

• المصارف التجارية ومصرف لبنان، بما يتماشى مع التوجّه نحو اقتصاد منتج؛
• أولي معقول في الموازنة الذي من شأنه تكوين فائض والطويل يتراوح بين 3 و 4% من الناتج سنة 2024؛
• إصلاحات هيكلية تساهم في تعزيز النمو، من خلال تنمية الاقتصاد المنتج، وإطلاق استثمارات لتطوير البنى التحتية؛
• وتكتمل الخطة بإعادة هيكلة كاملة للدين العام، سواء أكان بالليرة اللبنانية أو بالدولار الأمريكي، لينخفض من 179% حالياً إلى 103% في العام 2024 سعياً إلى التخفيف المستدام لعبئه على الموازنة والاقتصاد، واستعادة القدرة الطبيعية على الاقتراض.

أخيراً، أود أن أدعو الجميع إلى التعاضد والتعاون والصبر في هذه الفترة المأزومة، فلطالما تميز المجتمع اللبناني بقدرته على استدراك الصعوبات وتجاوزها. وإن كانت أزمة فيروس "كورونا" ساهمت في تعقيد الأمور أكثر فأكثر، نظراً إلى انعكاساتها السلبية على الاقتصاد، فهي بيّنت أن لبنان قادر على التعامل بإنسانية ومسؤولية مع الأزمات، باتحاد جهود أبنائه وبتعاون كلّ مكوناته، سواء أكانت في السلطة أو في المعارضة، ليخوضوا جميعاً معركة واحدة ومشتركة، هي معركة الخروج من الأزمة، وبناء نموذج اقتصادي متين وسليم وعادل.

غازي وزني
وزير المالية

ظهرت في النموذج الحالي الذي أصبح معطوباً، وتفقد البلد تالياً إلى انطلاقة جديدة. أتت الأزمة الصحية العالمية نتيجة انتشار فيروس كورونا لتفاقم من تعقيد الوضع لكنها لم تزدنا إلا إرادة للمضي قدماً في رؤيتنا كون الحاجات التمويلية لمعالجة نتائج أزمة كورونا وآثارها الاقتصادية على المدى المتوسط على النمو والعمالة والاستثمار ستكون كبيرة، كما هي الحال بالنسبة لكل بلدان المنطقة والعالم. فقبل تفشي وباء الكورونا، كان تقييم المنظمات الدولية للاتفاق الاقتصادية على الصعيد العالمي قاتماً لناحية النمو وقدرة الدول على التدخل لإعادة تقويم اقتصاداتها في ظل تزايد المقيدات المالية.

في أميركا ومنطقة اليورو يتوقع أن ينخفض الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 5-10% على مدى عام، وربما أكثر، ونحن نتوقع انكماشاً يوازي 12% عام 2020 و 7% عام 2021 مع ارتفاع نسبة التضخم إلى 25% في الـ 2020، على أن يعود النمو إن شاء الله بنسبة 2% في العام 2024 وينخفض التضخم إلى 5.2%.

إذا ما طبقت خطة الإصلاح المالي كما وضعناها. لقد اتخذت حكومتنا تدبيراً وقائياً صعباً ولكنه ضروري، بتعليق كل عمليات الدفع المتعلقة بسندات اليوروبوند، لضرورة تخصيص كل العملات الأجنبية المتوافرة لتمويل حاجات لبنان من السلع الأساسية. وحسنأ فعلنا لأننا ما كنا لنتمكّن من استيراد ضروريات الطوارئ الصحية. وبرنامج حكومتنا للإصلاح له أربع ركائز:

• إصلاح القطاع المصرفي، وهو يعني عملياً إعادة تشكيل القطاع من أجل إنقاذه، بكلّ مكوناته، أي



ركائز الإنقاذ

لقد تولّت الحكومة اللبنانية التي أمثلها السلطة في 21 كانون الثاني الفائت، وسط أزمة غير مسبوقه في لبنان عبّر عنها اللبنانيون بمشهدية مواطنة مميزة جاءت تعبيراً صادقاً عن معاناتهم وألمهم. وقد التزمت حكومتنا بإخراج لبنان واللبنانيين من هذه الأزمة. وسعت منذ تسلّمها مسؤولياتها، إلى تطوير خطة إنقاذ شاملة والمباشرة بالإصلاحات الهيكلية المطلوبة للانتقال بلبنان إلى نموذج اقتصادي واجتماعي جديد، يعالج مجموعة الاختلالات التي

قضية استعادة الأموال المنهوبة: الواقع الحالي والعملي

موضوع
الغلاف

بقلم المحامي كريم ضاهر

أدّت تبعات ونتائج الأحداث المتلاحقة منذ 17 تشرين الأول 2019 وما رافقها من أزمة مالية/اقتصادية خانقة، إلى بروز مفاهيم جديدة وتعاطي مواطني مستحدثت بالغ الدلالة في دولة "أهرام بونزي (Ponzi)". واللافت في هذا الإطار أن مطالب المحاسبة ومكافحة الفساد واستعادة الأموال المنهوبة، أضحت من الشعارات الرئيسية للحراك الشعبي المنبثق من هذه الأحداث، ممّا حفّظ المنظومة السياسية الحاكمة على ركوب الموجة استلحاقاً والمزايدة في المطالب والشعارات.

إنما، وإزاء هذا الواقع، يبقى من المجدي أن لم يكن من الضروري توضيح المفاهيم وإزالة الإلتباس والإبهام القائمين لتجنّب الغوغائية والشعبوية وتبيان الآلية الواقعية القانونية الحقيقية التي ترعى هذا الموضوع، تفادياً لأي



إزالة آثار كورونا من دون
تهديد المالية العامة
ص. 10

غازي وزني:
من ثقة بالخبير إلى رهان
على الوزير ص. 6

والقانون الرقم 55 تاريخ 2016/10/27 الذي حدد الأصول والإجراءات الجديدة لتبادل المعلومات الضريبية. وقد سمح هذا القانون الأخير للحكومة اللبنانية التبادل سواء غب الطلب أو التلقائي للمعلومات والحصول على كل المعلومات المالية العائدة للمقيمين الضريبيين في لبنان ومنهم بطبيعة الحال من يشملهم قانون الإثراء غير المشروع. وسوف يتبع المعاهدتين موضوع القانون العتيد (MAC وMCAA) قريباً نظاماً BEPS وMDR اللذان تعمل على تطبيقهما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) للجم إمكانيات التهرب الضريبي والفساد وتبييض الأموال.

الإشتباه والملاحقة وحفظ الأموال باتخاذ التدابير الاحتياطية والاحترازية اللازمة

بنتيجة الإستقصاء وجمع المعلومات وتجميع الوثائق والأدلة الموثوقة التي تسمح بكشف الأفعال وملاحقة الأفراد، يتم تقديم شكوى خطية موقعة للنياحة العامة أو مباشرة لقاضي التحقيق الأول في بيروت. غير أن هذا الإجراء تعثره معوقات ومخاطر أهمها تأمين كفالة مصرفية مقدارها خمسة وعشرون مليون ليرة كشرط معلق لقبول الشكوى؛ لا بل وما هو أخطر وأكثر رعباً "العقاب" لدى "الخروج" أي إذا تقرر منع المحاكمة عن المشكو منه أو إبطال التعقبات بحقه وحفظ الملف (وما أكثر تلك الحالات في ظل غياب تام لاستقلالية القضاء) بحيث يتم تغريم الشاكي "السيء النية" بمبلغ لا يقل عن 200 مليون ليرة لبنانية وبالسنج من ثلاثة أشهر كحد أدنى إلى سنة بقرار نافذ على أصله، كذلك يمكن إلزام الشاكي بناء على طلب المشكو ضده، بدفع تعويض عن الأضرار اللاحقة به من جراء تقديم الشكوى. وعليه، فإن الأولوية المعطاة حالياً في المشاريع الآتية إلى تعديل وتطوير النصوص، هي لإزالة وإلغاء هذه القيود غير المنطقية وغير البناءة. ويعود لكل من قاضي التحقيق والمحكمة المختصة بموجب القانون الرقم 99/154، في حال التأكد من أن الشكوى جدية، أن يطبق أحكام قانون أصول المحاكمات الجزائية على التحقيق في قضايا الإثراء غير المشروع. كذلك يحق له على الرغم من كل نص مخالف، أن يأمر فوراً بحجز أموال المشكو ضده المنقولة وغير المنقولة جزأً احتياطياً. ويبقى هذا الحجز مستمراً ومنتجاً مفاعيله القانونية حتى صدور قرار برفعه أو بتحويله إلى حجز تنفيذي؛ وذلك فضلاً عن رفع السرية المصرفية عن الحسابات والأصول المصرفية عملاً بأحكام المادة 13(2) من القانون المذكور والمادة 7 من قانون سرية المصارف الصادر بتاريخ 3 أيلول عام 1956. ويجدر التوضيح

إدارة السير والتليبات، فضلاً عن تحليل البيانات المالية المتوافر الحصول عليها. ولا تقف السرية المصرفية عائقاً أمام التحقيقات التي يجريها القضاء المختص بدليل ما نصت عليه المادة 7 من قانون السرية المصرفية تاريخ 3 أيلول 1956 وأكدته المادة 13 البند (2) من قانون الإثراء غير المشروع الرقم 154 تاريخ 1999/11/27 لجهة أنه لا يمكن للمصارف أن تدرّج بسر المهنة (أي السرية المصرفية) بشأن الطلبات التي توجّهها السلطات القضائية في دعاوى الإثراء غير المشروع. وقد أضيفت إلى الإستثناء في ما بعد الطلبات التي توجّهها هيئة التحقيق الخاصة المخوّلة التفصي والتحقيق في جرائم تبييض الأموال والجرائم الأصلية المعددة في قانون تبييض الأموال ومكافحة الإرهاب الرقم 44 تاريخ 2015/11/24.

وسعيّاً إلى تسهيل إضافي للمهام، تم إقتراح إلغاء الفقرة الأخيرة من المادة 103 من قانون ضريبة الدخل المنفذ بالمرسوم الإشتراعي الرقم 144 تاريخ 1959/6/12، بحيث يلزم كل شخص حقيقي أو معنوي في لبنان، بما في ذلك المصارف والمؤسسات المالية وفروعها ومكاتبها التمثيلية في الخارج، باطلاع موظفي المالية المختصين، لدى الطلب، على كل ما لديها من سجلات ومستندات ومعلومات تساعد على تحديد اسس الضريبة التي قد تتوجب على الشخص المشتبه به أو على غيره من المكلفين الملاحقين. ومن المفيد أيضاً مراجعة الحسابات العمومية وتقرير أجهزة الرقابة وعند الإقتضاء الملفات القضائية المتعلقة بالفساد والتقارير الإعلامية وتقرير هيئات المجتمع المدني ذات الصلة. ويشمل نطاق تطبيق هذا الإستقصاء كل من له صفة الموظف العام عملاً بأحكام قانون الإثراء غير المشروع الرقم 154 تاريخ 1999/11/27 الذي عرّف الإثراء غير المشروع على أنه الإثراء الذي يحصل عليه الموظف والقائم بخدمة عامة والقاضي أو كل شريك لهم، أي بمعنى آخر كل من يتعاطى الشأن العام أو الخدمة العامة مع إمكان توسيع النطاق لكي يشمل الأشخاص المتعاقدين المستفيدين من المشاريع والتلزميات العامة بالتواطؤ و/أو الحالات التي تنشأ عن الاستفادة من المشاريع المنوي تنفيذها. وقد وسّع كل من القانونين الرقم 33 الصادر في 2008/10/16 (الإجازة للحكومة الإنضمام إلى إتفاقيات الأمم المتحدة لمكافحة الفساد) والرقم 83 تاريخ 2018/10/10 (حماية كاشفي الفساد) هذا التعريف، بحيث شمل الشركاء والمستشارين حتى لو كانوا غير مدفوعي الأجر.

ومن جهة ثانية، وبالنسبة للأموال الموجودة في الخارج، فقد أصبح الإستقصاء متاحاً بموجب كل من القانون الرقم 44 تاريخ 2015/11/24



المحامي كريم ظاهر
محام وإستاذ محاضر في قانون الضرائب؛
رئيس الجمعية اللبنانية لحقوق المكلفين
(ALDIC)

تسرّع في الإستنتاج أو عقد الأمل والعزيمة على أوهام والبناء على رمال متحركة قد يتبع أي مسعى جدّي للوصول إلى الهدف المنشود. وللأمانة، فإن الأمور، على صعوبتها، ليست مستعصية ولا مستحيلة، وأمثلة بعض الدول الناجحة في هذا الحقل من شأنها شدّ العزيمة وحث الهمم؛ وخصوصاً أن هذا المسعى قد يتراق، من حسن الحظ، مع حملة عالمية موازية للوقاية والحدّ من الفساد وارتداداته السيئة، وكذلك لتقويض حركة الفاسدين والمتهربين بشتى الوسائل المتاحة والناجحة. وفي هذا السياق، سنشرح في ما يأتي المراحل الواجب إتباعها من أجل استرداد الأموال المنهوبة أو غير الشرعية، بدءاً من جمع المعلومات واقتفاء أثر الاموال، مروراً بالتدابير الاحتياطية والاحترازية اللازمة لحفظ الأموال وعدم إخفائها أو تبيدها، وصولاً إلى الملاحقة القضائية وأخيراً التنفيذ وإعادة الأموال إلى كنف الدولة وملكية المواطنين إذا أمكن.

آليات تجميع المعلومات وكشف الأموال في الداخل

إن عملية جمع المعلومات وتجميع الوثائق والأدلة الموثوقة ومعرفة مكانها وقيمتها تشكّل موضوعاً أساسياً ومحورياً وذا أهمية خاصة في إطار عملية رصد ومتابعة إجراءات كشف الأفعال وملاحقة الأفراد واسترجاع الأموال المنهوبة. ويتعيّن على من هم حرصاً على مكافحة الفساد واسترجاع الأموال، تجميع ما أمكن من معلومات ووثائق، تتناول الأشخاص موضوع الشبهات مباشرة أو بصورة غير مباشرة (لا سيما عن طريق الأقرباء والشركاء) من خلال ما تتضمنه السجلات العامة أولاً، لا سيما السجل العقاري والسجل التجاري وسجلات وزارة المالية (لجهة تحديد صاحب الحق الاقتصادي)، وكذلك هيئة

الأصول العادية

لقد نصّ قانون الإثراء غير المشروع الرقم 99/154 في مادته التاسعة على أن تطبق أحكام قانون أصول المحاكمات الجزائية على التحقيق في قضايا الإثراء غير المشروع، وتطبق أحكام قانون العقوبات في حالات تحقق الإثراء غير المشروع نتيجة جرم جزائي. والحالات ذات الصلة التي يمكن التعويل عليها راهناً للملاحقة والظن والمحاكمة هي تلك الملحوظة في قانون العقوبات وتشمل في ما تشمله: الرشوة و/أو صرف النفوذ و/أو الاختلاس واستثمار الوظيفة. وتنصّ كل المواد المتعلقة بهذه الحالات على الحبس حتى ثلاث سنوات وغرامات مالية مهمّة تصل إلى ثلاثة أضعاف قيمة ما أخذ بصورة غير مشروعة. وعليه، يعود للدولة اللبنانية الممثلة بالمدعي العام التمييزي أو لكل فرد تتوافر عنده الشروط الآتية الذكر أن يتقدموا بدعوى أمام المحاكم المختصة إذا كان يملك الإثباتات الكافية. وتدعى الدولة اللبنانية إجمالاً بهدف استرجاع أموالها إلى خزينتها أكانت موجودة في الداخل أو الخارج وكذلك وضع اليد على ما يقابلها من أموال منقولة أو غير منقولة ضمانة. ومن شأن ذلك أن يمتدّها أيضاً في ما بعد من طلب المساعدة القانونية الدولية رسمياً. مع مراعاة أحكام الدستور، تنظر محاكم الاستئناف الجزائية في بيروت بالدرجة الأولى في قضايا الإثراء غير المشروع، وتخضع أحكامها للمراجعة أمام محكمة التمييز بصفتها مرجعاً استئنافياً.

وبنتيجة المحاكمة وإذا ثبت الجرم والإدانة، يمكن إسترداد الأموال في ظل أحكام القوانين النافذة ولا سيما قانون العقوبات. أضف إلى ذلك أن قانون مكافحة تبيض الأموال الرقم 44 تاريخ 2015/11/24 جعل إسترداد الاموال ممكناً من خلال مادته الرابعة عشرة، مما يسمح استناداً لهذا القانون أيضاً بمصادرة عائدات جرائم تبيض الأموال، المنبثقة من جرائم الإثراء غير المشروع وما يلازمه من جرائم، مباشرة لمصلحة الدولة. ويمكن أيضاً إقامة دعوى مدنيّة موضوعها إسترداد الأموال، بحيث أنه، في بعض الأحيان وبحسب وقائع القضية، يكون من الأسهل إثبات الخطأ المدني مقارنة مع إثبات الجرم الجزائي، وذلك على أساس المسؤولية التعاقدية في حال وجود علاقة تعاقدية بين الدولة والشخص المدعى عليه كالمعهد أو الملتزم مرفق عام مثلاً. وعليه يكون متاحاً إسترداد الأموال إما بشكل تعويض عن العطل والضرر، أو من خلال حجة البطلان وإعادة الحال إلى ما كانت عليه في العقود. كذلك يمكن التقدّم في الشق المدني بدعاوى إثبات الملكية ودعاوى الكسب غير المشروع التي ينتج عنها موجب الرد وفقاً للمادة 242 قانون الموجبات والعقود.

أن من القرائن على الإثراء غير المشروع حالات تملك المشكو منه مباشرة أو بصورة غير مباشرة أموالاً لا تمكنه موارده العادية من تملكها و/أو مظاهر الثراء التي لا تتفق مع تلك الموارد. ومن اللافت أيضاً أنه ونظراً لكون الإثراء غير المشروع والفساد، بما في ذلك الرشوة وصرف النفوذ والاختلاس واستثمار الوظيفة وإساءة استعمال السلطة، مصنفة على أنها جرائم تنتج عنها أموال غير مشروعة يشملها القانون الرقم 44 تاريخ 2015/11/24 وتؤدي إلى تبيض أموال، عن طريق إخفاء المصدر الحقيقي للأموال غير المشروعة أو إعطاء تبرير كاذب أو تحويل الأموال أو نقلها أو استبدالها أو توظيفها؛ فمن المتاح بالتالي اللجوء إلى الآلية التي يلحظها هذا القانون بالنسبة للتدابير الإحترازية عن طريق تطبيق إجراءات العناية والتتبع والتبليغ الواجبة وكذلك إجراء التحقيقات في العمليات المشبوهة في الداخل والخارج من قبل هيئة التحقيق الخاصة واتخاذ القرار المناسب بشأنها، لا سيما التجميد الإحترازي الموقّت للحسابات و/أو للعمليات المشتبه بها ووضع إشارة على القيود والحسابات والتوسع في التحقيق وتحويل الملف إلى النائب العام التمييزي وإلى الهيئة المصرفية العليا بشخص رئيسها لكي يصار إلى السير بالإجراءات وإصدار القرارات والأحكام من قبل قاضي التحقيق أو الهيئة الاتهامية وفقاً للحال.

إجراءات المحاكمة امام المراجع المختصة

من المفيد التوضيح بدايةً أن جرم الإثراء غير المشروع، الذي يتيح إستعادة الأموال، كما ورد في المادة الأولى من القانون 154 والمواد المرتبطة به، يبقى نافذاً ليرعى الأفعال الجرمية المرتكبة بمعنى أنه مرتبطٌ بالجرائم الأصلية السابق تعددها والمؤدية إليه بحيث يلقي العبء على الجهات المدعية لتقديم الأدلة على عناصر الجرم. وقد سعت إقتراحات التعديل التي أعدتها لجنة الإدارة والعدل والتي هي موضوع بحث راهناً من قبل اللجنة الفرعية المنبثقة عن اللجان المشتركة إلى فصل هذا الإرتباط وإعطاء تعريف جديد جرمي للإثراء غير المشروع يتألف مع المادة 20 من إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد الصادرة سنة 2003. هذا، مع العلم والتأكيد أن من المجدي تحديد عقوبات خاصة ومناسبة لجريمة الإثراء غير المشروع مما يضيف عليها صفة الجنائية بمعزل عن أي جرم ملازم أو مبرر وبالتالي، تمكين الدولة بمصادرة الأموال الناتجة عن الإثراء غير المشروع. أما من حيث الإجراءات في ظل القوانين النافذة، فهي تنقسم إلى جزأين:

الأصول الخاصة

لقد أوجد الدستور اللبناني إستثناءات للأصول العادية المنصوص عنها في القانون الرقم 154 تاريخ 1999/11/27 بحيث قضى بأن يحاكم رؤساء الجمهورية لخرقهم الدستور والخيانة العظمى أو الجرائم العادية الخاضعة للقوانين العامة خلال توليهم المهام أمام المجلس الأعلى. وكذلك بالنسبة لرؤساء مجلس الوزراء والوزراء المتهمين بالخيانة العظمى أو بإخلالهم بالواجبات المترتبة عليهم. مع الإشارة إلى أن المجلس الأعلى يتألف من سبعة نواب ينتخبهم مجلس النواب وثمانية من أعلى القضاة اللبنانيين رتبة. تم تحديد أصول المحاكمات الخاصة بهذه الإجراءات بموجب القانون الرقم 13 تاريخ 1990/08/18 الذي نص على أن يُقدم طلب الاتهام بموجب عريضة يوقّع عليها خمس (5/1) أعضاء المجلس النيابي على الأقل (المادة 19).

بنتيجته، يقرر المجلس النيابي بالأكثرية المطلقة من أعضائه إما إحالته فوراً إلى لجنة نيابية خاصة تدعى "لجنة التحقيق" قبل التصويت على طلب الاتهام، أو رده أي حفظه.

تخضع معاملات التحقيق للأصول المنصوص عنها في قانون أصول المحاكمات الجزائية ويتم التصويت بنتيجة التحقيق على الاتهام بالاقتراع السري بغالبية ثلثي مجموع أعضاء المجلس. وبنتيجته يصدر المجلس الأعلى حكمه بغالبية 10 أعضاء على 15 (أي أن تصويت النواب ولو من دون الإجماع أو الأكثرية، يبقى ضرورياً لترجيح القرار بالإتهام).

ومن البديهي الإستنتاج إزاء ما تقدّم، أن من شبه المستعصي ملاحقة الرؤساء والوزراء في ظل القوانين النافذة والمرعية الإجراء والمنظومة الحاكمة الطائفية القائمة على تقاسم الحصص والنفوذ والدمج بين السلطات.

أما في حال قرر المجلس الأعلى التجريم، فالأحكام التي تصدر عنه جزائية مع العلم أنه ليس مقيّداً بالقانون العام لناحية الوصف الجرمي والعقوبات الممكن فرضها إلا بالنسبة للجرائم العادية التي يعود له النظر بها، أي تلك التي يكون متّهماً بها رئيس الجمهورية دون سواه. فعندما يكون المجلس الأعلى مقيّداً بالقانون العام، يمكن للأحكام التي يصدرها أن تقضي بإعادة الأموال، إذ أن العقوبات المنصوص عنها في قانون العقوبات قد تكون المصادرة أو الردّ أو العطل والضرر وجميعها تؤدي إلى إعادة الأموال المتأثية عن الجريمة المحكوم بها. وهذا ما هو غير واضح وغير مؤكد بالنسبة لحالات خرق الدستور والخيانة العظمى والإخلال بالموجبات. غير أن الأصوات المنادية بتعديل هذه الآلية والعودة إلى الأصول العادية لسائر الموظفين والسياسيين، تضاعفت منذ إنطلاق حراك 17

• في حالة اختلاس أموال عمومية أو غسل أموال عمومية مختلصة تكون المصادرة استناداً إلى حكم نهائي صادر في الدولة الطرف الطالبة. إلا أنه يمكن للدولة الطرف متلقية الطلب أن تستبعد هذا الشرط وفقاً لخيارها وأن تُرجع الممتلكات المصادرة إلى الدولة الطرف الطالبة وفقاً لما تترتب عليه.

بنتيجة ما تقدّم، يظهر جلياً بأنه يُفترض أن يكون مقدم الطلب والمستفيد سلطة مختصة مع إتاحة المجال بالنسبة لبعض البلدان كسويسرا وفرنسا لتمكين المؤسسات العامة والشركات المختلطة (SOE) المتضررة من حالات الفساد من الإستعانة بهذه الإجراءات. ويستنتج من ذلك أن لا صفة مبدئياً للمواطنين أو للجمعيات التي تمثلهم أو تمثل فئة منهم للمقاضاة نظراً لإشترط أن يكون الضرر مباشراً.



الآليات والسبل الأخرى المتاحة في الخارج لإسترداد الأموال المنهوبة

خارج إطار ما تقدم، يبقى التعاون الدولي متاحاً إما بشكل رسمي عن طريق الطلب المقدم من قبل حكومة الدولة طالبة التعاون أو عن طريق التعاون غير الرسمي (وإنما المؤسساتي). كذلك يمكن أن يتخذ شكل التواصل المباشر بين الهيئات المعنية، فيتم مثلاً من خلال اتصال المدعي العام المحلي بنظيره الأجنبي، كذلك بالنسبة لهيئة التحقيق الخاصة (بالنسبة للقانون رقم 2015/44) وللهيئات الرقابية بشكل عام. كذلك يمكن ان يتم تعاون كهذا عبر شبكات محققين ومحامين ومهنيين متخصصين. أما التعاون الرسمي فيكون من خلال طلب المساعدة القانونية المتبادلة خطياً ويجب ان تتوافر فيه شروط معيّنة يتفق عليها بموجب اتفاقيات ثنائية أو متعددة الطرف وبشكل في ذاته وسيلة رسمية تسهّل على الدول وضع مراحل إسترداد الاموال قيد التنفيذ، وتكون فعّالة جداً اذ تحدد الأطر العامة والاستراتيجية المتبعة كما حصل أخيراً بين دولتي كينيا وسويسرا (FRACCK).

إلا أن هذا التعاون وما يرافقه من طلب مساعدة قضائية دونه عقبات وقد يدخل في دهاليز البيروقراطية وطول الزمن مع خطر فقدان عنصري المفاجأة والضغط لذلك يتم أحياناً اللجوء نيابةً أو غالباً بالتزامن إلى الدعوى الجزائية كما جرى بالنسبة لدولتي نيجيريا وهايتي بالنسبة للطغاة السابقين (Sani Abacha/ JC Duvalier).

في التدابير الإحتياطية لحفظ الأموال

تتناول هذه التدابير أموراً جوهرية عدّة تتيح تجميد الأصول إلى حين بتأسيس النزاع والطلب وإثبات الحق والجرم في آن واحد لإعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي والأموال إلى ربوع الوطن وكنف الدولة.

أساسية أهمها تلك الملخّصة في ما يأتي:

- إلزام المؤسسات المالية بأن تتحقق من هوية الزبائن وبأن تتخذ خطوات معقولة لتحديد هوية المالكين المنتفعين للأموال المودعة في حسابات عالية القيمة، وبأن تجري فحصاً دقيقاً للحسابات التي يطلب فتحها أو يحتفظ بها من قبل، أو نيابة عن، أفراد مكلفين أو سبق أن كلفوا بأداء وظائف عموميّة مهمة أو أفراد أسرهم أو أشخاص وثيقي الصلة بهم وذلك، بناء على طلب دولة طرف (عضو) أخرى أو بناء على مبادرة من الدولة حيث تتواجد الأصول والأموال المكتسبة بصورة غير مشروعة.
- يُشترط إنشاء نظم فعّالة لإقرار الذمة المالية بشأن الموظفين العموميين المعنيين وذلك، وفقاً لقانون كل دولة داخلي؛ على أن تتضمن عقوبات ملائمة في حال عدم الامتثال. تلتزم كل دولة عضو اتخاذ ما قد يلزم من تدابير للسماح لدولة طرف أخرى برفع دعوى مدنية أمام محاكمها لتثبيت حق في ممتلكات اكتسبت بارتكاب فعل مجرم وفقاً للاتفاقية أو لتثبيت ملكية تلك الممتلكات.
- كذلك تلتزم كل دولة طرف اتخاذ ما قد يلزم من تدابير للسماح لسلطاتها المختصة بتجميد الممتلكات أو حجزها، بناء على أمر تجميد أو حجز صادر عن محكمة أو سلطة مختصة في الدولة الطرف طالبة يوفر أساساً معقولاً لاعتقاد الدولة الطرف متلقية الطلب بأن ثمة أسباباً كافية لاتخاذ تدابير من هذا القبيل وبأن تلك الممتلكات ستخضع في نهاية المطاف لأمر مصادرة.
- على الدولة الطرف المتلقية الطلب أن تحيل من دون ممانعة إلى سلطاتها المختصة أمر المصادرة الصادر عن محكمة في إقليم الدولة الطرف الأخرى الطالبة.

تشرين الأول 2019، مما حدا بناذي القضاة، الذي يضم النخبة الإصلحية لعالم القضاء، إلى الطلب من النيابة العامة كافة والمحاكم الجزائية السير باجتهاد الهيئة العامة لمحكمة التمييز الصادر بتاريخ 2000/3/8 الذي إعتبر المحاكم العادية، وليس المجلس الأعلى لمحاكمة الرؤساء والوزراء، مختصة لملاحقة ومحاكمة الوزراء (أقله) بالجرائم العادية التي يقترفونها في معرض ممارستهم مهامهم.

الآليات والسبل المتاحة في الخارج لإسترداد الأموال المنهوبة

يصحّ التأكيد هنا أن هذه المرحلة هي الأصعب على الإطلاق في مشوار الألف ميل، لتتبع واسترجاع الأموال المنهوبة أو المكتسبة بصورة غير مشروعة، وهي محفوفة بالعقبات والأفخاخ إذ تتشابك وتتداخل فيها المصالح والاختصاصات والحصانات وخصوصاً إن معظم عمليات استرداد الأموال عابرة للحدود وتتشرك لتنفيذها محاكم محلية وأجنبية عدة وجهات إدارية مختلفة؛ مما يطرح موضوع السيادة والاختصاص.

ومن هنا لا بدّ أولاً من التعويل على الوسيلة القانونية المتاحة راهناً والمرعية بموجب القوانين النافذة وهي الآلية التي حدتها إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والتي أصبحت في صلب القوانين اللبنانية، لا بل مرجّحة على سواها.

إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (القانون الرقم 33 الصادر في 2008/10/16)

تنصّ هذه المعاهدة على أحكام تسمح بتحفيز التعاون الدولي والمساعدة القانونية المتبادلة في المسائل الجنائية ذات الصلة بالفساد وكذلك آليات للملاحقة والتجميد والحجز والمصادرة قبل استرداد الموجودات. وهي تتضمن أموراً

وتتخذ التدابير اشكالاً عدة تتراوح بين رفع السرية المصرفية و/أو تجميد الحسابات و/أو تقرير طلب منع التصرف بالاموال و/أو وضع إشارات وحجوزات (إلخ) بواسطة المرجع الأجنبي المختص الذي وردت المعلومات إليه. ولعلّ أبرز إجراء بهذا الخصوص هو ذلك المعتمد على الصعيد الأوروبي من خلال إجراءات التجميد وفق نظام Common Foreign and Security Policy (CFSP) بحيث يقدم أحد البلدان الأعضاء طلب بتجميد الأصول والاموال على صعيد كل دول الإتحاد إلى حين بت أساس النزاع العالق في الدولة المذكورة.

في الدعاوى الجزائية

تبعاً لما تقدم، يمكن استرداد الأموال عن طريق الادعاء الجزائي على مرتكبي جرائم الفساد على اختلافه؛ وحينها تتنازل الدولة عن حصانتها وإنما يمكن بهذه الطريقة تسريع إجراءات الحجز الإحترازي وأحياناً الإسترداد بحيث ينقل عبء الإثبات على المدعى عليه وفي حال تقاعسه عن إثبات الملكية الحقيقية أو تفسير مظاهر الإثراء غير المبرر تُسترد الأموال (Sani Abacha/JC Duvalier). وعلى الرغم من أن الدعاوى الجزائية تهدف بالأساس إلى إنزال العقوبات بحق المرتكبين وردع الآخرين عن ارتكابها، إلا أنّها تسمح أيضاً في هذه الحالة باسترداد العائدات الجرمية.

في الدعاوى المدنية

من المهم أيضاً أن نأخذ دائماً في الاعتبار إمكان إقامة دعوى مدنية بحيث أنه، في بعض الأحيان وبحسب وقائع القضية، يكون من الأسهل إثبات الخطأ المدني مقارنةً مع إثبات الجرم الجزائي، ويكون متاحاً إسترداد الأموال بشكل تعويض عن العطل والضرر، أو البطلان وإعادة الحال إلى ما كانت عليه في العقود. ويمكن الملاحقة في الدعوى المدنية على أساس المسؤولية التعاقدية، في حال وجود علاقة تعاقدية بين الدولة ومتعهد مثلاً، كما وعلى أساس المسؤولية الجرمية وشبه الجرمية، التي تستند إلى الخطأ، والضرر، والرابطة السببية بينهما بغياي أي علاقة تعاقدية.

في المبادرة التلقائية

في غياب أي إرادة أو إجراء من السلطة المختصة وخصوصاً عندما تكون في الوقت نفسه الحكم والمحكوم أو المرتكب والمستقصى، يبقى سبيل الضغط على الدول والسلطات المعنية لكي تتخذ المبادرة بصورة تلقائية. ولنا في هذا المجال العديد من الحالات والأمثلة، ومنها:

- "أوامر التجميد" (Unexplained Wealth Orders) في المملكة المتحدة (UK) بحق الأشخاص المدعى عليهم بالإثراء غير المشروع بالنسبة

لثرواتهم الموجودة في المملكة المتحدة.

- في الولايات المتحدة الأميركية حيث تمت ملاحقة 13 شخصاً بتهم جرائم ضد حقوق الإنسان من دون تدخل اية دولة بموجب ما يُعرف بـ The Global Magnitsky Human Rights Accountability Act عام 2017.
- في سويسرا حيث تم اللجوء إلى أحكام الدستور السويسري للتحرك التلقائي كما جرى مع أوكرانيا أو عن طريق القانون الجديد LVP الصادر سنة 2015 والنافذ بدءاً من 2016/7/1 (Loi sur les valeurs patrimoniales d'origine illicite).

في حالة الاسترداد المباشر، تسمح الدولة الأجنبية لمحاكمها أن تحكم للدولة طالبة الاسترداد إما بإسترداد الأموال كما هي أو بتعويضات مباشرة تساوي قيمة الأموال المنهوبة .

في الإتفاقيات الثنائية

ويمكن أن يتم الإسترداد إرادياً من خلال ما يعرف إما بـ Plea agreement وإما بالـ Settlement بحيث يتم الإتفاق على كيفية إسترداد الدولة للأموال المنهوبة أو المكتسبة بصورة غير مشروعة، وذلك عن طريق تسوية معيّنة مع المتهمين تقضي إما بتخفيف العقوبات أو بتغيير طبيعتها. وقد استعملت دول عدة هذه الآلية (كمصر مثلاً). وتبقى العبرة في التنفيذ...

الوصول إلى المعلومات... شفافية ومواطنة ومساءلة



يتبعون سلّة من المؤشرات (من ضمنها مؤشر شفافية الموازنة) لتصويب خياراتهم المالية والاستثمارية. انطلاقاً من هذا الواقع، بدأ المعهد المالي منذ سنتي وأكثر بذل جهود إضافية في مجال تعزيز شفافية الموازنة العامة، فبادر سنة 2018 وبالتعاون مع مديرية الموازنة العامة ومراقبة النفقات في وزارة المال، إلى إصدار "موازنة المواطنة والمواطن" في خطوة لاقت استحساناً لدى المواطنين والمجتمع المدني ومنظمات المجتمع الدولي التي غالباً ما تتبّع صدور مستندات تختصر واقع الحال لجهة وضعية الموازنة وإدارة المال العام. غير أن هذه الجهود، التي تدلّ على إصرار وزارة المال على توجّتها نحو تعزيز الشفافية، لم تكن آنية، بل تكررت سنوياً، إذ نصدر السنة للعام الثالث على التوالي "موازنة المواطنة والمواطن"؛ ولم تكن محصورة بهذا الإصدار، إذ يقوم المعهد المالي بشكل دوري بتنظيم لقاءات توعية للشباب الجامعي عن مفاهيم إدارة المال العام والنظام الضريبي ضمن برنامج "مالك... وما عليك" وقد استقبل حتى تاريخه أكثر من ثلاثة آلاف طالبة وطالب منذ بدأ البرنامج. فضلاً عن ذلك، كانت للمعهد مداخلات متخصصة عن مواضيع الموازنة العامة في لبنان طالت فئات متخصصة، منها الملحقون للاقتصاديون في السفارات الأجنبية لدى لبنان، ومنظمات المجتمع المدني، والصحافة الاقتصادية، وغيرهم... وبدأ المعهد أخيراً العمل بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة "يونيسيف" على مشروع تعزيز الشفافية، ومن المتوقع أن يصدر "موازنة المواطنة والمواطن" بحلّة إلكترونية جديدة تفاعلية تسمح للمهتمين التعمّق أكثر في أرقام الموازنة العامة.

يسعى معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في وزارة المال منذ العام 2003 إلى تسهيل وصول المواطنين إلى المعلومات المالية والضريبية، وكانت أولى مبادراته إصدار أدلة المواطن التي لاقت استحساناً كبيراً لدى المواطنين كونها تستعرض بشكل مبسّط وسهّل آليات التصريح الضريبي. وعلى الرغم من الأهمية التي اكتسبتها هذه المبادرة على مدى سنوات عدّة إلا أنها لم تكن كافية، وتبيّن كذلك أنها لا تتطرق إلى موضوع الموازنة العامة. وكانت التجربة الدولية برهنت أن شفافية الموازنة العامة تسهم في تحقيق الاستقرار المالي والاقتصادي، وفي إشراك المجتمع بشكل أكثر فاعلية في النقاش العام حول مقاربات الحكومة للسياسات المالية والمواضيع التي لها تأثير على مستقبلهم وعلى الفرص المتاحة أمامهم، وفي تمكينه من المساءلة والمحاسبة على قاعدة المعرفة العلمية. وتظهر المؤشرات المعتمدة دولياً تراجع موقع لبنان في ما يخص شفافية الموازنة التي تصدرها "مبادرة الموازنة المفتوحة" حيث سجّل سنة 2017 معدّل (100/3) ما يضعه في أدنى القائمة العالمية، مقارنةً بالمتوسط العالمي (100/42) وبلدان عربية أخرى كالأردن (100/63) والمغرب (100/45). ومن المتوقع أن يصدر تقرير سنة 2019 في نيسان من السنة الجارية مرفقاً بلائحة التوصيات في ما يتعلّق بشفافية المالية العامة. ومن المهم الذكر أن المنظمات الدولية والمستثمرين

غازي وزني في عيون الصحافيين الاقتصاديين: من ثقة بالخبير إلى رهان على الوزير

بورتريه



الوزير وزني بمكتبه في الوزارة

كذلك رأى رئيس القسم الاقتصادي في صحيفة "الديار" جوزف فرح أن الدكتور وزني "على قدر كبير من التواضع". وتابع: "هذا أمر نتمناه نحن الصحافيين، إذ يتيح لنا سهولة التواصل معه، والإفادة من معرفته وخبرته الكبيرتين". أما الصحافية الاقتصادية في صحيفة "النهار" سلوى بعلبكي، فلاحظت إن وزني "شديد التواضع، والتواصل معه كان سهلاً. وأضافت: "في حال حصل ولم يجب عن اتصالي، فإنه كان يعاود الاتصال سريعاً. وأضافت: "لم يحصل أن ردّ طلبتي إجراء مقابلة، وفي حال لم يكن مطلعاً على موضوع ما، لم يكن لديه حرج في الاعلان عن عدم قدرته على الخوض في تفاصيله".

السهل الممتنع

وتابعت بعلبكي: "كنت أستعين به لشرح أي موضوع صعب عليّ فهمه. فاسلوبه في الشرح كان سهلاً وبسيطاً بحيث يمكن أي قارئ فهمه، أياً كانت ثقافته أو مهما بلغ تحصيله العلمي". وأشادت حنبوري بسعة إطلاعه وخبرته، وعهدته "موضوعياً، يتبع منهجية علمية، لا ينحاز إطلاقاً لأي طرف سياسي ويتحدث بتجرد وبالرقام" و"لديه رؤية وسرعة خاطر للإجابة عن أي سؤال دقيق، ولا يطلق أي موقف بشكل اعتباطي بل كلامه مدروس ومدقق ومتأن".

أما جوزف فرح فقال: "في كل مرة كنت أطرح عليه سؤالاً، أو أطلب منه تصريحاً، كان يجيب بطريقة دقيقة، وبأفكار متسلسلة ومتربطة، وتالياً لا يضطر الصحافي إلى اختصار كلامه أو إعادة صوغه". وأضاف: "أجوبته شديدة العمق،

في لبنان

وعاد وزني إلى لبنان حاملاً هذا الزاد من المؤهلات العلمية، والخبرات الأكاديمية والعملية، وسرعان ما بدأ اسمه يبرز كأحد أهم الخبراء الاقتصاديين. وإلى جانب إدارة مكتبه الخاص للدراسات المالية والاقتصادية في بيروت، استعان به لجنة المال والموازنة النيابية مستشاراً بين 2009 و2011. وإذا كان في رصيد الدكتور وزني عدد كبير من المقالات والمنشورات التي تتناول قضايا الاقتصاد اللبناني والمسائل الاقليمية، بالإضافة إلى مشاركته كمحاضر في الكثير من المؤتمرات والندوات، فإن إطلاعه الإعلامية، المكتوبة منها أو المرئية أو المسموعة، كانت كثيرة في السنوات المنصرمة، إذ كرّس نفسه مرجعاً يعود إليه الإعلاميون عند كل محطة مالية واقتصادية، للحصول على توضيحات وتحليلات وقرارات علمية، وخبيراً موثقاً به في هذا المجال.

تواصل سهل مع الصحافيين

وعكست تصريحات عدد من الإعلاميين لـ "حديث المالية" عمق علاقة الثقة التي جمعتهم بالدكتور وزني قبل تعيينه وزيراً. فرئيسة تحرير موقع "الاقتصاد" التابع لموقع "النشرة" كوثر حنبوري، التي درجت على استصراح وزني واستضافته مراراً في برنامجها "الاقتصاد في اسبوع" عبر اذاعة لبنان، وصفته بأنه "كان صديقاً قريباً". وقالت: "لم أكن أشعر بأي حرج في التحدّث معه، فهو متواضع ودمث الخلق، يجب عن كل اتصال ويليبي الدعوة للتعليق، ويتحدث بلباقة ويحترم المحاور ويقدر الصحافيين".

يمثّل وزير المال الجديد الدكتور غازي وزني خير تجسيد لمفهوم الوزراء الاختصاصيين أو التكنولوجيا الذين شكّلوا المطلب الرئيسي في مرحلة ما بعد 17 تشرين الأول 2019. فابن السادسة والستين، المولود في بنت جبيل، آتٍ إلى وزارة المال من متابعة لصيقة للوضع المالي والاقتصادي اللبناني، من منظور الخبير الذي يبرع في تشخيص المشاكل، ويملك تصوّراً واضحاً للحلول والمعالجات، بحكم مؤهلاته العلمية وخبرته المهنية الواسعة.

بين فرنسا وأفريقيا

أمضى وزني (66 عاماً) أكثر من 20 عاماً من حياته في فرنسا، وتهلّ منها العلم والمعرفة والخبرة في المجالين المالي والاقتصادي. فهو خريج جامعة باريس 9 دوفين (Dauphine)، حيث حاز دبلوم دراسات عليا في العلوم المالية في العام 1980 وشهادة دكتوراه في الأداء الاقتصادي والمالي في العام 1983. وبعد نيله دبلوم الدراسات العليا، عمل باحثاً في مركز الأبحاث والدراسات المالية (CREFI) التابع للجامعة نفسها بين العامين 1980 و1984، ثم بقي في العاصمة الفرنسية بعد نيله الدكتوراه، حيث عمل مستشاراً مالياً واقتصادياً بين العامين 1985 و2001. وفي الوقت نفسه، اتجه وزني إلى التعليم الجامعي، فكان أستاذاً مشاركاً ومحاضراً في كلية الاقتصاد والأعمال في جمهورية الكونغو الديمقراطية بين العامين 1987 و1998. وفي أفريقيا أيضاً، كانت له محطات مهنية مهمة، إذ ساهم في تأسيس عدد من المصارف في دول القارة.

منال عبد الصمد نجد: طمحت إلى الأعلى... فنالت لقب المعالي

بورترية



الوزيرة عبد الصمد تتحدث بعد إحدى جلسات مجلس الوزراء

تتمتع نجد بكل
الصفات الحديثة
لقياديين القطاع
العام،
وفي طليعتها
الابتكار، وبانت
تمثل الوجه
الشباب والعصري
لوزارة المال

”حديث المالية“. كذلك فإن الأستاذة المحاضرة في الجامعة الأمريكية في بيروت، متحدثة رفيعة المستوى، تبرع في فنون التواصل، وتتقن مخاطبة الجمهور.

من أسرة ”حديث المالية“ ومعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي ووزارة المال عموماً، نهى زميلتنا منال عبد الصمد نجد بتعيينها وزيرة للإعلام. نفتخر بك، معالي الوزيرة. بالتوفيق.

كان مسار منال عبد الصمد نجد الوظيفي في وزارة المال ينبئ بأنها ستصل حتماً إلى الأعلى، قيل أن تحصل على لقب المعالي. سيدة طموحة هي، بلا شك. اشتغلت على نفسها. تابعت دراستها فيما هي تزال مهامها في الوزارة، فنالت دكتوراه دولة في القانون، من جامعة باريس 1 - السوربون، وذلك بتقدير ممتاز مع مرتبة الشرف الأولى وتبويه من اللجنة الفاحصة في كانون الثاني 2015. وفي الموازاة، واهبت نجد، بنهم إلى المعرفة، على متابعة برامج التدريب المستمر، بهدف تطوير قدراتها المهنية، ولم تفوت دورة إلا وكانت في مقدم المشاركين فيها. واثبتت، في عملها، أنها تتمتع بكل الصفات الحديثة لقياديين القطاع العام، وفي طليعتها القدرة على الابتكار.

من هذا المنطلق، استحققت نجد الترقى، وتدرّجت في الوزارة حتى أسند إليها منصب رئيس مصلحة التدقيق والاسترداد في مديرية الضريبة على القيمة المضافة، فأظهرت مجدداً كفاية استثنائية وتميزاً مهنيًا واضحاً. وأكثر من ذلك، بانت منال تمثل الوجه الشاب والعصري لوزارة المال اللبنانية في المؤتمرات الإقليمية والدولية.

ومع أن اختصاصها مالي واقتصادي وقانوني، لم تكن منال بعيدة من الإعلام الذي تولت حقيبته الوزارية في الحكومة الجديدة. فبالإضافة إلى كونها آتية من جو إعلامي عائلي، كانت لها مشاركات تحريرية مهمة في

ولكن في الوقت نفسه يسهل فهمها، إذ أن كلامه يتميز بأنه غنيّ تقنياً، ولكن في قالب شليس يوصل الرسالة إلى الاختصاصيين كما إلى عامة الناس.“

وبحسب باتريسيا جلاّد عبدالله من صحيفة ”نداء الوطن“، فإن وزني الخبير الاقتصادي ”رصين وهادي، يعتمد مقولة ما قلّ ودلّ، دائم الجهوزية لتفنيد تداعيات التطورات السياسية والأمنية التي تسارعت وتيرتها في السنوات الماضية، على القطاعات الاقتصادية كافة وتشريحها إقتصادياً ومالياً طارحاً الحلول“. وأضافت: ”تلك الإقتراحات كان يفنّدها بموضوعية، متطلعاً إلى النفق المظلم الذي ندخل فيه، تماماً كما يدوّتها في سجلات عالمه المالي والإقتصادي، فيخرجها إلى العلن مرتبةً وواضحة ومحدّدة ومعلّلة ومدعّمة بأحدث الإرقام والإحصاءات، فتكون بذلك في متناول الجميع، وفق مقولة السهل الممتنع.“

كسب ثقة الناس

ولاحظ الكاتب والمحلل الاقتصادي أنطوان فرح أن ”قلة من اللبنانيين لم يكونوا قد سمعوا باسم غازي وزني عندما وقع عليه الاختيار لتولّي وزارة المال. فالرجل كان معروفاً من قبل الناس، وقد اكتسب صفة الخبير الاقتصادي عن جدارة واستحقاق، وتابعه المواطنون بشوق وشغف في إطلاقاته الإعلامية لمعرفة حقيقة الوضع المالي والاقتصادي في البلد.“

ورأى فرح الذي يرئس القسم الاقتصادي في صحيفة ”الجمهورية“ أن وزني ”نجح قبل أن يصبح وزيراً في كسب ثقة الناس، وهو لم يكن ممّن يمالقون أو يحفلون الواقع، أو ممّن يبالغون في تضخيم الأزمة، بل كان الخبير الموثوق به الذي ينقل حقيقة الواقع كما هو، من دون زيادة أو نقصان.“

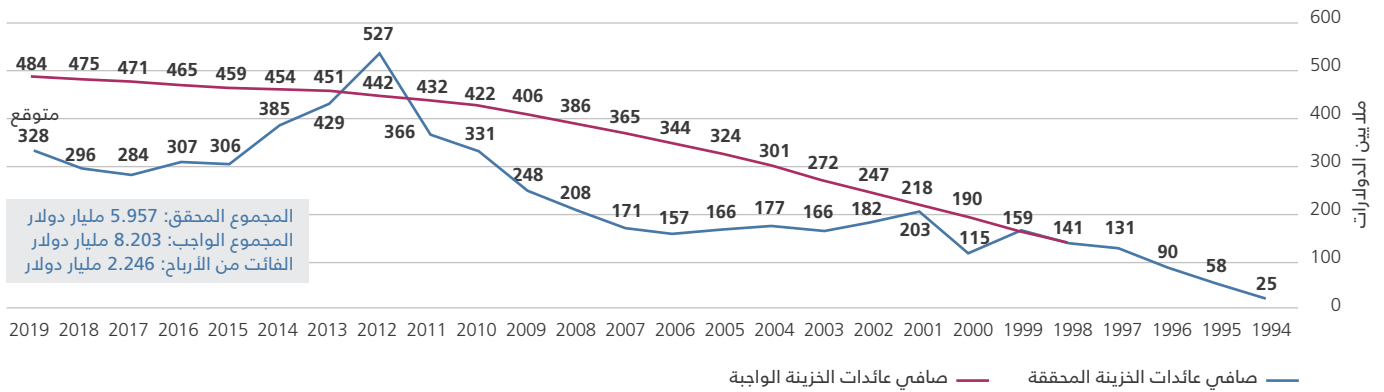
وفيما رأت حنبوري أن وزني ”الشخص المناسب في المكان المناسب“، وإشارت إلى أنه ”لطالما وضع خريطة طريق بالإصلاحات المطلوبة من الحكومة السابقة“، روت جلاّد: ”عندما بدأ الوضع الإقتصادي يتدهور في البلاد في السنوات الأربع الأخيرة، وفي كل مرة كنت أطلب منه تقييمه للعام الذي مضى وتوقعاته للسنة المقبلة، برز أول من أطلق عبارة ”عام سوداوي“، وكان يتوقع مزيداً من السوداوية، بسبب عدم الإستقرار السياسي والأمني في البلاد. أمّا اليوم وقد غاص أكثر فأكثر في الدهاليز المالية والإقتصادية في وزارة المال، فهو يحاول أن يزيح السوداوية ليضفي شمعاً الإصلاحات بغية التخلّص من أزمة الديون والمالية العامة التي نتخبّط بها، والتي قادتنا نحو الإنهيار.“

ولأن صفة التقني تنطبق عليه فعلاً، وبالتالي حقق توزيعه مطلب الشارع، فإن أنطوان فرح يخلص إلى أن ”هذه الناس اليوم أن ينجح غازي وزني الوزير كما نجح غازي وزني الخبير.“

تهريب السجائر يكبّد الدولة خسائر كبيرة

الريجي

تطور صافي عائدات الخزينة من سنة 1994 لغاية سنة 2019



الدولة نتيجة التهريب هي 2.246 مليار دولار. ويقول حبيقة: "الأمر نفسه ينطبق على كل القطاعات، لا على قطاع التبغ فحسب. فثمة أرباح فائتة على الدولة في هذه القطاعات أيضاً لأنها تتفادى فرض الضرائب والرسوم اللازمة على البضائع تجنباً لارتفاع أسعارها وبالتالي تشجيع التهريب. أنها إحدى أكبر الثغرات في الاقتصاد اللبناني، وأي خطة جدية لزيادة إيرادات الخزينة ينبغي أن تكون مكافحة التهريب بفاعلية من أهم ركائزها".

ويختم: "ان عائدات الدولة تنخفض يا الأسف مع كل رفع للأسعار، بسبب تزايد التهريب، والنتائج بعد رفع الأسعار الأخير كانت واضحة لجهة تدني عائدات الدولة بنسبة تصل إلى 22 في المئة، على عكس كل الدراسات التي كانت تتوقع أن تكون نتائج رفع أسعار السجائر إيجابية على خزينة الدولة حتى لو زاد التهريب، وهذا يؤكد أن أي رفع للأسعار من دون ضبط الحدود البرية والمرافق الشرعية هو خيار يضر بالخبز".

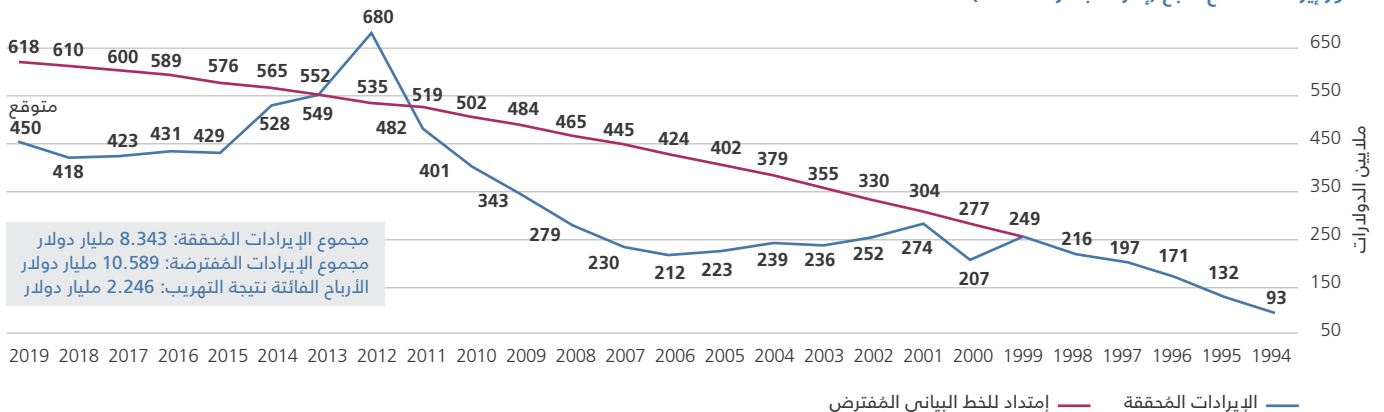
تعذر توحيد الأسعار مع البلدان المجاورة، وبالتالي عملت الريجي على مكافحة التهريب والحد منه بواسطة اعتماد أسعار مخفضة، لكي لا يعود التهريب يحقق مصلحة للمهزّب". ويتابع: "الخسارة الفعلية للدولة تكمن في عدم رفع الأسعار إلى المستوى اللازم، وهو 4080 ليرة بدلاً من 1550 ليرة. فحجم المبيع في السوق اللبنانية يصل إلى 500 مليون علبة سنوياً، وبالتالي لو كان السعر أربعة آلاف ليرة كما يفترض أن يكون، لكانت عائدات الخزينة من قطاع التبغ 1100 مليون دولار أي ما نسبته 6.5 في المئة من مجموع موازنة الدولة، لا 400 مليون دولار كما هي اليوم. من هنا، فإن ما الدولة تتكبّد خسارة فائتة بقيمة 700 مليون دولار، وليس مجرد 50 مليوناً كما ذكرنا".

ووفق دراسة أعدتها "الريجي" عن نتائجها المالية المحققة بين العامين 1994 و 2019، بلغ مجموع الإيرادات المحققة 8.343 مليار دولار، في حين أن مجموع الإيرادات كان يفترض أن يصل إلى 10.589 مليار دولار، أي أن الأرباح الفائتة على

لا تشكّل المنتجات المهزّبة سوى 15% في المئة من سوق السجائر في لبنان، وهي نسبة تبدو للوهلة الأولى عادية ولا يعود السبب فيها إلى ضبط المعايير بل إلى اعتماد إدارة حصر التبغ والتبناك اللبناني "الريجي" سياسة تجارية منافسة لسوق التهريب. لكن الخسارة التي تتكبدها الدولة جراء عدم القدرة على ضبط التهريب أعلى بكثير من قيمة البضائع المهزّبة نفسها. ويشرح عضو لجنة الإدارة في "الريجي" المهندس جورج حبيقة في لقاء مع "حديث المالية" أن الخسائر المباشرة الناتجة عن التهريب لا تتعدى الخمسين مليون دولار سنوياً.

ويوضح حبيقة أن المعدل الوسطي لسعر علبة السجائر هو 1550 ليرة، بينما كان من المفترض أن يكون 4080 ليرة، وهو سعر يمكن الوصول إليه قياساً إلى القدرة الشرائية للمستهلك اللبناني، بحسب مؤشر بيغ ماك. ويضيف: "ثمة سببان رئيسيان يحولان دون الوصول إلى هذا المعدل الوسطي للسعر، أولهما عدم القدرة على ضبط عمليات التهريب، والثاني

تطور إيرادات قطاع التبغ (إدارة - جمارك - TVA) 1994 - 2019



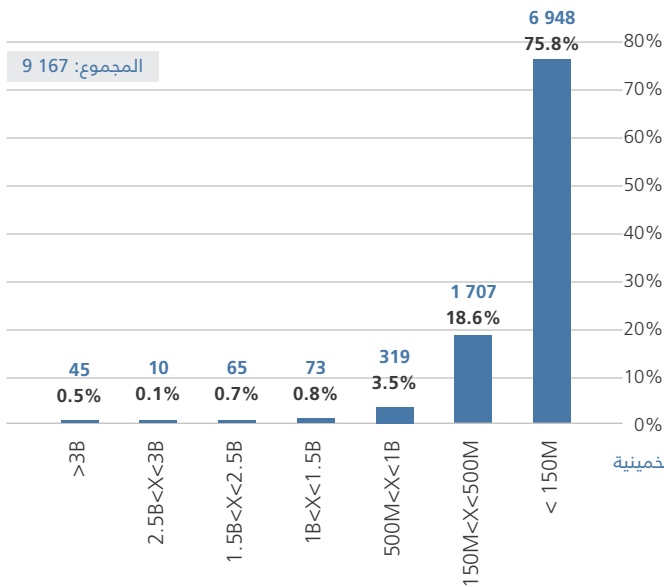
الإيرادات المحققة — إمتداد للخط البياني المفترض

العقارية

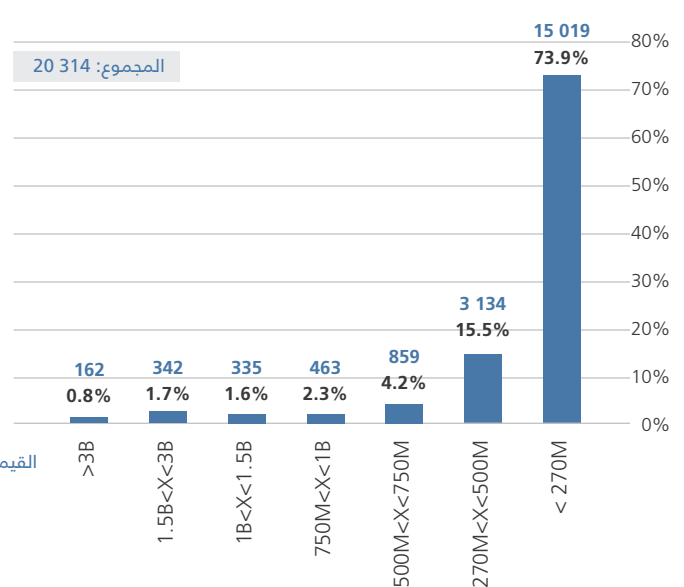
معاوي: العقار لا يزال الملاذ الآمن

بدليل ازدياد عدد المعاملات لتغطية التأمينات المصرفية

عدد ونسبة معاملات العقارات الغير المبينة بحسب قيمتها التخمينية



عدد ونسبة معاملات العقارات المبينة بحسب قيمتها التخمينية



في بيروت والنبطية. ولاحظ أن المساحات التي تمّ بيعها من قبل الأجنبي ارتفعت بشكل ملحوظ في العام 2019 في البقاع، في حين بقيت متدنّية ومستقرة نسبياً في المحافظات الأخرى.

كذلك أراد الدكتور معاوي إبراز تأثير الأزمة التي يمرّ بها لبنان، من 18 تشرين الأول 2019 حتى الآن، على سوق العقارات، إذ ساهمت الأحداث الأخيرة في استمرار انخفاض عدد المعاملات العقارية. وقد بدأ هذا التراجع في السنوات الأخيرة، لا سيما بالنظر إلى العدد المتزايد من التدابير القانونية التي اتخذتها البنوك تجاه الزبائن المتعثرين.

بالإضافة إلى ذلك، فقد أشار الدكتور معاوي إلى ازدياد عدد المعاملات لتغطية التأمينات المصرفية للفترة من تشرين الأول إلى شباط خلال السنوات الماضية، مما يؤكد ويثبت أن العقار لا يزال الملاذ الآمن.

المبينة تخص تلك التي تقلّ قيمتها التخمينية عن 150 مليون ليرة.

وأشار إلى أن حجم المعاملات العقارية في السنوات الثلاث الماضية (2017-2018-2019) يتناقص بشكل واضح، من 199 ألفاً عام 2017، إلى 169 ألفاً عام 2018، وصولاً إلى 141 ألفاً عام 2019، على عكس عدد المعاملات للأجنبي والتي لم تشهد انخفاضاً، علماً أن رقماً قياسياً سُجّل عام 2018، إن من حيث القيمة التخمينية أو من حيث المساحة بالأمطار المرّبعة. وأشار إلى أن النسبة الأعلى في معاملات الأجنبي في السنوات الثلاث كانت في جبل لبنان، تلتها محافظة البقاع، بينما سُجّلت النسبتان الأدنى

في بيروت والنبطية. ولاحظ أن المساحات التي تمّ بيعها من قبل الأجنبي ارتفعت بشكل ملحوظ في العام 2019 في البقاع، في حين بقيت متدنّية ومستقرة نسبياً في المحافظات الأخرى.

حجم

المعاملات

العقارية يُواصل

تناقصه: من

199 ألفاً عام

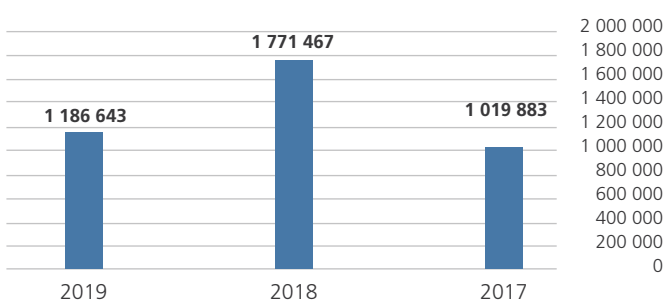
2017 إلى 140

ألفاً عام 2019

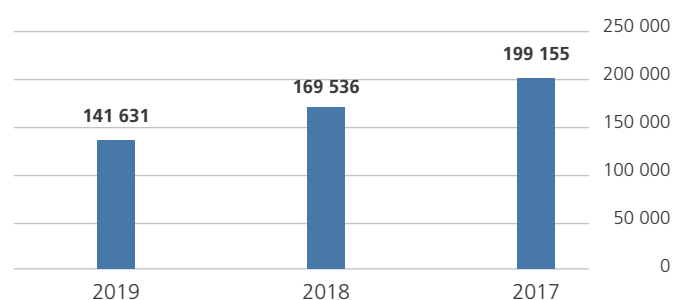
بدعوة من الجامعة اللبنانية الأميركية، قدم المدير العام للشؤون العقارية الدكتور جورج المعاوي بياناً مفصلاً ناقش فيه حجم المعاملات العقارية في لبنان للعام 2019، حيث أشار إلى أن عدد العمليات العقارية تجاوزت 140 ألف معاملة عقارية موزعة على قيمة تخمين عقارية إجمالية تتجاوز 10 آلاف مليار ليرة لبنانية سنوياً، بينها 7 تريليون للعقارات المبينة و 3 تريليون للعقارات غير المبينة.

وأوضح أن النسبة الأكبر من معاملات العقارات المبينة تركّزت على تلك التي تقلّ قيمتها التخمينية عن 270 مليون ليرة (9,73%)، في حين أن 8,75% من معاملات العقارات غير

عمليات شراء الأجنبي - بالأم



مجموع المعاملات



التوازن الدقيق في الزمن الصعب: إزالة آثار كورونا من دون تهديد المالية العامة

مقال

من دون أن تتهدّد ماليّتها العامّة. توازن دقيق وزمن صعب وحكومة يُطلب منها الكثير الكثير. إنّ الحقائق المنيّبة تدعو للإستنفار. تجاوزت نسبة الدين إلى الناتج المحلي الإجمالي 170 في المئة. المؤشرات الاقتصادية تشير إلى انكماش طويل وكبير في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بأكثر من 30 في المئة، أما ارتفاع معدلات البطالة والفقر فقد وصل إلى مستويات غير مسبوقة (45 في المئة من السكان) فيما تسارع التضخم وبلغ 27 في المئة، هذا إضافة إلى انخفاض متسارع غير رسمي لليرة اللبنانية في السوق الموازية. يواجه لبنان إذن أزمة لم يسبق لها مثيل، ونعلم جميعاً أنه سيلجأ إلى المجتمع الدولي للحصول على دعم عاجل هو بأمرّ الحاجة إليه، ومن دونه ستزداد الظروف الاقتصادية والاجتماعية سوءاً وستعمّق الأزمة وتستفحل.

بإختصار، سيكون علينا أن نعيش قدراً واحداً لا بل إرادة واحدة وهي التضامن معاً والإعتراف بالوقائع والأمل بتجاوز المحنة. ليس أمامنا سوى العمل معاً من أجل غدٍ مشمس ومشرق وهو آتٍ لا محالة. يجب أن نحوّل الضعف إلى قوّة والإحباط إلى طموح بالتجاوز والتغلّب على الصعاب ومهتمّتنا تمتين التعاون بين مؤسساتنا داخل لبنان وبيننا وبين المؤسسات العربية والدوليّة. إما نكون كذلك أو نخسر لا سمح الله حرباً ضدّ جرثومة ولن نخسرها. من المجتمع الأصغر في لبنان إلى المجتمع الكبير في العالم العربي إلى المجتمع الأكبر في العالم أجمع، لن نستعين سوى بجهودنا وإرادتنا. بهما تغلّبنا في الماضي واقتمصنا الجبال ولن يكون قدرنا اليوم إلا تكراراً لإنجازاتنا التي خلت.

العربيّة بشكل خاص بروكود ربّما غير مسبوق منذ ثلاثينات القرن المنصرم، حيث عمّت الفوضى الإقتصاديّة العالم. كلّ هذا بالتأكيد سيعيق عدداً كبيراً من المشاريع التي تمّ التخطيط لها لا سيّما الخطط الخمسيّة والعشريّة التي كانت تراهن أن السنوات العشر المقبلة ستتسم بالتنمية المستدامة على الصّعد كافّة. أما لبنان، فليس إلاّ بلدًا في عمق أعماق الأزمة، وقد بدأت عوارضها قبل كورونا، وكفي أن نذكر فقط وعلى سبيل المثال أن بلدنا يستضيف نازحين يتأهز عددهم نصف عدد سكّانه وهي نسبة تحتلّ المرتبة الأولى من حيث عدد النازحين مقابل عدد السكّان وبذلك يزرع لبنان تحت وطأة ضغط إجتماعي وإقتصادي بشكل تهديداً حقيقياً لاستقراره.

لقد جاء كورونا ليعمّق أزمة كانت مستفحلة أصلاً وليفرض ركوداً مقلّماً جداً وذلك على الرغم من جهود الحكومة مشكورة لإحتواء الوباء. أكثر البنس المهددة خلال عاصفة الركود هذه ستكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تشكّل نحو 90 في المئة من الإقتصاد اللبناني، والتي قصف ظهرها الكابيتال كونترول الذي فرضته المصارف منذ تشرين الأول من العام المنصرم أي منذ خمسة أشهر تقريباً. عدد كبير من هذه المؤسسات أجبر على الإقفال لأنه بات عاجزاً عن تأمين حاجته من الأموال النقدية للبقاء في السوق.

لذلك نرى أن أمام الحكومة تحدياً كبيراً وغير مسبوق من أجل محاصرة تبعات هذه الإنهيارات التي لا تبشر بالخير حيث سيتوجّب عليها اتخاذ إجراءات جراحية دقيقة تزيل بها آثار كورونا ولكن



بقلم لمياء المبيّض بساط
رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

نيابةً عن معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي وعني شخصياً، لا بدّ لي بدايةً من أن أتمنى للجميع دوام الصّحة في هذا الزمن الصعب، وأن أدعو لكم التغلّب على المحنة التي تُحاصرنا جميعاً.

لقد فرضت جائحة كورونا على العالم بأسره تغييراً نمطياً كبيراً بدأ بالحجر المنزلي الطوعي ثم ما لبث أن ألزم الحكومات في كل مكان تقريباً، اتخاذ إجراءات إقتصادية وإجتماعية، وكذلك تخصيص موازنات ضخمة لتحفيز الإقتصادات، وصلت في بعض البلدان إلى بلايين الدولارات. بالطبع، لقد إتخذت هذه الإجراءات تحسباً لفترة ما بعد كورونا والتي بات من المؤكّد أنها ستصيب الإقتصاد العالمي بشكل عام واقتصاداتنا

رّب ضارّة نافعة... للمعاملات الإلكترونية!

وكان وزير المال الدكتور غازي وزني أصدر تعميماً إلى مديرية الصّرفيات بالامتناع عن استقبال المراجعين وطلبات أصحاب العلاقة، "منعاً للاكتظاظ في الدوائر التي تستقبل عدداً كبيراً من المراجعين، في محاولة لتجنب انتقال مرض الكورونا وتفشيّه". ونص التعميم على "استقبال الطلبات كافة عبر بريد لبنان بوست"، وعلى "استقبال المراجعات كافة عبر عدد من أرقام الهاتف" أو "عبر البريد الإلكتروني الخاص بكل دائرة من الدوائر التابعة لمديرية الصّرفيات". وشملت إجراءات مماثلة عدداً من دوائر وزارة المال الأخرى، وخصوصاً تلك التي تستقبل عدداً كبيراً من المراجعين. ولربما صحّ القول إن الإجراءات التي تطلبتها مكافحة فيروس كورونا، كانت نافعة في جانب منها، إذ ساهمت في تعزيز ثقافة المعاملات الإلكترونية.

عند المدخل الرئيسي، شخص "محصّن" بكل عدّة الوقاية، من القفازات إلى الكمامة، يحمل ميزان الحرارة الرقمي، يوجه إلى جبه الداخلين إلى المبنى لفحص حرارة أجسامهم. وفي الداخل، تعقيم لليدين ورائحة معقّمة تعمّ المكان، وموظفون اتخذوا كل الاحتياطات اللازمة لحماية أنفسهم وزملائهم. إنه مشهد بات مألوفاً في كل إدارات وزارة المال في زمن فيروس الكورونا، وخصوصاً قبل إعلان مجلس الوزراء التعبئة العامة وإقفال الإدارات والمؤسسات العامة. وقد عممت كل إدارة على العاملين فيها تعليمات تتعلق بسبل الوقاية، والإجراءات التي ينبغي اتباعها.



تجربة | أمانة المكتبة وتأمين الاستمرارية... بأمان!



بقلم جوزيان شبلي كفوري - أمانة المكتبة المالية في معهد باسل فليحان

وإرسالها إلى فريق العمل كالعادة، ومن بعدها تيويم الفقرة الخاصة بالمقتطفات الصحافية على الموقع الإلكتروني للمعهد. من إيجابيات هذه التجربة أنني أصبحت أقضي وقتاً أكبر مع عائلتي وأهتم بها، أما سلبياتها فتتمثل في افتقادي إلى عائلة المعهد، إلى زملائي فيه، وإلى كل ما يتعلّق بعملتي في المكتبة، وخصوصاً تلبية طلبات زوارها من طلاب وباحثين وسواهم.

وما يصدر عنهم من أصوات، بالإضافة إلى تجربة التعلّم من بُعد التي يخوضونها بدورهم أيضاً، يتراجع مستوى هذا التركيز ويتشتت الإلتباه. على الرغم من هذه التحديات، أحاول كل يوم أن أحافظ على النمط الذي اعتدت عليه قبل أزمة كورونا: الاستيقاظ باكراً، ثم تحضير الفطور، واحتساء القهوة مع زوجي، وبعد ذلك الانصراف إلى مراجعة بريدي الإلكتروني واختيار أهم المقتطفات الصحافية الإقتصادية والمالية

خلال أيام عدّة في مطلع آذار 2020، انقلبت كل الأمور رأساً على عقب. فمع اجتياح فيروس كورونا العالم كلّهُ تقريباً مخلّفاً مئات الآلاف من الإصابات وآلاف الوفيات، وجدّت نفسي في مواجهة تجربة جديدة كلياً وهي تأمين استمرار عمل المكتبة المالية، ولكن من المنزل، حيث الأمان من الفيروس. من تحديات هذه التجربة، محدودية القدرة على التركيز بانتظام وسط متطلبات الحياة المنزلية، وأنشطة الأولاد. فمع وجودهم في المنزل،

حياة الوزارة

ولادة



رُزقت مسؤولية الإرامج في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي الزميلة مايا بصبيص نوفل مولودها الأول، وسمّته راي. الف مبروك.

شهادة في معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام للزميلين عبدو ضوّ وإيفيلينا الهاشم



حصل كلّ من الزميلين عبدو ناصيف موسى ضوّ وإيفيلينا الهاشم من أسرة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، على شهادة في معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام، منحتها إياهما جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين (ACCA)، بعد أن تابعا برنامجاً في هذا المجال عبر الإنترنت. مبروك للزميلين، وإلى الأمام نحو مزيد من التميّز والتعلّم المستمرّ.

نشرة صادرة عن معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

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

الإشراف العام: لمياء المبيض بساط
رئيس التحرير: باسم الحاج
شارك في هذا العدد: جنان الدويهي، سوزان أبو شقرا، إسكندر البستاني، سابين حاتم، بسمة عبد الخالق وجوزيان شبلي
تصميم وتنفيذ: دوللي هاروني
طباعة: www.53dots.com



Les piliers de la relance

Le nouveau gouvernement a pris ses fonctions le 21 janvier 2020 alors que le Liban traverse une crise économique et sociale sans précédent, sur fond de revendications citoyennes d'envergure.

Engagé à sortir le pays de la crise, le gouvernement œuvre depuis à l'élaboration d'un plan intégral de sauvetage, proposant les réformes structurelles nécessaires à l'avènement d'un modèle socio-économique qui permette au Liban de prendre un nouveau départ.

La crise sanitaire mondiale liée à la propagation du Covid-19 a certes accentué les besoins de financement et amplifié les retombées

économiques sur la croissance, l'emploi et l'investissement à moyen terme. Mais elle a surtout renforcé notre volonté d'aller de l'avant. Bien avant l'épidémie, les perspectives économiques mondiales demeuraient pessimistes en termes de croissance et de la capacité des pays à face à d'importantes tensions macroéconomiques.

Aux Etats-Unis et dans la zone Euro, la baisse prévue du PIB varie entre 5 et 10% sur un an, voire davantage. Au Liban, la récession est estimée à 12% en 2020 et 7% en 2021, doublée d'une inflation de 25% en 2020. Si le plan de relance est mis en œuvre et respecté, une croissance de 2% est prévue pour 2024, et une diminution de l'inflation à 5.2%.

Avec la décision difficile mais indispensable de suspendre tous les paiements relatifs aux euro-bonds, nos réserves en devises seront allouées au financement de l'importation des produits de première nécessité, notamment les produits liés à l'urgence sanitaire.

Le plan de réforme repose ainsi sur quatre piliers :

- Une réforme du secteur bancaire, dans toutes ses composantes, à savoir les banques commerciales et la Banque du Liban ;

- Une réforme budgétaire apte à engendrer d'ici 2024 un excédent primaire de l'ordre de 3 à 4% du PIB ;
- Des réformes structurelles destinées à soutenir la croissance via une économie productive et des investissements dans les infrastructures.
- Une restructuration de la dette publique, en livres libanaises et en dollars américains, dans le but de réduire le ratio dette/PIB de 179% à 103% en 2024, réduire son poids sur le budget et l'économie, et regagner notre accès aux marchés financiers internationaux.

Aujourd'hui, l'appel est à la solidarité, la patience et la coopération. Le Liban est reconnu pour sa résilience et sa capacité à surmonter les difficultés. Si la crise sanitaire a compliqué la situation, elle a aussi montré que le Liban est capable de faire face aux crises avec humanité et responsabilité, grâce à la solidarité et la coopération de l'ensemble de sa population, et sa volonté de sortir de la crise et de reconstruire un modèle socio-économique solide, sain et équitable.

Dr. Ghazi Wazni
Ministre des Finances

Secteur public

Natalie Maroun : Il y a une opportunité dans chaque crise



Le ministre des Finances et l'ambassadeur de France avec un groupe de participants aux Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique

**La planification est le maître mot pour
l'anticipation et la réponse à une crise**

**MAPS Assessment, laying the foundation of an
efficient public procurement reform p. 4 - 5**

Le 19 Février, l'Institut des Finances Basil Fuleihan a lancé, en présence de S.E le ministre des Finances, Dr. Ghazi Wazni, de S.E. l'ambassadeur de France au Liban, M. Bruno Foucher et de la représentante de l'Ecole Nationale d'Administration, Mme Isabelle Combarnous, l'édition 2020 des Rencontres des dirigeants du secteur public, un espace privilégié d'échanges, d'apprentissage et de réflexion stratégique.

Ces rencontres organisées en partenariat avec l'Ecole Nationale française d'Administration (ENA) et avec le soutien de l'Ambassade de France au Liban, visent à accompagner les dirigeants et cadres supérieurs du secteur public dans le management de la crise que traverse le Liban.

Le premier séminaire de deux jours était animé par Mme Natalie Maroun, spécialiste des situations extrêmes et analyste des médias et traitait la question du leadership en crise, la capacité de réaction d'une administration et l'efficacité de son action



Vue d'un des séminaires des Rencontres des cadres dirigeants du secteur public

résidant dans son degré de préparation et dans la capacité de ses dirigeants à se positionner en leaders. Mme Maroun a répondu aux questions de Hadith El Malia :

Quelle est la façon la plus simple de définir une crise ?

Une crise est un événement majeur ou une série d'événements qui menacent les organisations, les objectifs stratégiques, la réputation ou leur viabilité. En grec ancien, Krisis veut dire l'instant de la séparation et du jugement et j'aime bien cette définition qui permet de comprendre la crise comme un moment de transition entre un ancien modèle qui a causé la crise et un nouveau paradigme. En philosophie, la crise serait alors ce moment de confrontation entre un monde en train de disparaître et un monde en train de naître.

Quelle est, selon vous, le type de la crise libanaise actuellement ?

La crise actuelle au Liban est complexe et par conséquent le risque est de chercher à la limiter à un seul aspect, ce qu'on appelle en gestion de crise, « l'effet loupe ». En effet, il est nécessaire de ne pas limiter la qualification de la crise à l'événement ou la situation qui lui a donné naissance mais d'envisager tous les impacts qu'elle produit. Ainsi, une crise financière est aussi une crise économique, sociale, et in fine politique. En revanche, il convient de noter un facteur aggravant dans la crise que traverse le Liban et qui est la crise de confiance entre les instances libanaises, sociétales ou étatiques.

Une crise n'est pas une malédiction, elle naît d'une accumulation de fragilités non traitées

Quel est son impact immédiat ?

Les impacts immédiats sont assez visibles actuellement, notamment économiques et sociaux. Une crise non gérée entraîne une dégradation de la situation due à l'inaction et à l'absence d'une décision radicale qui permet la résilience, la capacité de rebondir après une crise. Cela a aussi un impact sur la confiance des parties prenantes (les citoyens, les bailleurs de fonds, les instances de régulation internationales) alors que la gestion de la crise ne saurait être unilatérale et nécessite une action collective où chacun apporterait sa pièce à l'édifice.

Qu'est qu'il faudrait aux cadres dirigeants pour anticiper et répondre à une crise ?

Une crise n'est pas une malédiction, elle naît d'une accumulation de fragilités non traitées et se développe dans l'absence de décision, l'immobilisme et les réactions rapides, au coup par coup qui ne peuvent pas en arrêter l'expansion.

Par conséquent, le maître mot pour l'anticipation et la réponse à une crise est la planification : des moyens techniques, financiers, législatifs et humains, et surtout les modes de décision, de coopération et de coordination car une crise nécessite la plupart du temps une réponse interministérielle. Et cela passe par des moyens très simples, la formation, les exercices de simulation qui permettent de préparer les moyens humains et pas seulement des process et de la documentation.

La crise peut-elle vraiment être une source de progrès ?

Il y a une opportunité dans chaque crise. Une crise non traitée peut mener à une normalisation de la déviance. Le risque lors d'une crise c'est de s'y habituer au point de trouver la situation normale. Le progrès réside avant tout dans l'opportunité de prendre des décisions difficiles à prendre en situation normale, par exemple redéfinir la mission et la vision d'une administration afin de lui permettre, malgré le gel des recrutements d'optimiser son fonctionnement et ses coûts. La crise est source de progrès car elle nous permet de nous projeter dans un mode autre, celui de l'après-crise et de rendre possible sa mise en place.

Une spécialiste des situations extrêmes

Natalie Maroun est spécialiste des situations extrêmes et analyste des médias. Elle intervient sur les problématiques complexes en gestion et communication de crise, et particulièrement sur les situations fortement dégradées et dans le champ politique. Elle prépare les organisations à gérer les crises, notamment sur la scénarisation et l'observation des exercices de crise. Elle est la conceptrice de la méthode « Fast Crisis Response Management » et a formalisé le concept « la levée de l'incrédulité » dans la capacité à obtenir l'aval des publics.



Requirements for Public leadership today: Values, new mindsets... and innovation



One of the course's sessions

Course on "Innovation and digital transformation of public sector".

26 participants;

17 countries.

Ecole Nationale d'Administration.
Paris, December 2019

**Public leaders can
use the technology
as a creative
destruction to
recreate a better
service**

By Jinane Ghanem Douaihy

Governments are operating in a changing world. Public leaders need to develop new policies, to lead transformational management, to work with transparency and openness. Public leadership today is not only about laws and procedures; it is about values and new mindsets. It is about innovation.

The real evolution in public policy is to move from a "one way" approach where public entities decide on public services, to a participatory approach through listening to the needs and understanding the behavior of people. In more simple words, to rally care about the life of public users.

This new approach to public policy requires:

- A deep understanding of what is happening on the ground (immersion);
- Finding solution through co-development with users and experts;
- Prototyping and experimenting;
- Finally spreading new policies and services.

In this perspective, public leaders are encouraged to work differently, with new methodologies such as nudge, design, networks.

The dream team today is a team with creativity, agility, collaboration, well-being, trust and engagement. A smart leadership

relays on social sensitivity and ability to detect people's feelings and believes.

The artificial intelligence is an important catalyst today for digital transformation. Public leaders can use the technology as a creative destruction to recreate a better service.

The world is changing.

Let's adapt. Let's reinvent.

Let's dedicate time to innovate.

OECD identified 6 Core Skills for public sector innovation:

1. Iteration: develop new processes and test them
2. Understand the "data": collect and analyse "good" data
3. Place the user in the center: resolve users' issues on different levels regardless the medium
4. Curiosity: identify new ideas, think out of the box and find new perspectives
5. Learn how to "storytell": explain and involve during the projects
6. Rebel attitude: challenge the old methods, search for new partners

Selected Readings

- OECD/OPSI: Observatory for public sector innovation <https://oecd-opsi.org>
- CORE SKILLS FOR PUBLIC SECTOR INNOVATION A beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organizations, April 2017, OECD
- The Future of Government 2030+, A Citizen Centric Perspective on New Government Models, EU, 2019
- Thinking, Fast and Slow, Daniel Kahneman, 2013
- Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness, Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein, 2009
- The Wisdom of Crowds, by James Surowiecki, 2004, Anchor
- AI Superpowers: China, Silicon Valley, and the New World Order, Kai-Fu Lee, 2018
- <http://www.la27eregion.fr/en/> A LAB TO TRANSFORM PUBLIC POLICIES
- <https://lessurligneurs.eu> Le collectif "Les Surligneurs" réunit universitaires et étudiants en droit afin de surligner et expliquer les propos publics.
- <https://www.economie.gouv.fr/mission-innovation/bienvenue-au-bercyLab> Piloté par la Mission Innovation du Secrétariat général, BercyLab est au service de la transformation des ministères économiques et financiers.
- "Le design thinking", Stéphanie Biso, Marjorie Le Naour, 2017

MAPS Assessment, laying the foundation of an efficient reform



During one of the workshops

Public procurement is one of the main cross-sectoral reforms the Government of Lebanon has officially committed to in order to improve fiscal governance and the quality of public services, encourage investment inflows and strengthen accountability, integrity and transparency.¹

In 2019, the Institut des Finances Basil Fuleihan was mandated to advance the reform portfolio, and started by:

- Drafting a new public procurement law: The draft law was prepared by national experts in line with international standards and principles, reviewed by national and international experts, and presented to Parliament in February 2020. A special parliamentary committee was formed to study it and discuss it. Following the law approval, secondary legislations, guidelines, standard bidding documents, tools, and training programs will be developed to ensure its proper implementation.
- Conducting an evidence-based diagnostic of the public procurement system, using MAPS II methodology, in collaboration with the World Bank (WB) and the Agence Française de Développement (AFD): More than 75 national stakeholders were consulted throughout the process.

MAPS findings and recommendations, expected in June 2020, would lay the foundation to a strategic vision to modernizing public procurement in Lebanon.

- Conducting a mapping of public procurement stakeholders to identify overlapping mandates, inefficiencies and capacity gaps, and propose institutional scenarios to ensure efficient implementation of the new law.

Since June 2019, MAPS Assessment is being conducted by the Lebanese Ministry of Finance with the support of the World Bank and the Agence Française de Développement. In the framework of a series of workshops organized by the Institut des Finances Basil Fuleihan, National Focal Point for the assessment, some questions were addressed to Mr. Daniel Ivarsson, International Lead Expert, facilitating MAPS exercise in Lebanon.

What is the importance of MAPS as a tool for countries working on reforming their public procurement systems?

The importance of the Methodology for Assessing Procurement Systems (MAPS) approach as a tool for public procurement

reform lies in its main characteristics:

- it is widely recognised - all significant, international development partners have jointly contributed to its development and are therefore ready to accept the findings and support the implementation of recommendations made;
- it is comprehensive - it covers the full range of public procurement related issues;
- it is systematic - it follows a strict methodology that can be reliably repeated in order to monitor developments;
- it is inclusive - it engages not only the competent authorities but also all other stakeholders;
- it is thorough - it examines the situation in considerable detail and looks at the underlying reasons behind the gaps that are identified;
- it is action focussed - its leads to conclusions and recommendations that can be readily used as a basis for taking relevant, well founded, realistic decisions and implementing them.

What are the main developments in MAPS II

MAPS II differs from the original approach in its much greater focus on qualitative indicators describing very clearly the “ideal”

¹ Ministerial Declarations of both Hariri Government in 2019 and Diab Government in 2020



clear, common understanding of the actual situation and the needs for improvement. The thorough and comprehensive approach of the methodology puts great emphasis on the efforts to identify and recognise the underlying reasons behind the gaps identified. With this insight, it is then much easier to avoid superficial and sometimes ill-advised recommendations and to come to an agreement on the measures that should be expected to lead to lasting improvements.

What would you recommend for post-MAPS to efficiently capitalizing on findings and recommendations, channeling them into the policy process?

With full involvement in the assessment process of all parties concerned, it should become relatively easy to agree on the findings and recommendations to be made in the report and to widely communicate them. Together with the recognition of the MAPS approach by the development partners, this then puts the onus on the Government to officially incorporate them in an action plan and to take corresponding decisions for implementing it. It also helps mobilise the means necessary for the purpose, from a variety of sources, and ensure continued attention to the implementation of the action plan, including its revision as a function of the actual developments. In practice, this could be done in the form of an officially adopted governmental strategy and action plan, endorsed also by the development partners concerned.

state of affairs which should be attained. Rather than presenting numerical 'scores', it therefore both encourages and allows a more thorough analysis of the situation and the gaps and the formulation of corresponding recommendations.

Also, it has been updated to reflect the increasing, strong convergence between the main international reference frameworks for public procurement policy constituted by e.g. the UNCITRAL model law on public procurement, the Government Procurement Agreement under the WTO, the EU Directives, and the approaches of the multi-lateral development banks.

What were the key lessons learnt from MAPS implementation world-wide?

Although MAPS assessments were conducted in dozens of countries around the world, only a small number of countries have so far carried out full assessments using the new MAPS II approach. The main lessons learned point to the importance of:

- full and active stakeholder engagement; early identification of data availability and
- sources for the quantitative indicators; due attention to external factors, like general rules and practices of public

administration, financial regulations, and the skills and experience of civil servants, that strongly affect the outcomes of

- public procurement;
- firm commitment by the competent authorities to taking measures in line with the recommendations made and actively monitoring their implementation.

How could MAPS secure a sustainable and solid consensus on public procurement reform?

Building consensus among stakeholders concerned, without loopholes, first of all requires their active participation in the assessment process. This should lead to a



Mr. Daniel Ivarsson

PPP

Richard Kupisz: PPP procurement is more complex than traditional approaches and needs sustained attention from the public



The participants in the certification program

The Institut des Finances Basil Fuleihan, in collaboration with the Higher Council of Privatization and PPP with the support of International Finance Cooperation (ICF) and the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), has organized in March 2020, two certified training programs on public private partnership CP3P-foundation level. This certification aimed to provide more than 42 officers from public administrations and institutions with new concepts regarding PPPs and the PPP process and create a common ground for related terminology.

Mr. Richard Kupisz, one of the experts who collaborated in the development of the certification content, answered our questions.

What is the importance of PPP in a country like Lebanon?

PPP is a technique for procuring public infrastructure and related services, such as electricity, water, roads, schools and hospitals. It often involves the private partners arranging commercial financing for the assets as well as operating them for an extended period. In return they receive payments either from users or from the Government. At the end of the contract the assets are usually transferred to the Government.

Lebanon has been struggling under Government budget constraints for some time. Public infrastructure has suffered from insufficient maintenance and new capacity has not

matched demand. A well designed and implemented PPP Program has the potential to help alleviate these constraints, by tapping into the private sector to build and operate new assets and to rehabilitate and operate existing assets.

One note of caution however, PPP is not a magic wand to fix every problem: PPP procurement is more complex than traditional approaches and needs sustained attention from the public sector (the clue is in the name, Public-Private-Partnership). This means you need to pick the right projects and put in the time and effort to do them right. This is one of the core messages from the CP3P course.

The APMG Public-Private Partnerships Certification Program

Building APMG Certified PPP professionals to tackle infrastructure challenges

The APMG PPP Certification Program is an innovation of the Asian Development Bank (ADB), the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), the Inter-American Development Bank (IDB), the Islamic Development Bank (IsDB), the World Bank Group (WBG) and part funded by the Public-Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF) with a shared vision of enhancing PPP performance globally.

CP3P is the definitive credential to demonstrate to your peers that your abilities are aligned with international PPP good practice.

<https://ppp-certification.com/>

The enactment of Law No. 48

This law created new prospects for the implementation of PPPs in Lebanon, enabling the government to develop its Capital Investment Plan in spite of severe fiscal constraints. The PPP law changed the name of the "Higher Council for Privatization" ministerial committee to "Higher Council for Privatization and PPP" and granted the council the power to assess and evaluate potential PPP projects.

Why this certification is important? What are its main objectives?

The CP3P certification was designed to improve understanding of PPP, why, when and where it can be used, the potential benefits and potential pitfalls. It specifically aims to raise standards in emerging markets, by promoting best practices and ensuring a common understanding of the underlying concepts as well as of the terminology, which can often be confusing. By providing an externally accredited qualification, this provides an extra incentive for candidates to put in the necessary effort - you can't pass just by turning up!

For Lebanon, which does not yet have a track record of experience with PPP, the certification will help to provide a core of knowledgeable officials within the Government, who will be able to apply what they have learned to develop and work on PPP projects going forward and to establish the necessary policy framework.

What are the most key skills needed today to improve PPP projects?

That is a very good question, and the answer changes depending on the stage of the process!

In general terms a typical PPP project may be identified just like any other public infrastructure investment, by identifying a need, developing a technical solution and estimating whether this is economically beneficial. Typically, this involves technical expertise as well as economics. The PPP aspect comes at the next stage, working out whether the project would be better procured as a PPP or using traditional methods.

A well designed and implemented PPP Program helps alleviate budget constraints, by tapping into the private sector to build and operate new assets and to rehabilitate and operate existing ones

The next stages involve a more detailed appraisal to see whether a PPP will deliver the best value for the economy, designing the specific details and completing a competitive tender, which may end with the selected private partner securing the necessary financing. This requires a range of skill sets for government, particularly technical, legal and financial, as well as an understanding of PPP structuring and tendering. Part of the process should involve evaluating the implications for the government budget. Governments typically do not have all of these skills in house and it is almost always the case that technical, legal and financial consultants are appointed as transaction advisors to drive the process.



Mr. Richard Kupisz

Government still needs to understand the concepts involved, to be able to take informed decisions, which is a benefit of the CP3P certification.

The design and construction stage may bring in additional requirements, such as architects, construction engineers and technical experts. These are similar to the requirements of a typical EPC (Engineering-Procurement-Construction) tender and should be familiar to most governments. Finally, the Government will need to establish a team to manage the contract from its point of view, to ensure it achieves the expected benefits. This usually requires a mix of permanent expertise (a contract manager, someone to monitor quality of service) and ad hoc inputs as needed, including technical and legal.

At the policy level, developing an appropriate PPP Framework (laws, regulations, institutions, processes) requires a mix of skills, including understanding of the PPP concept and how it can be implemented in the context of Lebanon, economics and the fiscal implications.

Certification results - Lebanon

19 out of 21 candidates of the first group and 24 out of 24 candidates of the second group passed the course with respectively 90.4% and 100% pass rates. The average marking obtained was 35.7 points for the first group and 35.5 points for the second. Compared to the global marks obtained for the two sessions from Foundation courses for public sector, Lebanon's results are higher than the average pass rate (respectively 84% and 83.4%) and higher than the average marking (respectively 32.93 and 32). If compared to the average results obtained by all the Middle East for the two sessions, Lebanese groups got a better pass rate (respectively 82.4% and 82.7%) as well as a higher average marking (respectively 33.64 and 33.28).

Public financial management for PPP projects: major key points

1. Assessing fiscal implication of PPP projects
2. Budgeting for government commitment on PPP
3. Fiscal accounting and reporting to PPP
4. Controlling aggregate exposure to PPP

Source: <https://pppknowledgelab.org>

Cooperation

IOF-METAC: A longstanding relationship since its establishment in Beirut



A group photo of the participants

In 2004, the Middle East Technical Assistance Center of the International Monetary Fund (METAC) established its headquarters in Lebanon. Its establishment was facilitated by the Ministry of Finance and the Institut des Finances Basil Fuleihan (IOF). It stemmed from their belief in the role of Lebanon as a regional center of excellence, a gateway for knowledge, and a platform for dialogue and cooperation among countries in the region. It also reflected a recognition of Lebanon's track record in implementing

reforms, as well as its wealth in qualified human resources.

In the years following its establishment in Beirut, a series of joint events tackling issues of public financial management, financial programming and policies, national accounts, financial markets and instruments were jointly organized with the IOF. However, the year 2019 witnessed a positive milestone in the relationship between IOF and METAC as they worked towards the institutionalization of the relationship and the

establishment of a yearly capacity building program between the two institutions.

The 2020 program was developed in an effort to yield a positive impact on Lebanon's fiscal prospects, help advance key reform and allow for the transfer of international know-how and good practices to senior officials and staff of the Ministry of Finance and other relevant agencies. It included 4 joint initiatives tackling:

- Gender budgeting: targeting one pilot administration to draft a gender statement (The Ministry of Agriculture);
- Assessing fiscal risks in PPP: targeting a group of Ministry of Finance staff (from the Budget, Debt and Public Accounting directorates);
- Medium term budgeting framework: an introductory level workshop targeting Budget officials at Public Administrations and Institutions;
- Combating corruption based on new framework on corruption mainstreamed by the IMF, including both economic and legal evaluation of several elements of institutions, policies and government agencies.

Diala el Chaar (project manager - HCP): It's very important to understand PPPs to know how to use them

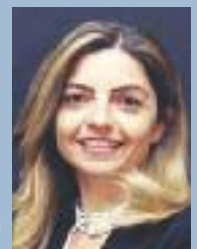
In your opinion, what was the impact of PPP training on institutional capacities?

The PPP training that the HCP launched, after the passage of the PPP law in September 2017, in coordination with the Institut des Finances Basil Fuleihan is very important to raise awareness and build capacity at the different government entities. PPP was still a new subject in Lebanon and few people knew about it. It's very important for people to understand PPPs to know how to use them, how to work on PPP projects preparation and execution. Since PPP projects necessitate the involvement of all parties concerned by it from the HCP (the PPP unit), the Ministry of Finance, the concerned line ministry and any other ministries concerned, all the public officials involved in this process should understand their roles and be able to accomplish it competently. The aim of our first efforts in this regard including the latest CP3P foundation course was to identify at the different government entities a pool of employees

that understand PPPs. Next the efforts will be focused on building their PPP capacity.

How can you describe the collaboration between HCP and IOF and what are its main benefits?

As part of its capacity-building function, HCP is collaborating with the IOF for its PPP training program. This collaboration is proving to be very successful as the IOF has a long experience in training and building capacity of public officials. Moreover, the Institut has deep knowledge of public sector employees and their needs and is logistically well equipped to conduct all types of trainings. Joining forces is promoting efficiency within government institutions by making use of the expertise of the IOF and its staff while avoiding, at the same time any duplication in resources at HCP in times of scarce resources where every resource had better be allocated to the right place.



Testimonial

16th of March 2020: First official day of home confinement



By Sabine Hatem - Economist at IoF

The lifestyle is different but responsibilities are no less. Project deadlines are approaching and the tasks list hanging on my wall is getting longer.

Where do I start? How can I connect with the team?

Being in touch with my colleagues and our network of experts is a must. All our projects are built around teams. The expertise and know-how of each and every one is critical for project's advancement.

17th of March 2020: An email inviting me to connect to MS Teams lands in my Inbox. I am not familiar with the platform but eager to learn. And here I am in the "Introductory meeting" ... and here I am joining meeting after meeting... and here are my phone and laptop getting invaded by Zoom, Webex and all different digital collaboration platforms... And here I am contributing through a virtual meeting to assessing the homeschooling system put in place at my son's school, taking part to a webinar with

people from across the world and celebrating birthdays virtually.

And here we are today three weeks and more into confinement. I miss the office, my colleagues - with whom for some I have been sharing the same office for 14 years now - the laughter, our lively face-to-face meetings and our lunch breaks.

But I am also happy remaining productive during this "mandatory" stay-at-home. I am happy seeing projects progressing, even new ones shaping up. I am happy to have the opportunity to learn new things every day, notably how to integrate more technology into my work routine. We keep on hearing this is the future... well, it is not the future anymore, it is more than ever, the present moment.

Nonetheless, challenges are here: from the slow internet connection to the security of information shared on the platforms and the undefined working hours. Yet, I am mostly happy my mornings turned into these regular e-encounters with the ones I am used to see every day at the office. Their familiar faces bring positivity and remind me that I am still part of a community and of a shared purpose.

La Bibliothèque des Finances

Les normes comptables internationales (IFRS) / Bernard Raffournier.- Paris : Economica, 2019

Depuis 2005, toutes les sociétés européennes cotées en bourse doivent appliquer les normes comptables internationales (IFRS). Une connaissance minimale de ces textes est donc indispensable à toute personne qui fait profession d'établir, de contrôler ou d'analyser les états financiers des entreprises. Le but de ce livre est de rendre les IFRS accessibles à un public plus large que les seuls spécialistes de la comptabilité. Pour cela, chaque norme fait l'objet d'un chapitre spécifique comprenant : une présentation de ses éléments essentiels, illustrée par de nombreux exemples d'application ; une comparaison avec les principales dispositions des normes américaines correspondantes (US GAAP) ; des extraits de rapports annuels d'entreprises européennes ; et une analyse des conséquences pour l'utilisateur des états financiers, qui met l'accent sur les possibilités de « comptabilité créative ». Cette 7^e édition incorpore les dernières normes publiées, en particulier le nouveau cadre conceptuel de l'IASB, l'IFRS 16 sur les contrats de location et l'IFRS 17 sur les activités d'assurance.

