

موضوع الغلاف

القانون العصري يبقى خطوة مجترأة إن لم يترافق مع مسح مفصل لأدوار الجهات المعنية وصلاحياتها لتفعيل حوكمتها

ورشة إصلاح الشراء العام: علمية وتشاركية... بعيداً من المقاربة الارتجالية



من إحدى جلسات مناقشة اقتراح القانون

إلتزام وزارة المالية

إلتزمت وزارة المالية إصلاح الشراء العام كأحد أبرز الإصلاحات الهيكلية الضرورية، إذ يقع الشراء في صلب العمل المالي للدولة ويرتبط ارتباطاً عضوياً بتخطيط التزاماتها المالية. ولا يمكن في ظل الأوضاع المالية والاقتصادية الدقيقة إلا أن تكون الإدارة المالية متكاملة مترابطة تخضع لضوابط صارمة لجهة استشراف عمليات الموازنة والخزينة وإدارتها.

يتابع معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي منذ عام 2019 تنفيذ المسار الاصلاحى بتكليف من وزير المالية. تأسس هذا الجهد على قاعدة علمية

يشكّل إصلاح الشراء العام في لبنان عملية شمولية whole-of-government reform التي التزمها الحكومات المتعاقبة بعد مؤتمر "سيدر" (2018) واعتبرتها مجموعة الدعم الدولية أحد شروط توفير الدعم من أجل النهوض. بعد انفجار مرفأ بيروت في 4 آب 2020، أعاد المجتمع الدولي التأكيد على أهمية حوكمتها كمدخل أساس لإرساء عملية إعادة الاعمار، وتحسين الحوكمة المالية، واستقطاب الاستثمارات والتعافي الاقتصادي واستعادة الثقة بمؤسسات الدولة. محطات محورية أتاحت التقدّم على مسارات الإصلاح بالتشاور مع الجهات المختصة.

التّمّة ص 2

التقنيات المالية فرصة
لاستعادة لبنان دوره
المصرفي
ص. 11

مشاريع الشراكة بين القطاعين
العام والخاص يجب أن تُدرج
في دورة إعداد الموازنة
ص. 7



موازنة 2021... تكشف وإصلاح وتضامن اجتماعي وتحفيز اقتصادي

تجد الحكومة أمامها مجموعة تحديات لمعالجة الوضع الكارثي الذي يعانيه لبنان. وقد سعت وزارة المالية إلى تضمين مشروع الموازنة العامة لسنة 2021 ما يلزم للتمكن من مواجهة هذه التحديات. فمشروع الموازنة يعتمد مقاربة خاصة للأزميتين الاقتصادية والاجتماعية، لجهة كونها موازنة تكشفية واصلاحية، تضامنية اجتماعياً، تحفيزية اقتصادياً، داعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. على مستوى الأرقام الاجمالية، يتمثل الهدف في خفض العجز من خلال تقليص النفقات ورفع الإيرادات من دون المس بالأكثر هشاشة، وتعزيز التضامن الاجتماعي.

وحرصت وزارة المالية على أن تكون الموازنة صحية اجتماعية، إذ تصدّت للأزمة في هذين المجالين عبر اجراءات عدة، فخصّصت لمكافحتها أكثر من 15% من حجم الموازنة العامة. وشكّل تأمين الحماية الاجتماعية هدفاً أساسياً في المشروع الذي ترجم أيضاً الأولوية المعطاة للقطاع الصحي لمكافحة تداعيات جائحة كورونا. في ما يتعلق بالإجراءات الضريبية، اعتمدت الحكومة من خلال المشروع مبدأ عدم فرض ضرائب أو رسوم جديدة تطال الطبقة الوسطى وما دون وكذلك المؤسسات والشركات من أجل مساعدتها على النهوض، وعمدت في المقابل إلى إدراج نصوص قانونية تتعلق بإعطاء حوافز ضريبية من أجل تحفيز الاستثمار والسماح بتقسيم ضرائب لم يكن متاحاً تقسيمها سابقاً وتعليق مهل التسديد وتقديم الاعفاءات.

في المقابل، تم للمرة الأولى اقتراح ضريبة أطلق عليها اسم "ضريبة التضامن الوطني"، تطال فقط كبار المودعين.

على صعيد الإجراءات الإصلاحية، خصّص أكثر من ثلث مواد الموازنة العامة لإصلاح القطاع العام وإعادة هيكلته، لا سيما النظام التقاعدي. ولأن إصلاح قطاع الكهرباء يشكل الحجر الأساس من أجل الخروج من الأزمة الحالية، لظ المشروع رفعاً تدريجياً لتعرفة استهلاك الكهرباء على ألا تطال الزيادة ذوي الدخل المحدود.

وفي ما يتعلق بإصلاح القطاع المصرفي، تضمّن المشروع إجراءات لحماية الودائع التي تشكّل أولوية في مسار إعادة الاستقرار والثقة بالقطاع المصرفي. وحرصت وزارة المالية في مشروع الموازنة على دعم المؤسسات الانتاجية وخصوصاً الصغيرة والمتوسطة، من خلال تخفيف العبء على القوى الانتاجية ومساعدة المؤسسات المتضررة بسبب الصعوبات الاقتصادية والاقفال.

غازي وزني

وزير المالية في حكومة تصريف الأعمال

أداء منظومة الشراء على أربع مستويات: الإطار القانوني، والإطار المؤسسي، والجراءات والقدرات الإدارية والعلاقة مع السوق، وكذلك المساءلة والنزاهة والشفافية. في سياق التقييم، تمّ تحليل الواقع الوطني بشكل يوضّح مدى ارتباط الشراء العام بالأهداف السياسية للدولة والجدوى منه، وعلاقته بالمالية العامة، بالاستناد إلى 210 معيار تقييمية. وبين التقرير عدم تطابق مع المعايير الدولية بنسبة 61% أثبت عدم كفاءة المنظومة وتدهور جودتها وانعكاس ذلك على الخدمات العامة.

الوطنية المعنية. بعد عام ونصف عام من العمل التقني مع خبراء دوليين عيّنهم البنك الدولي لتنفيذ المسح بحسب المنهجية المعتمدة عالمياً، صدر تقرير المسح في تموز 2020. شارك في المسح أكثر من 100 جهة من القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني. وتولى أعضاء اللجنة الاستشارية الوطنية التي تضم 15 مؤسسة وإدارة وجهة رقابية تنقيح النتائج الأولية وتصويبها مع الحفاظ على الدقة والموضوعية. 160 صفحة من توصيف للواقع وتحليل للثغرات ومكامن الضعف وأكثر من 100 صفحة من الملحقات والمراجع كانت كفيلاً توفير مشهد متكامل حول

متينة، مع الاستعانة بالجهات الشريكة كالبنك الدولي والوكالة الفرنسية للتنمية ومبادرة OECD-SIGMA، لبناء هذا الإصلاح على الوقائع والمعطيات العلمية evidence-based policy process.

خلاصات المسح الدولي لمنظومة الشراء - MAPS

السابقة الأولى في لبنان لإجراء مسح شامل لمنظومة الشراء العام لم تكن بالمهمة السهلة. الغاية من المسح هي الاضائة على الواقع وتبيان مكامن الخلل على المستويات كافة، وجعل التحليل مقروناً بمعطيات علمية تشاركها الجهات

الركن	معياري مستوفى بشكل تام	معياري مستوفى بشكل جزئي	معياري غير مستوفى	معياري قابل للتطبيق	المجموع
الإطار التشريعي والتنظيمي والسياساتي	9	27	30	1	67
الإطار المؤسسي والقدرات الإدارية	0	18	30	7	55
عمليات الشراء العام وممارسات السوق	0	8	18	0	26
المساءلة، النزاهة والشفافية	2	18	42	0	62
المجموع	11	71	120	8	210
النسبة المئوية	5%	34%	57%	4%	100%

الإطار المؤسسي والقدرات

- تحسين عملية دمج الشراء في الإدارة المالية العامة وتفعيل إدارة الشراء وضمان ادراج كل الالتزامات المالية للدولة في موازنتها.
- تضمين قانون الشراء العام تعريف لوظائف وضع السياسات، البت بالشكاوى، المشورة، المعلومات، التدريب، وغيرها.
- إنشاء وحدة مخصصة للشراء العام ضمن الهيكل التنظيمي للجهات الشارية وتخصيصها بجهاز بشري وموارد.
- إنشاء منصة إلكترونية وطنية للشراء العام تتيح النشر والوصول إلى المعلومات والبيانات المفتوحة للجميع.

اللجنة النيابية الفرعية لمناقشة اقتراح القانون عقدت 34 جلسة في 2020 و22 جهة وطنية قدمت ملاحظات تقنية عليه

واستكمالاً بمجموعته كاملة ومتجانسة من المراسيم التطبيقية، قابلة للتطبيق على كل الجهات الشارية.

- توفير مجموعة شاملة من إجراءات الشراء تتناسب مع طبيعة العقود وقيمتها، ووضع توجيهات معيارية ونموذجية.
- رفع مستوى الشفافية وتحسين الفعالية وخفض الكلفة عبر اعتماد الشراء الإلكتروني.
- اعتماد المبادئ الرئيسية للشراء العام المستدام والتدابير الهادفة إلى تطبيقه.

يؤكد المسح المشهد الحالي، ومن أبرز ملامحه أن الإطار قانوني متقدم ومبهر، إذ يستند على أحكام متعدّدة ومتفرّقة، أبرزها قانون المحاسبة العمومية (1963) ونظام المناقصات (1959)، بالإضافة إلى عدد من الأحكام الخاصة. كذلك يسجّل وجود تداخل في صلاحيات المؤسسات المعنية، وغياب أطر الشفافية والقدرة على الاعتراض الفعّال والمراجعة، وفجوات كبيرة في القدرات الإدارية، مما يزيد مخاطر الفساد وهروب العارضين والمستثمرين، ويقفل أيضاً الباب أمام مشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأمام الابتكار. من ناحية أخرى، يشير المسح إلى الفجوة الواسعة في القدرات والمعارف والمهارات وإلى غياب مهنة الشراء العام، مع عدم إيلاء أهمية للموقع الاستراتيجي للشراء لجهة تطوير أداء الحكومات، وقدرته الواسعة على التأثير في الاقتصاد والبيئة والمجتمع.

توصيات المسح

قدّم المسح توصيات مفصّلة وخطة عمل متوسطة وطويلة الأمد، مهّداً الطريق لاستراتيجية وطنية لإصلاح منظومة الشراء العام بمشاركة الجهات المعنية، وقد جاءت متكاملة بحسب الأركان الأربعة، من أبرزها:

الإطار القانوني والتنظيمي

- إعداد وإقرار قانون شراء عام شامل وحديث

مسح MAPS

المنهجية المعروفة بـ MAPS-Methodology for Assessing Procurement Systems هي منهجية تقييم دولية طوّرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لتقييم منظومة الشراء العام في البلدان المتقدّمة والنامية على السواء التي تسعى لإصلاح أنظمتها. استخدمت في أكثر من 90 بلداً حول العالم منذ عام 2003، وقد تمّ تحديثها عام 2018 بالاستناد على معايير تقييمية جديدة.

لقراءة المزيد: www.mapsinitiative.org

• الشفافية، من خلال وجوب النشر على المنصة الإلكترونية المركزية مما يتيح الوصول إلى المعلومات والبيانات لجميع المهتمين والمتدخلين.

• التخصص، لجهة تخصيص موارد بشرية عالية المهنة للقيام بعمليات الشراء، وموجب التدريب المستمر للعاملين في هذا المجال ليكونوا على قدر عالٍ من المهنة والاحتراف والنزاهة.

• الإستدامة، من خلال عمليات تراعي أهداف التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

عقدت اللجنة النيابية الفرعية 34 جلسة مناقشة لاقتراح قانون الشراء العام خلال عام 2020، بمشاركة ممثلي التفيتيش المركزي وإدارة المناقصات وديوان المحاسبة ومجلس شورى الدولة ووزارات العدل والمالية والداخلية والبلديات ومكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية ومجلس الإنماء والإعمار. في موازاة النقاشات في مجلس النواب:

• قدمت 22 جهة وطنية ملاحظات تقنية على اقتراح القانون، كجزء من سلسلة المشاورات الوطنية حول هذا الاصلاح، بينها إدارات ومؤسسات عامة، وجهات رقابية، وأخرى من القطاع خاص والمجتمع المدني.

• خصصت 40 ورشة عمل لمراجعة اقتراح القانون مع الخبراء المحليين والدوليين

• قدّم خبراء البنك الدولي وOECD-SIGMA 18 ساعة من المساندة التقنية الدولية كذلك ساهمت اللقاءات التشاورية مع صنّاع القرار وكبار المسؤولين في الدولة والجهات الشريكة بتعزيز الوعي والمناصرة حول أهمية إصلاح الشراء بشكل عام، وحول خصائص ومبادئ اقتراح القانون.

40 ورشة عمل خصّصت لمراجعة اقتراح القانون مع الخبراء المحليين والدوليين

اقتراح قانون للشراء العام... مدماك الإصلاحي

يعالج اقتراح قانون الشراء العام الثغرات القانونية والمؤسسية واللاجرائية التي حدّدها مسح MAPS. ويتطابق مع الأحكام والمبادئ الدولية والممارسات الجيدة، مرتكزاً على ثمانية مبادئ للشراء العام، مستقاة من المبادئ الدولية الإثني عشر الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وهي:

• الشمولية، إذ تشمل أحكام هذا القانون جميع الجهات الشاركة وكل أنواع المشتريات العامة، أي

تنفيذ الأشغال، وتوريد اللوازم وتقديم الخدمات بما فيها الخدمات الاستشارية داخلية أو خارجية إن كان بتمويل من أموال الموازنة أو الخزينة أو من هبات وقروض.

• التخطيط والدمج مع الموازنات من خلال تشجيع عملية التخطيط المتوسط الأمد في إعداد الموازنات لتحسين تصميم دورة الشراء وتخطيطها.

• المساءلة، من خلال تطبيق آليات واضحة للإشراف والرقابة، في مراحل الشراء كافة، على أن تشمل استحداث آليات جديدة وفاعلة للشكاوى والاعتراضات ضمن مهل محدّدة لبتّها وتدابير العقاب الملائمة بما يعزز الثقة بالأداء.

• الفعالية والمنافسة، أي الحرص على أن تكون الإجراءات التنافسية هي القاعدة العاقبة والطريقة المعيارية لإجراء عمليات الشراء كوسيلة لتعزيز الكفاءة، وتأمين فرص متكافئة وعادلة لجميع الموردين المحتملين، ومكافحة الفساد واعتماد ضوابط صارمة تحدّ من الاتفاقات الرضائية وتوفير طرق شراء جديدة تتماشى مع متطلبات الحداثة.

• النزاهة، من خلال وضع تعريف واضح لها ولتضارب المصالح وتحديد حالاته المتعددة وتحديد أنواع العقوبات التي تطال موظفي القطاعين العام والخاص.

• الاعتراف بمهنة الشراء العام ضمن هيكلية الوظيفة العامة، وبلورة سياسة للتدريب اللازمي لكافة الجهات المعنية.

عمليات الشراء وممارسات السوق

• تطوير وتطبيق مقاربات لتخطيط وإعداد وتنفيذ وتقييم عمليات الشراء العام من خلال مقارنة الأداء.

• إنشاء آلية رسمية تتيح مشاورات منتظمة بين القطاعين العام والخاص.

• تحديد العوائق التي تواجه المؤسسات، لا سيما الصغيرة والمتوسطة، للمشاركة في الشراء العام، والعمل على معالجتها.

المساءلة والنزاهة والشفافية

• إنشاء نظام فعّال لتقديم الشكاوى وبتّها لتعزيز الاستجابة المبكرة، وتطبيق الخطوات التصحيحية الفعّالة بسرعة، والسماح بالإبلاغ عن عدد الشكاوى وطبيعتها من دون أي تأخير.

• إزالة الثغرات والتدخلات في الأنظمة وتعارض الأدوار بين مؤسسات الرقابة والجهات الأخرى في المنظومة.

• بلورة آليات لتعزيز التشاور مع المجتمع المدني ومأسستها.

• ضمان توفير البيانات المتعلقة بالمساءلة والنزاهة والشفافية وتجميعها وإتاحتها للجمهور ومراقبة استخدامها.

إلتزاماً بمتطلبات المنهجية الدولية، تمّت مراجعة محتوى التقرير من الناحية التقنية والشكلية والتأكد من جودته، على مرحلتين، من قبل خبراء البنك الدولي ومن ثمّ اللجنة الاستشارية الدولية.

لقراءة المزيد حول المسح والإطلاع على التقرير: <http://www.institutdesfinances.gov.lb/project/methodology-for-assessing-procurement-systems-maps-ii-in-lebanon/>

قانون شراء عصري يعيد لبنان إلى المعايير الدولية

خامساً: مشاورات مع الجهات المختصة وممثلين عن القطاع الخاص والمجتمع المدني.

سادساً: مراجعة قانونية من قبل خبراء المؤسسات الدولية أبرزها OECD-SIGMA والبنك الدولي.

كذلك واكب 18 خبيراً وطنياً ودولياً مسار مراجعة اقتراح القانون في اللجنة النيابية من خلال نقل الخبرات والممارسات الدولية الجيدة وتوفير المشورة التقنية حول طرق الشراء والوظيفة النازمة والشكاوى والاعتراض وحوكمة المنظومة والتخصّص والشراء الإلكتروني والنزاهة والشفافية والمساءلة.

تمّ إعداد اقتراح قانون الشراء العام ومراجعته من قبل مجموعة ضمت 13 خبيراً وطنياً ودولياً، بالاعتماد على منهجية علمية تشاركية من ست مراحل: أولاً: مراجعة نصوص مشاريع القوانين المقترحة سابقاً حفاظاً على الجهود الوطنية.

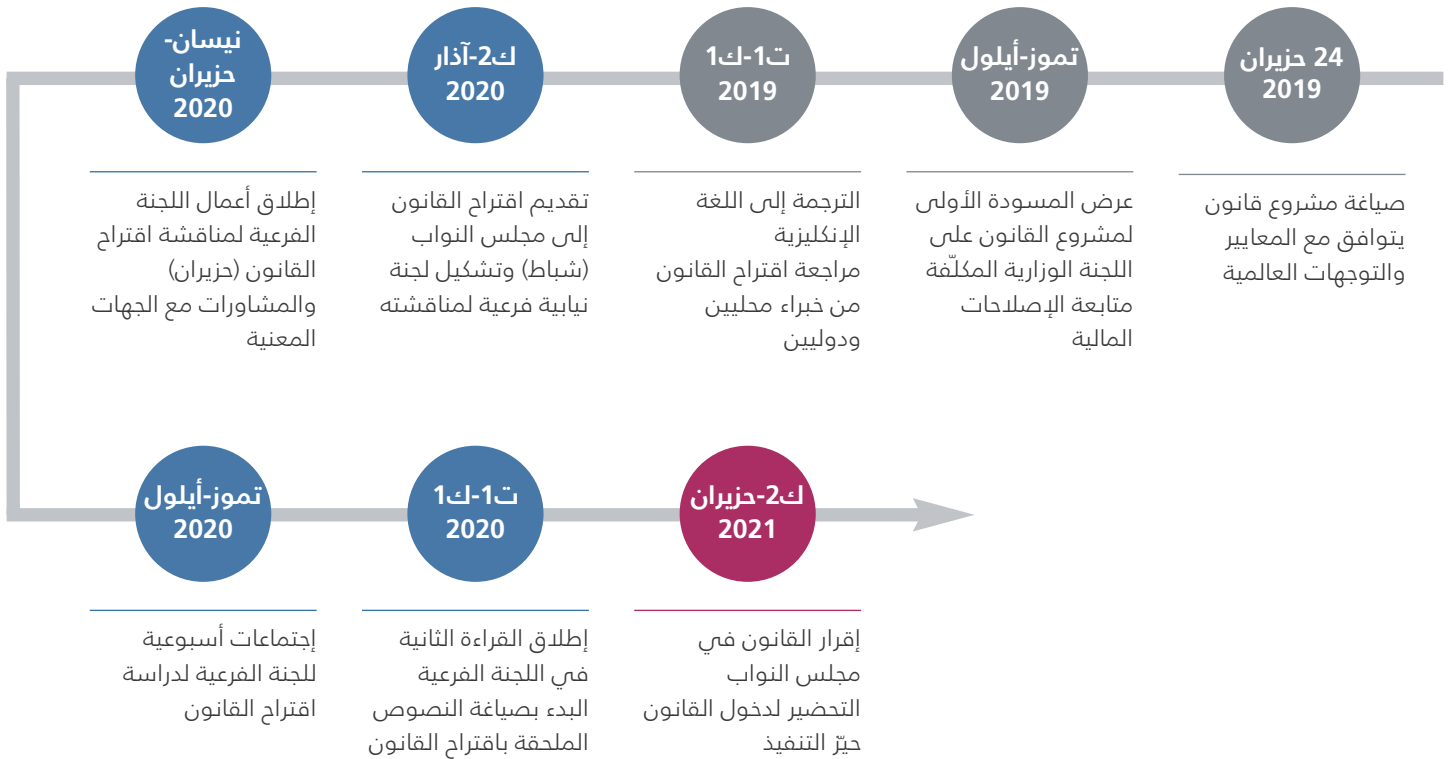
ثانياً: دراسة مقارنة للقوانين في عدد من الدول العربية: الأردن ومصر وفلسطين وتونس .

ثالثاً: نتائج وتوصيات مسح MAPS.

رابعاً: قانون الأونسيترال النموذجي (2011) الذي تعتمد عليه كل الدول الراجعة بتطوير إطارها القانوني، والمبادئ الموصى بها من قبل منظمة OECD (2016).

خطة العمل على اقتراح القانون

مساندة تقنية من خبراء دوليين من البنك الدولي ومبادرة سيغما



خريطة طريق لاستدامة الإصلاح ... أمل مقرون بالعمل

وللجمهور Open data بهدف تعزيز النزاهة وزيادة ثقة المستثمرين. إنطلاقاً من توصيات مسح MAPS، سيتم العمل مع جميع المعنيين لبلورة رؤية استراتيجية متوسطة إلى طويلة الأمد، مبنية على نهج شمولي وتشاركي مع الجهات المعنية في القطاعين العام والخاص والجهات الدولية والمجتمع المدني الفاعل، على أساس معطيات علمية موضوعية، وبعيداً من المقاربة الإرتجالية، والتأكد أنّ الخيارات السياسية والوسائل التنفيذية المقترحة تتمتع بعناصر نجاح كافية.

المطلوب تطوير دور إدارة المناقصات لوضع نظام شراء إلكتروني موحد لتوثيق البيانات ونشرها وتحليلها

الإصلاحية المتلازمة أولها مسح مفضّل للجهات المعنية لتوضيح أدوارها وصلاحياتها، بهدف اقتراح خيارات مؤسسية تتيح حوكمة فعالة لهذه المنظومة في ضوء متطلّبات القانون العصري وأحكامه. كذلك تطوير دور إدارة المناقصات التي ينبغي عليها القيام بمهام ناظمة أساسية والسهر على انتظام هذا القطاع وتنظيمه بما في ذلك إدارة نظام شراء إلكتروني موحد يسمح بتوثيق البيانات ونشرها

إنطلاقاً من توصيات مسح MAPS ستم بلورة رؤية استراتيجية متوسطة إلى طويلة الأمد

بحسب تقديرات معهد باسل فيلحان المالي والاقتصادي، يشكل حجم الشراء العام في لبنان 20 في المئة من النفقات العامة، و6,5 في المئة من الناتج المحلي الإجمالي أي ما يوازي حوالي 3,4 مليار دولار أميركي (لعام 2019)، وذلك على المستوى المركزي. وتُشير تقديرات الجهات الدولية إلى أنّ من شأن إصلاح المنظومة أن يحقق وفراً سنوياً بقيمة مئات ملايين الدولارات، ممّا يزيد هامش الإنفاق الاستثماري للدولة ويحسّن نوعية الخدمات المقدّمة للمواطنين وكذلك فرص مشاركة المؤسسات المتوسطة والمنافسة. بذلك تبيّن أنّ قانوناً عصرياً للشراء العام وحده لا يكفي بالطبع وإن شارفت مناقشته في مجلس النواب على الانتهاء. فهو يبقى خطوة مجتزأة إن لم يترافق مع مجموعة من التدابير

للإطلاع على تقدّم مسار إصلاح الشراء العام: <http://www.institutdesfinances.gov.lb/project/public-procurement-reform/>

وتحليلها بشكل منظم على المستويين المركزي والمحلي، وتوفيرها لصانعي القرار

Enhancing integrity in public procurement, a vehicle to satisfy efficient and effective management of public resources

Reforms

Why integrity in public procurement?

Governments are the largest buyers. Public procurement accounts for 13% of Gross Domestic Product (GDP) across the OECD and G20 countries, 1/3 of public expenditures, and could reach 15 to 20% of GDP in Arab countries.

However, public procurement worldwide remains one of the government activities highly vulnerable to corruption due to the large volume of transactions and the close interaction between public and private sectors, which leads to degrading value of taxpayers' money, deteriorating public services and generating loss in economic opportunities.

According to the OECD¹, risks of corruption are present throughout the public procurement cycle, at both central and local levels of government, lowering trust, deteriorating market competition and the quality of public services.

Quick facts

57% of corruption cases involve bribes to obtain public procurement contracts.

OECD, Foreign Bribery Report 2014

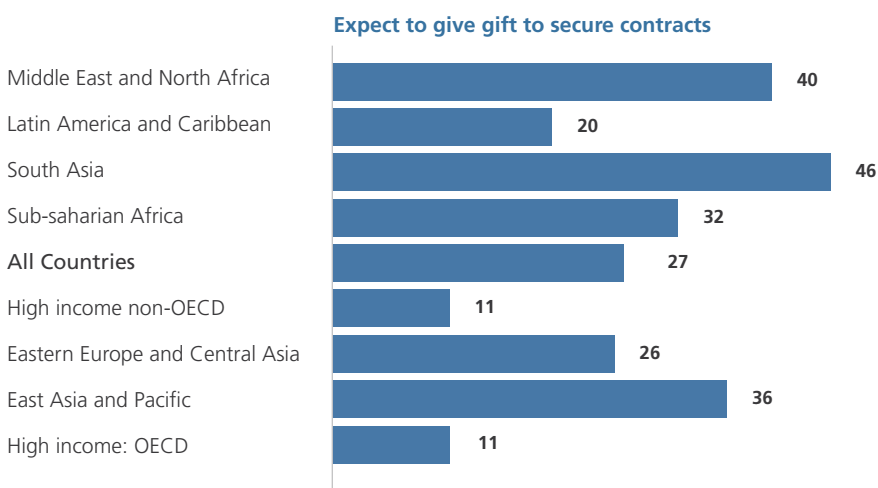
Estimated **10-30%** of the investment in a publicly funded construction project may be lost through mismanagement and corruption.

CoST, 2014

+30% of companies that participated in a public tender report that corruption prevented them from accessing public procurement market.

Flash Eurobarometer 428, 2015

Percentage of companies surveyed about dealing with government that:



Source: World Bank Enterprise Survey

Lebanon: Towards a sound and transparent public procurement system

After CEDRE Conference (Paris, 2018), Lebanon has advanced steadily on public procurement reform. It is one of the cross-sectoral reforms the Government committed to in order to improve fiscal governance and the quality of public services, ensure economic recovery, and strengthen accountability, integrity and transparency.

In 2019, the Institut des Finances Basil Fuleihan was mandated by the Minister of Finance to advance this reform portfolio in collaboration and consultation with stakeholders, in the aim to achieving efficiency in public spending, as well as integrity and transparency.

1. An evidence-based diagnostic of the public procurement system, using MAPS methodology, was conducted with the support the World Bank and the Agence Française de Développement. A full assessment report was completed detailing findings and recommendations, (July 2020) then peer reviewed (August - December 2020), laying the foundation for a strategic reform vision.
2. A mapping of procurement stakeholders to identify overlapping mandates, inefficiencies capacity gaps and risks was completed in June 2020, with proposed institutional scenarios.
3. A new public procurement law was drafted in collaboration with national experts, in line with international standards, reviewed by national and international experts, and submitted to Parliament in February 2020. Discussions of the draft law in the special parliamentary committee have started since June 2020.

The implementation of procurement reform after law approval, remains the main challenge. The issuance of secondary legislations, guidelines, standard forms, as well as the operationalization of the central electronic platform, and the design of customized capacity building are building blocks for a sound implementation process, in collaboration with stakeholders and with the support of the donor community.

¹OECD (2016), Preventing Corruption in Public Procurement.

Corruption risks in public procurement



- **Needs assessment and market analysis:** Lack of adequate needs assessment, influence of external actors on officials decisions, informal agreement on contract.
 - **Planning and budgeting:** Poor procurement planning, not aligned with overall investment decision-making process, failure to budget realistically or deficiency in the budget.
 - **Development of specifications:** Technical specifications tailored for a specific company, selection criteria is not objectively defined, requesting unnecessary samples of goods and services, buying information on the project specifications.
 - **Choice of procurement procedure:** Lack of proper justification for use of non-competitive procedures, abuse of non-competitive procedures : contract splitting, abuse of extreme urgency, non-supported modifications.
-
- **Request for proposal/bid:** Absence of public notice, evaluation and award criteria are not announced, procurement information isn't disclosed and isn't made public.
 - **Bid submission:** Lack of competition or cases of collusive bidding.
 - **Bid evaluation:** Conflict of interest and corruption in the evaluation process.
 - **Contract award:** Suppliers fail to disclose accurate cost or pricing data in their price proposal, conflict of interest and corruption in the approval process, lack of access to records on the procedure.
-
- **Contract management:** Abuses of the supplier in performing the contract, in particular in relation to its quality, price and timing, deficient supervision from public officials, supplier collusion.
 - **Order and payment:** Deficient separation of financial duties, late payments, etc.

Enhancing integrity in public procurement

Integrity is one of the OECD 12 principles on Public Procurement², also reflected in internationally recognized 'Methodology of Assessing Procurement Systems - MAPS'³. International organizations, such as the World Bank, the European Bank for Reconstruction and Development, the European Union, reiterate its importance for Governments committed to advance procurement reform in line with global standards and good practices. Enhancing integrity is a vehicle through which efficient and effective management of public resources is satisfied.

The new strategic approach to integrity, promoted by the OECD, is founded on 3 pillars:

- A **strong and coherent integrity system** that guarantees high standards of integrity through legislations, policies,



strategies, rule and procedures, institutional set-ups for better accountability, enabling the system not only to manage conflict of interest and reduce corruption but also to protect whistleblowers;

- A **whole-of-government and whole-of-society culture of integrity** through prevention, capacity building, awareness raising, promotion of values, targeting both procurement workforce and economic operators.



- A **risk-based approach to fighting corruption**; with risk assessment and strategies being key instruments to be developed and implemented by governments, with efficient framework for oversight and accountability;



No INTEGRITY without OPEN DATA

To promote integrity and competition, minimize costs, detect irregularities and corruption, global standards consider open procurement information and data, through an online platform accessible to all stakeholders, as a reform enforcement tool. Public procurement data range from laws and regulations, to institutional frameworks, announcements, contracts awarded, suppliers' performance, blacklisting, and others), allowing informed and evidence-based decision making, monitoring, and reporting.



Quick facts

47% of OECD countries have developed specific policies or rules on managing conflicts of interest for procurement officials.

OECD, Preventing Corruption in Public Procurement, 2016

²OECD (2016), Recommendation of the Council on Public Procurement.

³MAPS was developed by the OECD as an international recognized reform tool: www.mapsinitiative.org.

ورش بناء القدرات شدّدت على دور وزارة المالية "كحارس" في درسها وتحديد مخاطرها على المالية العامة

مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص يجب أن تُدرج في دورة إعداد الموازنة

إصلاحات

**استقطاب
الاستثمارات
والامكانات الفنية
والإدارية العالية
التي يتمتع بها
القطاع الخاص
واستثمارها هو امر
حيوي للاقتصاد
اللبناني**



من البرامج التدريبية عبر الإنترنت

مرتكزات إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتخفيف من مخاطرها

- المشاريع الجيدة: من خلال تقييم المشروع وإجراءات تحديد الأولويات.
- المؤسسات القوية: من خلال تحديد أطر لإدارة الاستثمار العام (PIM)، بما في ذلك تحديد المشروع وتقييمه واختياره وتوريده وتنفيذه.
- عملية صنع القرار: بما في ذلك دمج عملية إدارة الإستثمارات العامة في عملية الموازنة العامة، وتقييم الآثار المالية ودرس القدرة على تحمل التكاليف.
- المحاسبة والتقارير المالية: من خلال إفصاح كامل وشفاف عن التكاليف والمخاطر المالية.
- الإطار القانوني: من خلال أحكام الإطار القانوني الذي يحكم العمليات الخاصة باختيار المشاريع وتنفيذها وإدارتها وإعداد التقارير الخاصة بها.

الشراكة وتحديد مخاطرها على المالية العامة، إلا أن الاجراءات التنفيذية والتنظيمية لا تزال تتطلب تطويراً لناحية تحديد الأدوار والصلاحيات وآليات العمل اللازمة لتنفيذها.

وعلى هذا الأساس واكب معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي تنفيذ هذا القانون منذ اقراره عام 2017، وتعاون مع المجلس الأعلى للخصخصة والشراكة وعدد من المنظمات الدولية لتطوير قدرات القطاع العام وتنمية مهاراته لناحية إعداد ودراسة مشاريع الشراكة وتقييمها. واستكمل هذا العام برامجه بسلسلة من الشهادات التخصصية استهدفت فريق عمل وزارة المالية وعدداً من الإدارات والمؤسسات الرسمية وسهّل كذلك تنفيذ برنامج المساندة التقنية في إدارة المخاطر المالية لمشاريع الشراكة بالتعاون مع METAC.

مشاريع الشراكة واثرها على المالية العامة

تُعَدّ الشراكة بين القطاعين العام والخاص إحدى الطرق لتلزييم مشاريع البنى التحتية وتنفيذها، ولعقود الشراكة آثار على المالية العامة، وتنتج عنها أيضاً التزامات مالية يمكن ان تكون محفوفة

يُعد استعداد الحكومة لاعداد مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ودرس اثرها على المالية العامة والإفادة القصوى من معرفة القطاع الخاص وخبراته وقدراته المالية والتشغيلية لإدارة الأصول العامة للدولة، من المقومات الأساسية لضمان فاعلية برامج الشراكة وتحقيق مكاسبها المتوقعة على الاصعدة المالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

تؤثر جودة البنية التحتية في مستوى انتاجية البلد الاقتصادية وقدرته على المنافسة وعلى جذب الاستثمار، وهي كلها مكونات أساسية لتحفيز النمو: فاستقطاب الاستثمارات والامكانات الفنية والإدارية العالية التي يتمتع بها القطاع الخاص واستثمارها هو أمر حيوي للاقتصاد اللبناني وخصوصاً في قطاعات الكهرباء والمياه والطاقة المتجددة والبيئة وغيرها. وضمن هذا الإطار، منح القانون الرقم 48 لعام 2017 المجلس الأعلى للخصخصة والشراكة مهمة التعامل مع اتفاقيات الشراكة الطويلة الأجل بين القطاعين العام والخاص، وحدد على اثره تشكيل لجان لدراسة هذه المشاريع. كذلك أعطى دوراً رئيسياً لوزارة المالية لناحية المشاركة في درس مشاريع

تدريب حول المخاطر المالية

وتابع المعهد جهود تعاونه مع مركز المساعدة الفنية في الشرق الأوسط (METAC) التابع لصندوق النقد الدولي فنظّم عام 2020 ورشة عمل ثنائية من بُعد هذه المرة، حول "تقييم وإدارة المخاطر المالية من الشراكات بين القطاعين العام والخاص" هدفت إلى التعمق في معالجة وتحليل المخاطر المالية والإبلاغ عنها. شكّلت هذه الورشة فرصة لمناقشة الممارسات الجيدة بشأن الترتيبات المؤسسية للشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتم بناء مضمون البرنامج على أساس التوصيات الرئيسية التي أعرب عنها المشاركون.

عقود الشراكة تنتج عنها التزامات مالية قد تكون محفوفة بالمخاطر إذا لم يتم درسها وتدقيق آثارها على الموازنة العامة

الجهات الفاعلة في عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص، أهمها:

- تعزيز إدارة الاستثمار العام (PIM) وضمان إدراج الشراكات بين القطاعين العام والخاص في إطار إدارة الإستثمارات العامة.
- إدراج مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في دورة إعداد الموازنة العامة.
- تمكين وزارة المالية من لعب دورها كحارس أساس لإدارة الإستثمارات العامة وصحة سلامة المالية العامة.
- تعزيز مواءمة مشاريع الشراكة مع سياسات الشراء العام والتأكد من تأمين مشاريع الشراكة للقيمة الفضلى من الانفاق.

بالمخاطر إذ لم يتم درسها وتدقيق آثارها على الموازنة العامة. تحتاج وزارة المالية إلى تطوير رؤية شاملة لكل مشاريع الاستثمار العام ومنها الشراكة بين القطاعين التي يجب أن تُدرج بشفافية في عملية الموازنة، وان يتم تقييم المخاطر المالية المتعلقة بها. وبحسب أفضل الممارسات الدولية، يجب أن يكون لوزير المالية في المراحل الرئيسية من تقييم مشاريع الاستثمار العام بما فيها مشاريع الشراكة بين القطاعين الخاص والعام، سلطة إيقاف المشاريع التي تعرّض الاستدامة المالية للخطر.

شكّلت دراسة أثر مشاريع الشراكة على المالية العامة موضوع سلسلة من ورش العمل التي نظّمها المعهد خلال مواكبته بناء القدرات في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص. صدر عن مجمل ورشات العمل هذه عدد من التوصيات أوضحت المخاطر التي يجب توقّعها، وأضافت الطابع المؤسسي على أدوار ومسؤوليات مختلف

شهادة حول دور وزارة المالية للمشاركين في الدورات التدريبية

والخاص على التزامات طارئة، واضحة كانت أم ضمنية. تكون الالتزامات الطارئة واضحة بحال التزمّت الحكومة في عقود الشراكة بتحمل التكلفة في حالة حدوث أية مخاطر حيث يكون منصوباً عليها في هذه العقود. أما في حالة الالتزامات الطارئة الضمنية، فلا تلتزم الحكومة تعاقدياً بتحمل تكلفة المخاطر ولكن قد تقرر تحمل تكلفة ضمان تقديم الخدمة لأسباب أخرى منها استمرارية عمل مرفق عام.

- تقييم دوري لمخاطر الائتمان للضمانات القائمة ولقدرتها على إصدار ضمانات جديدة وذلك استناداً على أطر السياسات الموضوعية في موضوع إصدار الضمانات الحكومية الجديدة. يجب على الإطار السياسي هذا ان يوضح ايضاً موقف الحكومة بشأن الضمانات من خلال تحديد: (1) الأغراض التي يمكن من أجلها إصدار الضمانات، (2) متى يمكن النظر في تقديم الضمانات، (3) المبادئ العامة لتحديد أنسب وسائل الدعم الحكومي. الهدف من تقييم مخاطر الائتمان هو تقدير احتمال التعرّض وتقدير الخسائر المحتملة في حالة التخلف عن السداد. للتمكن من تقييم المخاطر، يمكن أن تكون الخطوة الأولى هي اتباع نهج مبسط يعتمد على الحكم المهني لمديري إدارة الدين، مع تصنيف مبسط للمخاطر (منخفضة، متوسطة، عالية، عالية جداً).
- يجب تحديد مجموعة من تدابير التخفيف من المخاطر قبل البدء في إصدار الضمانات الحكومية في سياق عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص. قد تشمل إجراءات تخفيف المخاطر سقف الضمانات، إصدار الضمان الجزئي، وصندوق احتياطي.

تتمثل المسؤولية الرئيسية لوزارة المالية في التحقق من الجدوى المالية واستدامة المشاريع ومراقبتها بدءاً من تحديد المشروع وحتى الموافقة النهائية عليه. لذلك، يجب أن تتمتع وزارة المالية بصلاحيات إيقاف أي مشروع لا يمكن تحمله بحال طرح شرائه وتنفيذه عبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وأن يكون لها دور في عملية



اتخاذ قرارات بشأن الاستثمار العام. ومن اهم الأمور التي ينبغي العمل على تطويرها:

- إدراج مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ضمن آلية الاستثمار العام والموازنة العامة وأخذ أثرها المالي في الاعتبار عند تخصيص الموارد المتاحة واختيار المشاريع للتنفيذ، مما يعزّز شفافية وثائق الموازنة العامة والتقارير المالية. ومن شأن ذلك أن يساهم ايضاً في عدم خلق وهم وجود حيز مالي قابل للاستخدام، وذلك بسبب نمط التدفق النقدي في عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- وضع مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص على قدم المساواة مع بقية المشاريع القائمة والمقترحة ضمن الموازنة من خلال جمع وتقديم معلومات حول الالتزامات والمخاطر المالية عند اختيار المشاريع التي ستنفذ.
- ضمان الالتزامات المالية للحكومة: ينبغي إيلاء اهتمام خاص للالتزامات المالية الناتجة عن مشاريع الشراكة بين القطاعين العام. وبصرف النظر عن الالتزامات الثابتة، غالباً ما تنطوي الشراكة بين القطاعين العام

رانيا الشعار

من شهادة للمشاركين في الدورات التدريبية

شارك فيها 24 مسؤولاً من مختلف الإدارات والمؤسسات العامة وهدفت إلى تزويد المشاركين بطرق إعداد أطر الشراكة مع القطاع الخاص وتصميم المشاريع وتقدير كلفتها ودرس مخاطرها ومردودها الاقتصادي وتقييمها من النواحي التقنية والمالية والبيئية والقانونية.

شهادات تخصصية

واستكمل المعهد هذا العام أيضا سلسلة الشهادات التخصصية في الشراكة وتنظم مع المجلس الأعلى للتخصصية والشراكة وبتنظيم من والبنك الاوروبي لإعادة الاعمار والتنمية EBRD شهادة تخصصية من المستوى الثاني

في ورشة العمل السابقة التي نظمت مع الشريك نفسه وهدفت إلى تطوير قدرة موظفي وزارة المالية على تقييم الآثار المالية للشراكات بين القطاعين العام والخاص وتحديد الترتيبات المؤسسية للسيطرة على المخاطر المالية.

برنامج Certified PPP Professional-CP3P

The CP3Pathway



الشهادة التخصصية - مستوى 1

Foundation

مقدمة عامة حول الشراكة ومفاهيمها الرئيسية
PPP Introduction and Overview

الشهادة التخصصية - مستوى III

Execution

تنفيذ مشاريع الشراكة ويشمل فصل الخامس إلى الثامن

- الفصل 5: هيكل وصياغة العقد
Structuring and Tendering the Contract
- الفصل 6: إطلاق المناقصة والتلزم
Tendering and Awarding
- الفصل 7: استراتيجيات التسليم
Strategy Delivery and Commissioning
- الفصل 8: العمليات
Operations and Handback



الشهادة التخصصية - مستوى II

Preparation

تحضير مشاريع الشراكة وتشمل فصول 2 إلى 5 موزعة على الشكل التالي:

- الفصل 2: إنشاء إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص
Establishing PPP Framework
- الفصل 3: تحديد المشروع ودرس خصائصه
Project Identification and Screening
- الفصل 4: تقييم مشروع الشراكة
Appraisal
- الفصل 5: هيكل وصياغة العقد
Structuring and Tendering the Contract



على المرشحين اجتياز الاختبارات الثلاثة لمسار CP3P من أجل الحصول على شهادة اختصاصي في الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

والتنمية EBRD، وبنك التنمية للبلدان الاميركية IDB والبنك الاسلامي للتنمية IsDB، ومجموعة البنك الدولي WBG، ومؤسسة التمويل الدولي IFC.

الممارسات الدولية الجيدة. تم تطوير هذا البرنامج الذي يتضمن ثلاث شهادات تخصصية من قبل بنك التنمية الآسيوي ABD، والبنك الاوروبي لإعادة الاعمار

هو برنامج معترف به عالمياً لتطوير معارف ومهارات المسؤولين في إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بشكل يتماشى مع

أهمية هذا البرنامج



Mr. Richard Kupisz

- يعرض لأفضل الممارسات الدولية ويشرح المفاهيم والمصطلحات الأساسية.
- ينمي مهارات المسؤولين في الدولة لتطبيق المنهجيات الدولية لناحية تحضير وتنفيذ وتقييم مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- يحث على إعداد إطار سياسة مشاريع الشراكة وتحديد اهدافها ومراحل درستها وتقييمها.
- التنبه إلى القيمة الاقتصادية للمشاريع ومدى ردها على حاجات المواطنين.

نموذج تقييم المخاطر المالية للشراكة بين القطاعين العام والخاص

PFRAM PPP Fiscal Risk Assessment Model

What is it ?

A framework to identify and evaluate PPP, fiscal costs, fiscal risks, and mitigation measures to manage them

Scope

Project based + portfolio
Broad institutional coverage
Flexible accounting base (cash, accrual)
Aligned to international standards (IPSAS32, GFSM 2014)

How does it work ?

Structured process to input data (project specific and macrofiscal)
Generates set of outputs (project specific and macrofiscal)

Outputs

Project cash inflows/outflows
Government financial assessments
Project fiscal risk matrix
Sensitivity analysis to macro shock (project specific and macro fiscal)
Simulation of contract termination

PFRAM نموذج سهل الاستخدام لبرنامج Excel يساعد على تقييم التكاليف المالية ومخاطر الشراكات بين القطاعين العام والخاص وتحديد تدابير التخفيفية للمخاطر المالية.

من ميزات الرئيسية أنه ينتج مخرجات مالية مختلفة على أساس النقد أو على أساس الاستحقاق، منها التدفقات النقدية الداخلة/الخارجة للمشروع والبيانات المالية الحكومية، بالإضافة إلى مصفوفة المخاطر المالية للمشروع. كذلك يسمح بإجراء تحليل الحساسية للصدمة الكلية وإنهاء العقد.

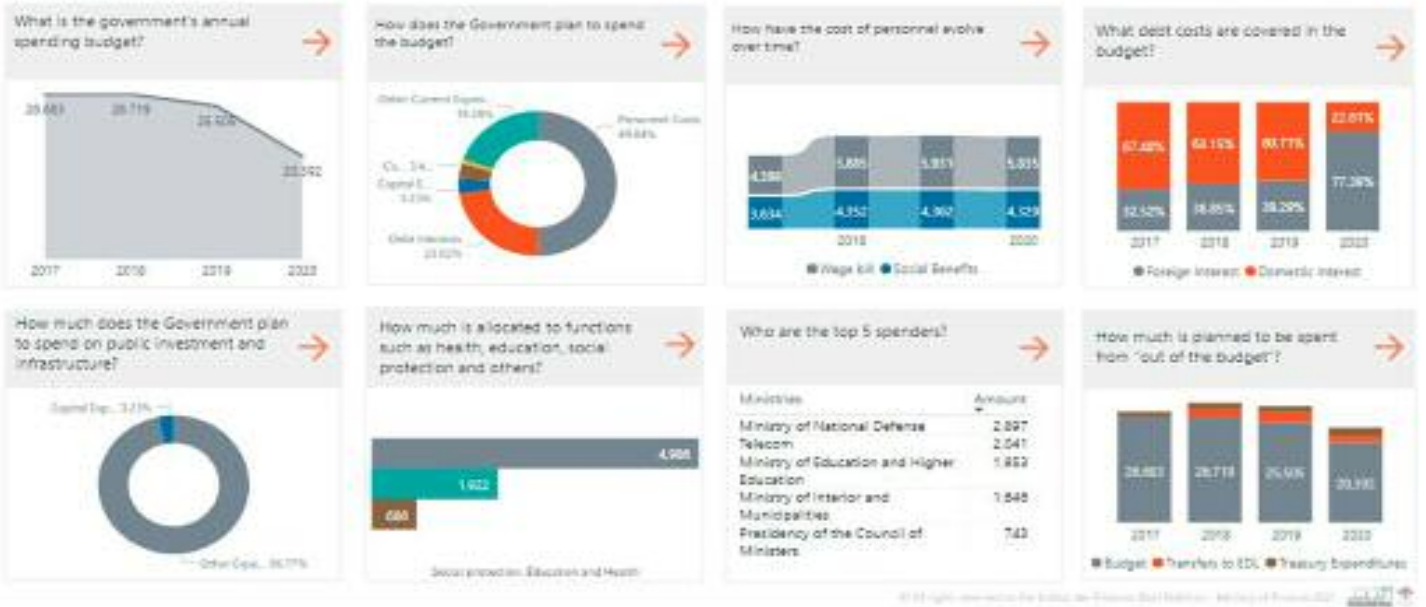
طريقة تفاعلية جديدة لعرض المعلومات تسهّل قراءتها ومقارنتها

“موازنة المواطن والمواطنة” التكنولوجيا في خدمة الشفافية

منشورات
رقمية

Expenditure Dashboard

Lebanon Citizen Budget
Amounts in billions of LBP



من طريقة عرض المعلومات الجديدة التفاعلية

عالمياً (Power BI) ورقمنة مضمون “موازنة المواطن والمواطن” (Digitization) بحيث تصدر على الموقع الإلكتروني بشكل تفاعلي، بما يمكن المستخدم من الاطلاع على أرقام نفقات وإيرادات الموازنة، كما يمكن اختيار السنة (2017, 2018, 2019 أو 2020).

ومن الفوائد التي تتيحها هكذا مبادرات أنها تسهّل على المواطن قراءة أرقام الموازنة ومقارنتها بشكل آني يتخطى حدود النسخ الورقية التي تقيّد بفصول وأقسام وصفحات. أما الهدف الأسمى فيبقى تعزيز شفافية الموازنة العامة عملاً بتوجهات وزير المالية وبتوصيات الجهات المانحة. وهنا الرابط إلى لوحة عرض البيانات:

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

وسعت الوزارة إلى إيصال “موازنة المواطن والمواطن” إلى أكبر عدد ممكن من المستفيدين من جمعيات المجتمع المدني وطلاب الجامعات والمواطنين، من خلال استخدام سبل التواصل المتاحة وأهمها الموقع الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي وندوات التوعية وغيرها. غير أن المجهود الذي بذل في هذا السبيل، وعلى الرغم من أهميته، لم يؤت النتائج المرجوة بالنسبة للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستفيدين.

إلا أن التطورات التكنولوجية أتاحت فرصة قيّمة لإعادة النظر في طريقة عرض المعلومات الواردة في “موازنة المواطن والمواطن” وآليات إيصالها للمستخدم ودرجة تبسيطها واعتماد الرسوم الصورية بشكل تفاعلي.

وفي هذا الإطار، بادر فريق المعهد إلى الإفادة من التكنولوجيا المتاحة

يواجه لبنان أزمات متتالية غير مسبوقة على أكثر من صعيد، اقتصادي ومالي ونفدي، وأكثرها عمقاً أزمة الحكومة التي أنتجت استياءً شعبياً وأفقدت المواطنين ثقتهم بمؤسسات الدولة. وقد أضاعت هذه المحنة على عدد من الإشكاليات والتغر، أبرزها صعوبة الوصول إلى المعلومات وخصوصاً تلك المتعلقة بأرقام الإنفاق وطرق إدارة أموال المكلّفين والتي أتت نتيجة تراكمات طويلة أهمها غياب إقرار موازنة عامة لعشر سنوات.

وانعكس هذا الضعف في الأداء الذي سجّله لبنان على مؤشرات شفافية الموازنة التي تصدر كل سنتين حيث سجّل عام 2017 (100/3) وعام 2019 (100/6) وهي أرقام متدنيّة جداً مقارنة بالمعدلات العالمية (100/43) وبعض البلدان العربية التي سجّلت (100/61) مثل الأردن.

انطلاقاً من هذا السياق، وفي ضوء تزايد اهتمام المواطنين بشؤون المال العام، ترجمت وزارة المالية التزامها تعزيز الشفافية المالية من خلال إصدارات “موازنة المواطنة والمواطن” بالتعاون الوثيق بين معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي ومديرية الموازنة العامة ومراقبة النفقات.

**التطورات
التكنولوجية
أتاحت إعادة النظر
في طريقة عرض
المعلومات
الواردة وتبسيطها
واعتماد الرسوم
الصورية**

التقنيات المالية فرصة لاستعادة لبنان دوره المصرفي

تحوّلات

إلى هيئة مركزية، وتشمل هذه التطبيقات تحويلات الأموال والصفقات التجارية والتصويت وغيرها من العمليات.

أي دور للخدمات المالية في استعادة المصارف في لبنان دورها؟

تمثل التكنولوجيا المالية اليوم فرصة لاستعادة الخدمات المالية والمصرفية في لبنان دورها من خلال وضع رؤية استراتيجية لإدارة هذا القطاع، وإطار قانوني من يرضى عمله، واختيار أنظمة ومنصات ناجحة وسهلة.

عملياً يمكن للنظام المالي اللبناني الاستفادة من هذه التقنيات عبر إطلاق نظام مالي رقمي يحقق الارتباط مع الأنظمة المالية العالمية المتوافرة مما يساهم بتخفيف الضغط على المعاملات النقدية الورقية بالدولار وإيجاد بدائل رقمية للتعامل مع العالم.

ويتم ذلك عبر إنشاء منصة مالية رقمية داخلية وربطها بواجهات (API) مع الأنظمة المالية الرقمية العالمية والداخلية مما يوفر للتجار عل سبيل المثال لا الحصر إنشاء خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع للمواطنين المحليين بشكل فاعل.

كذلك يمكن من خلال محفظة الهاتف المحمول المرتبطة بالمنصة توفير خدمة المحفظة المتنقلة للخدمات المالية الأساسية، مثل الودائع وعمليات السحب والتحويلات والمعاملات الرقمية.

كل ذلك من شأنه أن يخفف الضغط على العملات النقدية، ويساهم في النهاية بتسريع التحوّل نحو مجتمع غير نقدي ودعم أنماط الحياة الرقمية والذكية وتخفيف العبء على كاهل النظام المالي الحالي.

تحوّل عالمي

بدأ العديد من البلدان بالانتقال إلى هذا المفهوم المالي الرقمي عبر استخدام التطبيقات المالية والمعاملات الرقمية على الهواتف المحمولة في الخدمات المالية. ففي كينيا مثلاً يتدفق 49 في المئة من الناتج المحلي الإجمالي من خلال تطبيق M-PESA المالي. وفي الصين، وعلى الرغم من جائحة COVID-19، تجاوزت قيمة المعاملات الرقمية عبر تطبيقات الهواتف المحمولة مثل AliPay و WeChat 31 تريليون دولار أميركي.



إحدى نقاط بيع عملة بيتكوين الرقمية في تركيا

ويمكن أن يستهدف كل القطاعات الاقتصادية. وتكمن أبرز متطلبات نجاح التقنيات المالية في وجود البنية التحتية الملائمة أي التطبيقات أو المنصات الرقمية التي ترعى هذه الخدمات إضافةً إلى الإطار القانوني والبيانات وإدارة المخاطر وعملية الامتثال. وتتولى الهيئة الناظمة للاتصالات من جهة والمصرف المركزي من جهة أخرى تنظيم الشركات المعنية بالتقنيات المالية.

عوامل تقدّمها

ثمة ثلاثة عوامل أساسية من شأنها أن تدفع بالتقنيات المالية قدماً وتسمح بتطورها، أولها الابتكار التكنولوجي، وثانيها ثقة المستهلك بشركات الخدمات المالية وإلمامه بالشؤون التكنولوجية، وثالثها هو القوانين التي ترعى هذا القطاع والدعم الحكومي.

ما هي العملات المشفّرة وكيف تطوّرت؟

العملة المشفّرة أو Cryptocurrency هي وسيلة تبادل مثل أي عملة ورقية لكنها تستخدم التقنيات الرقمية لمراقبة عملية إعداد الوحدات النقدية الرقمية والتحقق من عمليات تحويل الأموال.

أمّا الـ blockchain فهي التكنولوجيا التي سمحت بوجود العملة المشفّرة. فهي تؤدي دور المقاصة المركزية إذا تتيح للمشاركين على هذه المنصة تأكيد تحويلاتهم المالية من دون الحاجة للعودة

يشهد العالم تحوّلًا مستجدًا في ما يتعلق بالمعاملات المالية وخصوصاً مع تفشي وباء كوفيد-19، إذ شكّلت التكنولوجيا المالية الرقمية منطلقاً لبناء نظام مالي عالمي جديد قائم على تحوّل المصارف نحو العملة الرقمية والتعامل الرقمي من دون الحاجة إلى أوراق نقدية وإلى الحضور الشخصي لإتمام المعاملات النقدية. وتعود بدايات التقنيات المالية إلى الأزمة المالية العالمية عام 2008، إذ أدّت موجة إفلاس المصارف الكبرى إلى إضعاف الثقة بالقطاع المصرفي، فتوجّه العملاء إلى البحث عن أطر بديلة لإدارة عملياتهم المالية والتجارية.

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

هذه المواضيع كانت محور الوبينار حول التكنولوجيا المالية الذي نظمه معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بمشاركة أكثر من 30 اختصاصياً من القطاعين العام والخاص بإدارة الخبير الدكتور سيزار جبر.

نبذة عن التقنيات المالية

منذ ثورة الانترنت وتطوّر الأجهزة الذكية والمنصات الرقمية، نمت التكنولوجيا المالية أو ما يعرف بالـ FinTech وهي كل البرامج المعلوماتية والتكنولوجية المستخدمة لدعم المعاملات المالية وتسهيل خدمة الزبائن، علماً أنّ نطاق التكنولوجيا المالية واسع

Secteurs

Les industries culturelles et créatives : Véritable levier de développement économique



Les industries culturelles et créatives (ICC) libanaises détiennent un grand potentiel de croissance

L'année 2021 a été consacrée par l'ONU à l'économie créative et à son rôle dans la promotion du développement durable, preuve que l'économie créative est un puissant moteur de croissance économique, à même d'aider les pays en développement à diversifier leur production et leurs exportations, tout en permettant un développement durable inclusif et équitable.

De nombreuses études récentes, menées par les Nations Unies, l'Union Européenne, UNIDO, l'Agence Française de Développement, Ernst & Young, France créative et autres, ont également confirmé que ces industries sont rentables, qu'elles apportent une forte valeur ajoutée, génèrent des emplois directs et indirects, présentent un énorme potentiel de croissance et de création de richesses et contribuent à équilibrer la balance commerciale. En effet, les industries culturelles et créatives (ICC) libanaises détiennent le plus grand potentiel de croissance comparé aux autres pays du Moyen-Orient [Banque Mondiale, 2018]. Elles ont été un déterminant majeur de la création de richesse au Liban entre 2004 et 2015, constituant autour de 4.75% du PIB en 2015, soit 2.3 milliards de USD selon le « Creative Economy Report 2010 » publié par UNCTAD. Basé sur le ratio de la contribution des ICC à la création de richesses, le Liban

est classé premier dans la région MENA, avec un ratio similaire à celui des Etats-Unis. Cela fait potentiellement du pays un leader régional dans le domaine des ICC, une position qu'il convient de conserver dans le futur dans la mesure où elle indique la présence d'un avantage comparatif du Liban en la matière. Aujourd'hui, plus que jamais, alors que le Liban s'enfonce dans une crise économique, financière, sociale et politique d'une ampleur inédite, la culture et la création ne représentent plus des domaines « secondaires » dans lesquels l'action institutionnelle serait facultative, surtout qu'elles ont des incidences sur la sphère économique entière et qu'elles se basent sur une ressource illimitée, au contraire des industries manufacturières traditionnelles : la créativité humaine.

Dans cette optique, l'Institut des Finances Basil Fuleihan a conduit, en collaboration avec l'Institut français et l'Agence française de Développement, une étude sur la Contribution Economique des Industries Culturelles et Créatives au Liban.

L'étude s'est intéressée à la quasi-totalité des industries culturelles et créatives (à l'exception du patrimoine, de la publicité et de l'architecture), et s'est penché plus particulièrement sur les sous-secteurs du cinéma et de l'audio-visuel, les festivals, les arts du spectacle, la

joaillerie, la mode et le design créatif.

Le rapport fait état d'un effondrement sectoriel qui menace la pérennité des ICC et pourrait engendrer une fuite massive des talents, artistes et professionnels de la culture. Il aboutit donc sur l'urgence d'entreprendre des réformes structurelles et du modèle de gouvernance des ICC, mais aussi de la mise en œuvre d'actions immédiates pour sauvegarder le tissu socio-économique fragile qu'elles constituent.

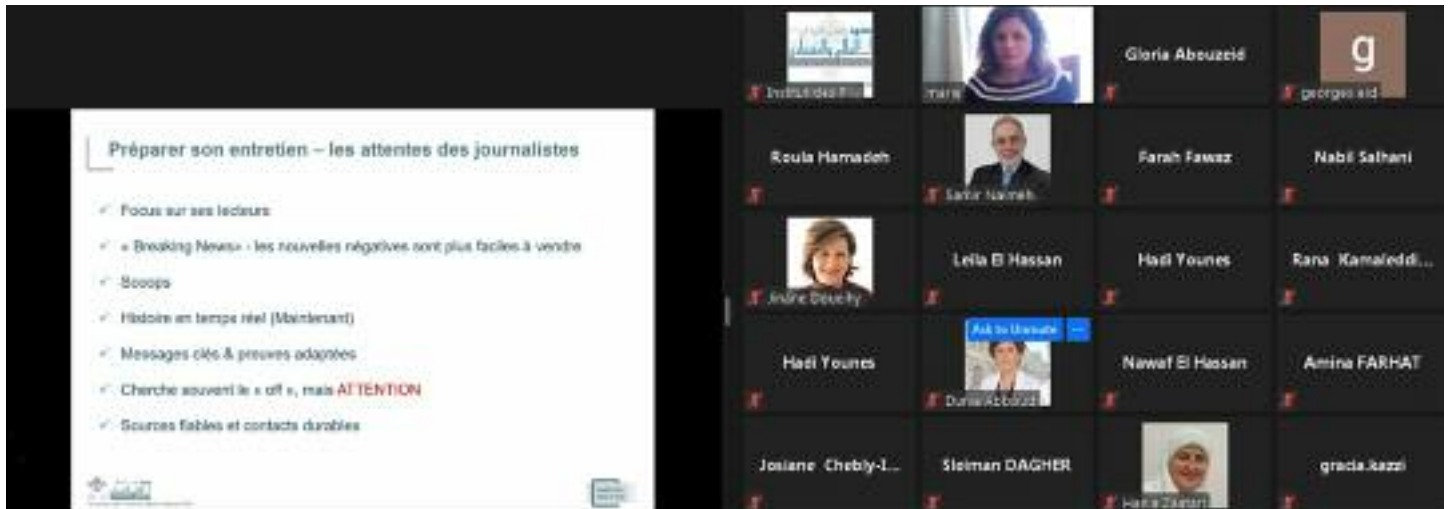
Il propose également une refonte de l'action publique autour de quatre piliers, à savoir la réforme du cadre réglementaire, la recherche de synergies avec l'éducation, l'établissement de partenariats et l'appui des nouvelles technologies.

Il propose enfin, une série de recommandations aux bailleurs de fonds pour diriger les efforts internationaux vers le financement d'actions et de projets structurants agissant dans le cadre d'une stratégie nationale de développement des ICC. La conférence CEDRE de 2018, qui a mobilisé plus de 7 milliards USD en projets de développement, n'avait, malheureusement accordé que 5% de cette somme aux industries créatives ; une réorientation des fonds de soutien nationaux et internationaux vers ce secteur est aujourd'hui indispensable.

Loin de voir la culture et la création comme un domaine d'activité stérile et secondaire, le rapport adopte une approche faisant du soutien aux ICC une composante centrale et essentielle d'une stratégie de relance économique et de stabilisation sociale, au vu de leur poids dans l'économie libanaise. A travers une action publique efficace et inclusive, ce secteur au fort potentiel est indéniablement à même d'insuffler une nouvelle dynamique de croissance durable et régénérer le lien entre l'Etat et le citoyen, tout en touchant les populations les plus vulnérables.

**Service
public**

La communication en temps de crise

Protégez la réputation de l'Etat !

Au fil des derniers mois, des crises multidimensionnelles frappent le Liban ; les citoyens libanais ont perdu confiance dans l'action publique et réclament des services plus efficaces, des agents publics compétents, une administration performante, transparente et capable de gérer les risques et les effets néfastes des crises.

Les institutions publiques se retrouvent de plus en plus vouées à l'échec et dans ces conditions, les investissements fuient, l'économie stagne, le malaise social s'aggrave et les tensions n'arrêtent pas de s'intensifier. C'est dans ce monde interconnecté et en crise que les Libanais/es réclament de l'information, de la réaction, de la transparence, de la visibilité de la part de leurs leaders publics. Les hauts cadres de l'Etat sont sollicités à

communiquer d'une façon claire et régulière pour bâtir la confiance des citoyens libanais et de la communauté internationale.

Traditionnellement, les hauts cadres n'avaient pas l'habitude de communiquer en public et au public ; aujourd'hui, il n'existe souvent pas de spécialistes de la communication au sein des administrations. Mais avec l'évolution du monde et des réseaux sociaux, l'absence de communication devient suicidaire pour l'Etat. Cette absence laisse la place aux autres pour gérer l'information et peut donner l'impression que les responsables ne se soucient pas des besoins de leurs citoyens. En effet, une absence de communication publique ou une mauvaise communication mettent en péril la réputation du pays.

Communiquer, et surtout en temps de crise,

est essentiel. C'est faire face à une situation inattendue, qui met en péril le cours normal des opérations et de la vie publique et qui requiert une résolution pour un retour à la normale.

Communiquer c'est d'abord exprimer de l'empathie vis-à-vis des citoyens afin de les rassurer mais aussi c'est faire preuve d'engagement et de transparence. Communiquer permet aussi de gagner du temps pour vérifier certaines informations et donc de lutter contre les effets négatifs de la crise.

Mais attention, il est essentiel de bien coordonner et préparer sa communication, bien définir les messages à diffuser et les moyens à utiliser. Et pourquoi pas une cellule de crise pour anticiper et réagir ?

Pour réussir la communication publique, il est aussi indispensable de garder le contrôle de la situation, surveiller les réactions sur les différents médias et tenir ses engagements. Enfin, Il faut également s'entraîner à gérer le stress afin de maîtriser la situation et montrer qu'on est à la hauteur de cette situation.

Par où commencer ? par ANTICIPER les risques, préparer les actions, montrer empathie et engagement, et être réactifs.

Bien communiquer, c'est la responsabilité des ministres mais aussi des cadres dirigeants et des agents de l'Etat pour protéger et renforcer la réputation du Liban.

Construire son message clé - impact

Suivre les 5 W permet de :

- ✓ Etre cité correctement
- ✓ Etre cité plus souvent
- ✓ Valoriser la relation avec le journaliste

**+ des PREUVES (illustrations, exemples...)
pour crédibiliser votre message**



معاوي: التكنولوجيا تحسّن الشفافية وتوفر الوقت والجهد وتتيح فرصاً اقتصادية جديدة

القطاع
العقاري

إلكترونية تمكّن أعضاء النقابة من مشاركة بياناتهم العقارية والعمل معاً لبيع وتأجير العقارات المعروضة لديهم في مختلف المناطق اللبنانية. وحيثاً معاوي في كلمته جهود نقابة الوسطاء والاستشاريين العقاريين ورئيسها وليد موسى لإطلاق "هذا المشروع القيم على المستوى المحلي والعالمي"، معتبراً أنه "يعزّز صورة لبنان في القطاع الخاص وخصوصاً في العالم العربي".

ولاحظ معاوي أن "استخدام تطبيقات CRM والخدمات الإلكترونية حقق نتائج واعدة في السنوات الأخيرة"، مشيداً "بإصرار النقابة على السعي إلى تحسين ظروف العمل وخصوصاً في ظل الظروف الراهنة ومنها جائحة كوفيد-19 والأزمة الاقتصادية". وقال إنها "حريصة على تنظيم أفضل لمهنة الوكيل العقاري والتعاون مع القطاع العام لصالح الوطن".

واعتبر معاوي أن "إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الخدمات التقليدية، ومنها الخدمات العقارية، "يحسن الكفاءة ويوفر الوقت والجهد ويشجع على مشاركة أفضل ويحسن الشفافية ويسهل نشر المعرفة ويوفر فرصاً اقتصادية جديدة". وشدد على أن "الحاجة الملحة إلى الرقمنة تتزايد وتتسع كل يوم"، متوقفاً أن "تساهم في زيادة وتيرة التبادلات".

ورأى أن "النقابات تؤدي دوراً مركزياً في بناء مجتمع المعلومات"، واصفاً إياها بأنها "شركة مهمة"، إذ "تؤدي دوراً رئيسياً في الحياة الاقتصادية"، أملاً في "أن تؤدي الجهود المبذولة إلى تحسين ظروف العمل وتحقيق الثمار التي تساهم في التنمية الاقتصادية للبلاد".



معاوي (الأول من اليسار في أسفل الصورة) خلال الاجتماع الافتراضي لنقابة الوسطاء العقاريين

العقاريين في لبنان تم خلاله إطلاق الخدمات الإلكترونية المجانية لأعضائها مع شركة Apimo العالمية.

وأطلقت النقابة نظام إدارة علاقات العملاء (CRM) للشركات العقارية، وهو برنامج إلكتروني يتيح لأعضائها تخزين بياناتهم العقارية عبر الإنترنت، ويسمح بإدارة متطورة لعمليات المبيع وتسريعها. أما خدمة البيانات المتعددة (MLS) فهي منصّة

شدد مدير المالية العام بالوكالة جورج معاوي على أن إدخال التكنولوجيا الرقمية في مجال الخدمات التقليدية، ومنها الخدمات العقارية، "يحسّن الشفافية" و"يوفر الوقت والجهد" وتتيح "فرصاً اقتصادية جديدة"، واصفاً الحاجة إليها "ملحة وتتسع كل يوم".

وجاء كلام معاوي خلال مشاركته في اجتماع افتراضي نظّمته نقابة الوسطاء والاستشاريين

مناقلات موقّنة في الإدارة الضريبية لزيادة القدرات وتحديث أساليب العمل

وفي هذا السياق، أقيم برنامج تدريبي من بُعد بالتعاون مع معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، تمحور حول ضريبة الدخل والضريبة على القيمة المضافة، وهدف إلى مواكبة مناقلات الموظفين وتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم. ونتيجة هذه الإجراءات الإدارية، ستتم الاستفادة قدر الإمكان من الطاقات البشرية المتوافرة لدى الإدارة الضريبية من خلال تعزيز معارف الموظفين وتطوير مهاراتهم وتبادل الخبرات في ما بينهم مما ينعكس إيجاباً على أداء الإدارة الضريبية من حيث زيادة الإنتاجية وسرعة الإنجاز وتفعيل إمكاناتها وزيادة فاعليتها.

إيلين ساعدو - دائرة شؤون الموظفين

ألقَ مراقبو الضرائب الرئيسيون ومراقبو الضرائب العاملون في دوائر التدقيق الضريبي ببقية دوائر التحقق الضريبي بصورة موقّنة وعلى مراحل، سواء ضمن المديرية الواحدة أو كذلك من دوائر ضريبة الدخل إلى دوائر الضريبة على القيمة المضافة وبالعكس.

وتهدف هذه المناقلات إلى زيادة قدرات الإدارة الضريبية وتفعيلها من طريق تحسين الأداء وتحديث أساليب العمل وإجراءاته. وتتماشى الإجراءات كذلك مع الظروف الاستثنائية التي يشهدها لبنان، إذ أن الأزمة الاجتماعية والاقتصادية تستدعي التحرك بسرعة لإعادة تنشيط عجلة الإنتاجية في مؤسسات الدولة ومنها دوائر التحقق الضريبي في وزارة المالية.

تجربة التعلّم الرقمي والتدريب في زمن كورونا: الانتقال من الارتجال إلى الثبات والابتكار

تكنولوجيا



تغييرات جذرية في مجال العمل والتعلّم

المالي والاقتصادي، إلا أن نبحث عن حلول بديلة ومبتكرة وغير مكلفة وقابلة للتطبيق. حلول، بكل بساطة، ذكية ومرنة على صورة اللبنانيين واللبنانيات.

ولئن التغيير يبدأ من أنفسنا، حرصت إدارة المعهد خلال شهر آذار على توفير منصة "تيمز" لفريق العمل وتدريب جميع الموظفين على استعمالها. في 27 آذار 2020، وللمرّة الأولى، اجتمع كلّ العاملين في المعهد من بُعد. ثمّ توالى الأسئلة. أسئلة سريعة، غير مرتقبة، معقدة في بساطتها. ما العمل ببرامج العام؟ متى نعود للعمل بشكل طبيعي؟ كيف ندرّب من بُعد ومعظمنا لم يختبر هذه التجربة؟ كيف نتعاطى مع الناس؟ مع الخبراء؟ أي منصة هي الأفضل؟ أي لغة والترجمة غير متاحة؟ كيف نعلن عن البرامج؟ كيف نتواصل

و"تعلّم متزامن وغير متزامن" و"سيناريو وستوري بورد" وغيرها من التعبيرات التي تحوّلت إلى يوميات العائلات والموظفين والطلاب

والمدرّبين والاستاذة. ووُضعت مهنتا التدريب والتدريس أمام تحديات غير مألوّفة حيث بات الارتجال والابتكار سيّدي الموقف واختلطت المفاهيم البيداغوجية، واقتصر مفهوم التعلّم الرقمي، في أحيان كثيرة، على بعض المحاضرات من بُعد مدعّماً، في أقصى الحالات، بعرض توضيحي. أما عن التأكّد من حضور المشاركين من الجهة الأخرى من المنصة واكتسابهم للمعارف، فحدّث ولا حرج!

عندما أقفلت قاعات التدريب قسرياً بدءاً من آذار 2020 بسبب كورونا وعملياً بسبب أضرار كارثة المرفأ في آب 2020، لم يكن أمامنا، في معهد باسل فليحان

فرضت جائحة كوفيد-19 على معاهد التدريب في القطاع العام في لبنان وفي منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا الانتقال قسرياً إلى التعلّم من بُعد، في وقت لم تكن معظم المعاهد جاهزة لذلك. هذا التحوّل الذي يتطلّب، في الظروف العادية بنية مجهزة وأنظمة ملائمة وبيئة حاضنة، فرض على القيّمين على هذه المعاهد استجابة فورية وحلولاً موقّته ضمن الإمكانيات المتوافرة.

في الشقّ التقني، تجربة اللقاءات والويبنار والتعلّم من بُعد في لبنان شابتها انقطاعات التيار الكهربائي وعجزها ببطء خدمة الإنترنت وتكلفتها، في وقت لم يكن الكثير من المتدربين مجهّزين بالكمبيوتر أو الأجهزة اللوحية أو حتى الهواتف الذكية المطلوبة. والأمر الإضافي هو ضرورة دفع الرسوم اللازمة لبعض المنصّات المستعملة بالبطاقة المصرفية وبالعملة الأجنبية وهو أمر تعدّر إنجازها في ظلّ القيود المصرفية وتدهور العملة.

من جهة أخرى، اجتاحت لغتنا اليومية كلمات جديدة "زوم" و"تيمز" و"ويبكس" و"غوغل" و"تدريب مدّمج" وتدريب وجاهي" و"تعلّم من بُعد"

**من الضروري
مرافقة موظفي
القطاع العام
في مسار
تحديثي
يساهم في بناء
صورة جديدة
لإدارات الدولة
البنانية
ومؤسساتها**



ينبغي استحداث مهن أو كفايات جديدة لإعداد المحتوى الرقمي

البيداغوجيين لإعداد المحتوى الرقمي باعتماد التفكير النقدي والابتكار والحرص دائماً على طرح السؤال: «كيف أحقّز المشارك على أن يكون مستقلاً ومسؤولاً ومشاركاً في التعلّم؟» عوضاً عن «ماذا أريد أن أعلمه؟»

- استحداث مهن أو كفايات جديدة، أساسية لإعداد المحتوى الرقمي، منها: Instructional Designers و Graphic/Multimedia Designers ومشرّفون Tutors ومبرمجون designers وهؤلاء يشكّلون، مع الخير في المادة، فريق عمل متكامل؛
- توفير التطبيقات اللازمة (مثلًا Webex و Zoom وغيرها) للتواصل مع المشاركين، ونظام لإدارة عملية التعلّم (مثلًا Moodle أو Edmodo وغيرها) وتشجيع العمل التعاوني من خلال تطبيقات معيّنة (مثل غوغل أو Office365 وغيرها) وتوفير نظام لتقويم عملية التعلّم Assessment Management System؛
- متابعة أبرز التطورات الرقمية والتفكير في اعتماد مقاربات جديدة Mobile learning وغيرها. ويبقى الأهمّ إدارة التغيير في سلوك الموظفين والعاملين في الدولة ومرافقتهم في مسار تحديتيّ تعلّم يساهم في بناء صورة جديدة لإدارات الدولة اللبنانية ومؤسساتها.

25 سنة على تأسيس المعهد وللسنة شعارها "نقطة بتحت حجر"، فلنحت معاً.

جنان غانم الدويهي

وما هي أبرز النقاط التي علينا واجب التنبّه لها؟ في ما يأتي القليل من الأفكار العملية والكثير من العمل إنما الرؤية واضحة: إعتدّاد مقارنة حديثة للتعلّم من بُعد في معاهد التدريب في القطاع العام تدرج مع سياسة تدريب متكاملة وواضحة وشاملة ومحقّقة.

على المستوى الاستراتيجي:

- توحيد المفاهيم والتعابير في التعلّم من بُعد؛
- الحرص على شمولية التدريب من بُعد للجميع بحيث لا يبقى أي موظف بحاجة للتعلّم خارج المنظومة وهو أمر يتطلّب تغييراً على مستوى جميع المعنيين بإدارة الطاقات البشرية في الدولة اللبنانية بما يضمن تأمين بيئة حاضنة ومحقّزة؛
- الاستفادة من الخبرات الدولية التي يوفّرها الشركاء للبنان والبناء على تجاربهم الناجحة؛
- رصد الموارد والهبات واستثمارها في التعلّم من بُعد في الدولة مع آلية رصد وتتبع واضحة للتقدّم وتقييم أثر التعلّم من بُعد؛
- اعتماد آلية تنسيق وتكامل بين معاهد التدريب في القطاع العام في لبنان وفي منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في موضوع التعلّم من بُعد، بما يضمن الاستفادة القصوى من الموارد والخبرات.

على المستوى البيداغوجي والتقني:

- تطوير قدرات المدربين والخبراء والمسؤولين

مع المستفيدين؟ هل نستقبل الترشيحات ونجري التقييم؟

كل ما تقدّم جعلنا نؤسّس لتغييرات جذرية في مفهومي العمل والتعلّم مستعنيين بتجارب فردية وجماعية وبخبرات الشركاء وبما تتيحه التحوّلات الرقمية. وبمرونة ومثابرة، رسمنا خطوات، صغيرة وواثقة، فأطلقنا سلسلة الوينار لعام 2020 ووفّرنا للعاملين في الدولة فرصة نيل شهادات تخصّصية من جهات دولية كصندوق النقد الدولي والشركاء الفرنسيين. كذلك كان لكل عامل(ة) في المعهد، مساره التعلّمي من بُعد وحاز العديد شهادات مشرّفة. وخاض فريق المعهد تجربة إعداد فيديوهات ووحدات تعلّمية رقمية، وخصّص الاقتصاديون منهم جهداً جباراً لتوفير البيانات والداتا فأنجزوا، للمرة الأولى في لبنان، منصّة توقّر أرقام الموازنة العامة لكلّ الناس وبطريقة مبتكرة وتفاعلية. كذلك اطلعنا على تجارب معاهد أخرى شبيهة في لبنان (معهد قوى الأمن الداخلي والجيش اللبناني) وفي الكويت (المعهد العربي للتخطيط) وفي تونس (معهد تدريب البلديات) وتجارب فرنسية عدّة.

في خلاصة بعض المكتسبات من هذه التجارب الرقمية التي خاضها المعهد عام 2020 فإننا نستثمر بعض الدروس للإنتقال بشكل علمي وموثوق به إلى مرحلة أكثر ثباتاً.

كيف نرى التحوّلات في التعلّم الرقمي في معاهد التدريب على المدى القريب والمتوسط؟

تعدّها المكتبة المالية بالتعاون مع مديرية التوجيه في الجيش اللبناني

حلقات تثقيفية مالية وإقتصادية ضمن برنامج "الجندي" الإذاعي

ثقافة مالية
واققتصادية



خلال تسجيل البرنامج الإذاعي

فتحت هذه الحلقات الإذاعية المجال أمام المواطنين والمواطنات للتعرف على المفاهيم الاقتصادية والمالية التي تؤثر في حياتهم والتي تمكنهم من تتبع التطورات المتعلقة بالوضع المالي والاقتصادي العام وبالتالي تمكّنهم من المساءلة والمحاسبة على قاعدة المعرفة. تابعونا خلال العام 2021 بحلقات جديدة حول المؤسسات العامة في لبنان، ما هي، ما دورها...

وتأثيرها على حياتنا اليومية. ثم تابعت المكتبة هذه التجربة الناجحة بإعداد فقرات جديدة تحت عنوان "حكك تعرف أكثر" تناولت مواضيع مالية واقتصادية كالتضخم، واليوروبوندرز، والموازنة العامة (من حيث إعدادها وأنواعها وتحدياتها)، وتحديث الشراء العام في لبنان واقترح قانون الشراء العام الذي يناقش حالياً في اللجان النيابية، بالإضافة إلى حلقات تناولت أهداف التنمية المستدامة 2030 وموقع لبنان من كلٍ منها.

ضمن إطار إتفاق التعاون مع قيادة الجيش اللبناني الموقّع مع معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في العام 2016، خاضت المكتبة المالية تجربة جديدة من نوعها، تمثّلت بإعداد وتسجيل فقرات إذاعية تثقيفية توعوية تبيّن كل يوم خميس من الإذاعة اللبنانية وعلى الإذاعات الخاصة المحلية ضمن "برنامج الجندي" الإذاعي من إعداد مديرية التوجيه في قيادة الجيش اللبناني. بدأت هذه التجربة في تموز 2020، بسلسلة حلقات تحت عنوان "لماذا تتغير الدني" تتناول جائحة كورونا

المكتبة المالية

اقتصاد ودولة للبنان / شربل نحاس - بيروت : رياض النشر للكتب والنشر، 2020

يقدم الكتاب تشخيصاً واضحاً لأزمة لبنان ويرسم تصوّراً استراتيجياً للتعامل معه.

يمرّ لبنان بأسوأ أزمة بتاريخه. بينما كانت الأزمة تفرغ الأبواب، لم يغب الهراء لحظة عن الساحة، في انفصام كامل عن الوقائع الاقتصادية والاجتماعية: الانتقال من اقتصاد ريعي إلى اقتصاد منتج، التخصص في القطاعات ذات القيمة المضافة العالية، الاعتماد على المستوى التعليمي الرفيع للبنانيين، انتظار مداخل النفط الذي سيكتشف في البحر، الخ...

إزاء هذا المزيج وبعيداً عن أي فكر نقدي، لا بد من السؤال: أي مشروع اقتصادي نريد للبنان؟ هذا السؤال ليس تقنياً، بل هو سياسي في الأساس...



تجربة | من تحت دمار 4 آب... عاد الكتاب

أحسستُ أن قطعةً إنسلخت مني: نوافذ وأبواب مخلّعة، زجاج محطّم، سقف وإمدادات كهربائية متطايرة في أرجاء المكان، ولكن لحسن الحظ أن مجموعات المكتبة القيّمة لم تصب بأي أذى. إنتابني شعور بالحزن، باليأس والإحباط، فكيف سنعيد ترميم المكتبة، وخصوصاً في هذه الظروف الصعبة التي نمرّ بها والتحديات الإقتصادية والمالية التي يواجهها المعهد وتأثيرها على موازنته.

بدأت أعمال الترميم في أيلول...

طوال هذه الفترة، صمّمت، وأصرت على العمل في المكتبة، أجلس على مكثبي بين الحطام متحمّلة الحرّ، وصخب الطريق، ومحاولة قدر الإمكان تلبية طلبات الإعارة واستفسارات زوار المكتبة عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني. وانتهت أعمال الترميم في تشرين الثاني، وعادت المكتبة المالية أفضل مما كانت عليه، وعدنا الى قواعداً سالمين.

أشكر إدارة وفريق عمل معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي وشركاءه على جهودهم الجبارة لتأمين الإمكانيات اللازمة لترميم المكتبة المالية. على أمل أن نعود إلى حياتنا الطبيعية وينتهي هذا الكابوس ونعاود نشاطنا بنخيم ومصممين ان الغد سيكون أفضل.



من آثار انفجار مرفأ بيروت على المكتبة المالية

بقلم جوزيان شبلي كفوري - مديرة المكتبة المالية في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

حلّ 4 آب المشؤوم، يوم انفجار مرفأ بيروت المدمّر، فتضرر فيها المعهد والمكتبة. المكتبة التي أعمل فيها منذ 23 سنة، والتي هي جزء لا يتجزأ من حياتي ويوميّاتي. عندما وصلتنني الصور لم أقدر حجم الأضرار التي حلّت بالمكتبة، ولكن على أرض الواقع كانت الصورة مغايرة تماماً. ففي البداية شكرت العناية الإلهية على إنقاذي وفريق عمل المعهد.

لم يكن عام 2020 عاماً عادياً، بل هو "عام لا مثيل له"، حافل بالتحديات والصعوبات، بدأ مع جائحة كوفيد-19 في آذار مع ما رافقها من إجراءات. سنة اختبرت فيها تجربة العمل من البيت، افتقدت زوار المكتبة المالية في معهد باسل فليحان من طلاب وباحثين والعمل على تلبية طلباتهم. في حزيران، عاودت المكتبة المالية نشاطها جزئياً، واستقبال زوارها لخدمات الإعارة فقط، إلى أن

حياة الوزارة

دكتوراه في الحقوق بتقدير جيد جداً لزياد الشيخ عن «إشكالية العلاقة بين الموازنة العامة وقطع الحساب»

حصل مراقب عقد النفقات زياد الشيخ في 3 آذار الفائت على شهادة الدكتوراه اللبنانية في الحقوق من المعهد العالي للدكتوراه في الحقوق والعلوم السياسية والإدارية والاقتصادية في الجامعة اللبنانية بتقدير جيد جداً، بعد مناقشة أطروحته عن «إشكالية العلاقة بين الموازنة العامة وقطع الحساب - الحالة اللبنانية». وتناولت أطروحة الشيخ، وهو رئيس دائرة في مديرية الموازنة ومراقبة النفقات، معالجة مسألة غياب الموازنة وقطع الحساب في لبنان، وذلك من الناحيتين الدستورية والقانونية، وتحليل العلاقة التي تربط بين كل من قطع الحساب وحسابات المهمة من جهة والموازنة العامة من جهة أخرى. وعرّف الشيخ في أطروحته بكل منها، لجهة ماهيتها وطبيعتها ومحتوياتها والجهات التي تعدها وتتحققها وتصدقها، وعرض للمراحل التاريخية التي غابت خلالها الموازنة العامة وقطع حسابها وأسبابها ونتائجها، والحلول التي يمكن الأخذ بها للخروج من مأزق غياب الموازنة العامة المقترنة بقطع الحساب المعد والمدقق والمصدق من مجلس النواب وفق الأصول القانونية والدستورية.



شهادة في الإدارة المالية العامة لروجيه لطفه

حصل رئيس دائرة خدمات الخاضعين في مديرية الضريبة على القيمة المضافة ورئيس لجنة معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام الدكتور روجيه لطفه على شهادة في الإدارة المالية العامة «Public Financial Management» من جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين البريطانية.



نشرة صادرة عن معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

يُمكن إرسال مقالاتكم على العنوان التالي:
institute@finance.gov.lb
هاتف: 01/425149 - 01/425147
فاكس: 01/426860
www.institutdesfinances.gov.lb



الإشراف العام: لمياء الميّيّض بساط
رئيس التحرير: باسم الحاج
شارك في هذا العدد: جنان الدويهي، سوزان أبو شقرا، إسكندر البيستاني، سابين حاتم، بسمة عبد الخالق، مايا بصيبص، رولى درويش وجوزيان شبلي
التواصل التحريري: جيد بكداش الباشا
تصميم وتنفيذ: دوللي هاروني



IOFLebanon



IOFLebanon



IOFLebanon



InstituteOfFinance



Institut des Finances Basil Fuleihan