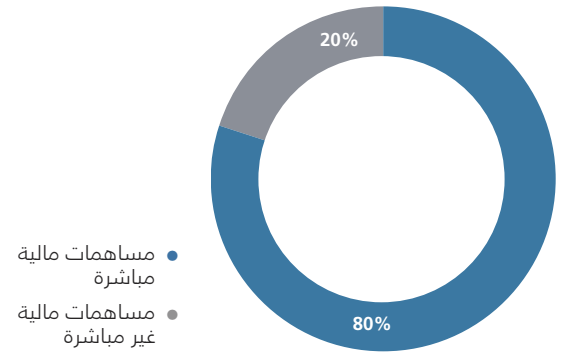
# 1 | الإدارة المالية

- مشروع موازنة متوسّطة الأمد للأعوام 2020، 2021، 2022؛
- تسديد الاشتراكات الشهرية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي؛
- تسديد كافة المتوجبات الضريبية ضمن المهل القانونية؛
- الجردات الفصليّة والسنويّة للقرطاسية والمحابر والمطبوعات والأصول الثابتة.

## الإيرادات

- مساهمات ماليّة غير مباشرة: نفقات تتحمّلها وزارة المالية بالنيابة عن المعهد (إيجار، خدمات، تنظيف)
- وقدرها حوالي //500// مليون ليرة لبنانية؛
- مساهمات ماليّة مباشرة: تُصرف بموجب قرارات تصدر عن وزير المالية. تمّ تحويل //574،1// مليار ليرة لبنانية من أصل //657،2// مليار ليرة لبنانية؛
- هبات عينيّة أو ماليّة تخدم خطة العمل السنوية أو المتوسّطة الأمد: صفر للعام 2019.

إيرادات 2019 (%)

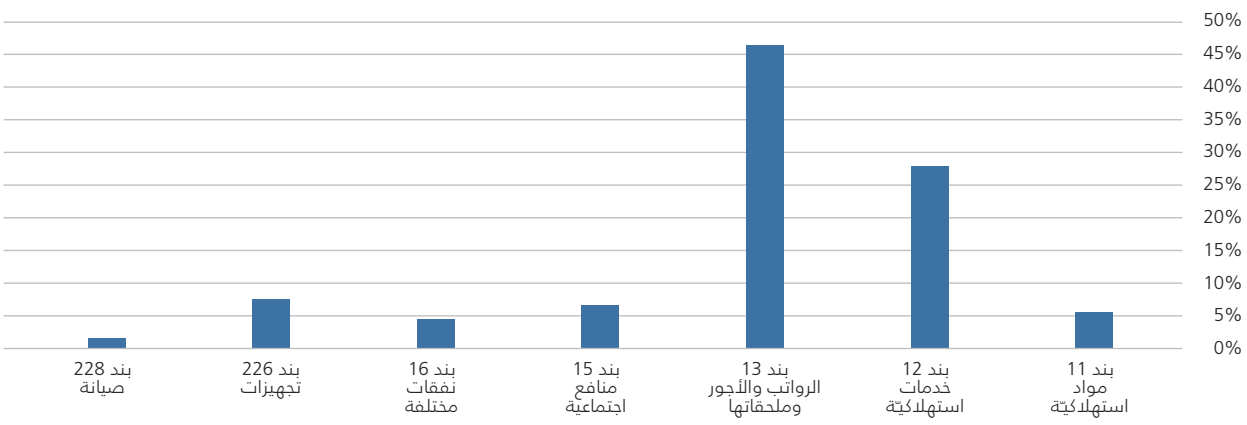



تحصيل **60%** من أصل المساهمة المالية السنوية للعام 2019

## النفقات

صرف **88%** من الاعتمادات المتاحة

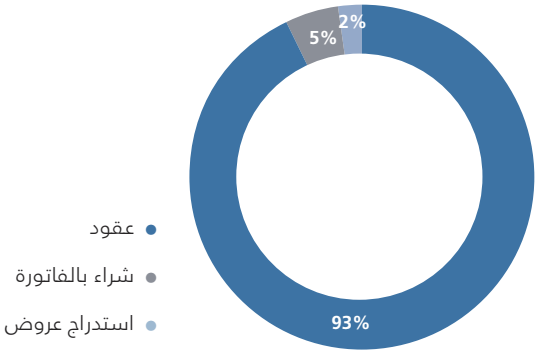
النفقات خلال العام 2019 وفق بنود الموازنة (%)



## عمليّات الشراء

- خطّة توريد سنويّة مبنيّة على مشروع الموازنة السنوية وخطة العمل المُقرّة؛
- دراسة السوق بحسب نوع الشراء المُدرج في الخطّة؛
- استقطاب مورّدين جدد لتشجيع المنافسة؛
- إدارة وتيويم مستمر لبيانات المورّدين؛
- إعتماد دفاتر الشروط النموذجية المُعدّة للقطاع العام في الأشغال واللوازم والخدمات؛
- حفظ المستندات وملفات التوريد وفقاً للأصول.

### عمليّات شراء 2019 بحسب نوع التوريد




## التدقيق والرقابة

- تدقيق أسبوعي داخلي للحسابات؛
- رقابة ديوان المحاسبة المؤخرة: براءة ذمّة من ديوان المحاسبة لأعمال العام 2008؛
- مباشرة ديوان المحاسبة بالرقابة المؤخرة لأعمال العام 2009؛
- تدقيق خارجي لأعمال العام 2011،2010 و 2012 تمهيداً وتسهيلاً لرقابة ديوان المحاسبة؛
- تدقيق خارجي لأعمال العام 2018؛
- إرسال قطع الحساب وحساب المهمة للعام 2018 إلى ديوان المحاسبة ضمن المهل القانونية.

# 2 | إدارة الموارد البشرية

- متابعة تطوير الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام بواسطة المرافقة الفردية؛
- اجتماعات تنسيقية أسبوعية لتأمين حُسن سير العمل وإعادة تحديد الأولويات وفق المستجدات.

### تواصل وتنسيق داخلي

- اجتماعات أسبوعيّة لكلّ قسم؛
- اجتماعات أسبوعية لمدراء الأقسام.

### تدريب

- التنمية المستمرّة للمهارات الفنية والتقنية لفريق العمل؛
- متابعة فرديّة لرؤساء الأقسام لتنمية المهارات القيادية.

### تعزيز التواصل وروحية الفريق

- إدراج برامج تدريبية وترفيهية لفريق العمل ضمن خطة العمل السنوية (Team Building and Bonding activities)؛
- إدراج دورات جماعية تعريفية للفريق حول المشاريع قيد التنفيذ (In-Service Days).

### التدرب الميداني لطلاب/طالبات الجامعات INTERNSHIP

شارك 10 طالب/ة من مدارس وجامعات لبنانية وأجنبية في برنامج التدرب الميداني لمدة تتراوح بين شهر وثلاثة أشهر، حيث اكتسبوا مهارات جديدة في البحث والتحليل وإدارة العمليات وساهموا في بعض المهام المنوطة بالمعهد.

بمبادرة من فريق عمل معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي خلال برنامج تدريبي لتعزيز روح الفريق، تمّ زرع شجرة صنوبر باسم المعهد في محميّة ضيعة أرصون في قضاء المتن، تشجيعاً ومساهمة لإعادة إحراج الجبال اللبنانية.

## 3 | المكننة والتطور الرقمي

ارتكزت خطة التحوّل الرقمي على:

- نظم ومكننة الإجراءات الإدارية لما لها من تأثير على تفعيل الاستجابة وتعزيز الشفافية وتصويب القرارات المالية وإعداد التقارير؛
- نظم إدارة البيانات لاتخاذ القرارات بطرق علمية تعتمد على جمع البيانات وتحليلها؛
- نظم التدريب عن بُعد: أعدّ المعهد مسودّة أولى لاستراتجية التعلم عن بُعد. شملت مراجعة لأهداف المعهد وقدراته الداخلية والخارجية والمخاطر والفرص المتوافرة، وكذلك تضمّنت مراجعة تقنية للبنية التحتية وصولاً إلى تحديد 3 محاور تدريبية يمكن العمل على تطويرها رقمياً على المدى المتوسط.

### مكننة الإدارة المالية موازنة - محاسبة - الاصول الثابتة وجردة الموجودات

- انهاء التحضيرات المتعلّقة بربط أنظمة المحاسبة العمومية والعامة بالأنظمة الممكننة لعمليات الشراء وجردة الأصول الثابتة، ويرتقب البدء بتنفيذه في 2020؛
- انهاء ربط الجهاز الآلي الخاص بالجردة، وإدخال كلفة كل أصل على حدة في البرنامج المعلوماتي الخاص بالأصول الثابتة؛
- انتهاء مرحلة لسق الرموز الشريطية (Bar codes) على كافة الأصول الثابتة؛
- متابعة مكننة أنظمة المحاسبة لتأمين الدقة وتحقيق الشفافية.

### نظم إدارة البيانات

- مرحلة متقدمة من نظام إدارة النشاطات (Program manager)؛
- مرحلة متقدمة من نظام "دليل العناوين" (Address book)؛
- وضع هيكلية نظام "لوحة القيادة وإعداد القارير" (Dashboard and reporting)؛
- تيويم نظام إدارة الملفات وتطويره (Data management system).

### النظم الإلكترونية للتدريب والتعلم عن بعد

- إستمارة ترشيح إلكترونية؛
- إستمارة تقييم إلكترونية؛
- برنامج تدريب عن بعد؛
- استراتيجية التعلّم أفق 2020 و2022.

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