إصلاح الشراء العام في لبنان

PUBLIC PROCUREMENT REFORM IN LEBANON

لبنان

استراتيجية إصلاح الشراء العام

النسخة النهائية

كانون الأول 2021

الملخص التنفيذي

الملخص التنفيذي

يُعتبر الشراء العام من أبرز الإصلاحات الهيكلية الرئيسية العابرة للقطاعات التي التزمت بها الحكومة اللبنانية في «المؤتمر الاقتصادي للتنمية من خلال الإصلاحات ومع الشركات» (سيدر)، الذي عُقد في باريس في نيسان 2018، وفي البيانات الوزارية للحكومات المتعاقبة[1]، من أجل تحسين الحوكمة المالية وجودة الخدمات العامة، وتشجيع تدفق الاستثمارات، وتعزيز المساءلة والشفافية.

يشكّل الشراء العام ما معدّله 20% من الإنفاق الحكومي و6.5% من الناتج المحلي الإجمالي (ما يُقدر بحوالي 3.4 مليار دولار أمريكي في العام 2019)، وذلك على المستوى المركزي. إنّ وجود منظومة شراء عام مترابطة وواضحة ومتوافقة مع المعايير الدولية، وتستند إلى أسس قانونية ومؤسساتية سليمة، من شأنها أن تساهم بشكل كبير في وضع لبنان على سكة الخروج من الأزمة الاقتصادية والمالية الحالية، ووضع الأساس لتنفيذ رؤية الحكومة للتعافي الاقتصادي والتنمية المستدامة، والمساعدة في استعادة ثقة المواطنين والمستثمرين والجهات المانحة.

في هذا السياق، تسعى الرؤية الإصلاحية للشراء العام في لبنان إلى تحقيق شراء عام:

- يلبي حاجة جميع السكان للوصول إلى **خدمات عامة عالية الجودة** بطريقة مستدامة؛
- يؤمّن **القيمة الفضلى من إنفاق المال** من خلال ضمان أفضل استخدام للأموال العامة المحدودة ودعم فعالية إدارة المال العام؛
- يشجّع **المنافسة** ويتيح فرص المشاركة للمنافسين الجدد، مع ضمان تكافؤ الفرص والمعاملة العادلة؛
- يتم تنفيذه **بنزاهة وشفافية** من خلال طرق وآليات تعزز النزاهة والمساءلة؛
- يعزز **التنمية المستدامة** في جوانبها الثلاث: الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

في لبنان، منذ العام 2019، بدأت جهود الإصلاح الرامية إلى تحويل هذه الرؤية المتكاملة للشراء العام وأهدافه إلى نتائج عملية من خلال تقييم شامل لمنظومة الشراء العام الحالية (مسح MAPS[2]) ومن خلال إعداد قانون حديث للشراء العام. وكلّف وزير المالية اللبناني[3] معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي[4] بمتابعة تنسيق جهود الإصلاح على المستوى الوطني. بالاستناد إلى معايير المسح الدولي MAPS، فإن عملية الإصلاح هي عملية شاملة تشمل المكوّنات الرئيسية لمنظومة الشراء، بما فيها الإطار السياساتي والقانوني، والإطار المؤسساتي والموارد البشرية، والاجراءات، والمكونات التكنولوجية،

1 البيان الوزاري لكلّ من حكومات الرئيس سعد الحريري (2019) والرئيس حسان دياب (2020) والرئيس نجيب ميقاتي (2021)
2 المنهجية الدولية لتقييم أنظمة الشراء العام (MAPS II)، 2018
3 قرارا وزير المالية رقم 1/109 بتاريخ 4 آذار 2019 ورقم 1/199 بتاريخ 9 حزيران 2020
4 معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي هو مؤسسة عامة مستقلة تعمل تحت وصاية وزير المالية

بما في ذلك النواحي المتعددة للشراء الإلكتروني، وآليات المساءلة واجراءات ضمان الشفافية والنزاهة.

بناءً على نتائج مسح MAPS، تمّت صياغة قانون الشراء العام الجديد، ومراجعته من قبل خبراء دوليين، ومناقشته في مجلس النواب. بعد إقراره في مجلس النواب في 30 حزيران 2021، نُشر قانون الشراء العام رقم 2021/244، تاريخ 19 تموز 2021[5]؛ وهو يدخل حيّز التنفيذ بعد 12 شهرًا من تاريخ نشره.

أهداف الإستراتيجية

نظراً لمكامن الضعف الراهنة في منظومة الشراء العام وشحّ الموارد المتاحة لتطبيق توصيات مسح MAPS، فقد حدّدت هذه الاستراتيجية أربعة أهداف لتوجيه عملية إصلاح الشراء العام في لبنان ودفعها قدماً:

1. جعل الإطار التنظيمي والسياسي يتماشى مع الممارسات الدولية الجيدة
2. إنشاء إطار مؤسسي لإدارة المشتريات الناجحة وبناء القدرات المطلوبة
3. تحقيق الاقتصاد والكفاءة في عمليات وممارسات الشراء
4. تعزيز المساءلة والنزاهة والشفافية في المشتريات العامة

بناءً على هذه الأهداف، تمّ تحديد عدد من الإجراءات وإدراجها ضمن الأولويات على المدى القصير.

إجراءات قصيرة المدى

<u>حتى دخول قانون الشراء العام الجديد حيّز التنفيذ، في موعد لا يتجاوز 29 تموز2022، سيتم التركيز على الإجراءات التالية:</u>

- الإعداد لدخول قانون الشراء العام حيّز التنفيذ من خلال إعداد المراسيم المكمّلة له؛
- إنشاء هيئة الشراء العام (الهيئة الناظمة) المقترحة وإعدادها للاضطلاع بالمهام الموكلة إليها في القانون الجديد؛
- إنشاء هيئة الاعتراضات المقترحة وإعدادها للقيام بالمهام الموكلية إليها في القانون الجديد؛
- تصميم النماذج وإصدار المواد الإرشادية والسياسات والوثائق النموذجية لمقاربات وإجراءات الشراء الجديدة، والعمل على إصدارها بالنسخة الالكترونية.
- إعداد وإصلاق استراتيجية التخصص وبناء القدرات، وتصميم وإطلاق عملية بناء القدرات لجميع المعنيين، استعدادًا لتنفيذ قانون الشراء العام، ومتابعة ذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة لرفع مستوى الاحترافية في الشراء العام؛

[5] تم نشر قانون الشراء العام في العدد 30 من الجريدة الرسمية بتاريخ 29 تموز 2021

- إطلاق نشاطات للتوعية على القانون ومبادئه وأحكامه تتوجه لكافة الجهات المعنية؛
- إنشاء المنصة الالكترونية المركزية لنشر إشعارات ووثائق الشراء، والبدء بتطوير عناصر ومكونات أخرى خاصة بالشراء الإلكتروني.

إجراءات متوسطة المدى

من تاريخ دخول القانون الجديد حيز التنفيذ وحتى 31 كانون الأول 2024: تبرز الحاجة إلى مزيد من الخطوات العملية على مستوى منظومة الشراء، وإلى موارد إضافية بهدف:

- المواءمة بين تطبيق الإطار التنظيمي والسياساتي والممارسات الدولية الجيدة؛
- إنشاء إطار مؤسساتي لإدارة عمليات الشراء وبناء القدرات المطلوبة؛
- ضمان الفائدة الاقتصادية والفعالية والكفاءة في عمليات الشراء وممارساته؛
- تعزيز المساءلة والنزاهة والشفافية في الشراء العام؛
- اعتماد نظام الشراء الإلكتروني.

تُلحظ أهمية مواصلة الجهود المحدّدة للمديين القصير والمتوسط واستدامة عملية الإصلاح على المدى الطويل بهدف خلق بيئة قانونية ومؤسساتية مستقرة وداعمة، وضمان تطوير منظومة الشراء العام لتصبح قادرة على الاستجابة لأية تحديات جديدة قد تنشأ.

تنسيق الإصلاح وإدارته

يتيح وضع آليات لإدارة تنفيذ استراتيجية إصلاح الشراء العام من تحقيق هدفين رئيسيين:

- تأمين التزام وطني رفيع المستوى، مستقر وطويل الأمد، بجهود إصلاح الشراء العام، بما في ذلك القرارات الرئيسية بشأن الأولويات الوطنية، وتخصيص الموارد، والأدوار والمسؤوليات؛
- توفير متابعة شفافة وفعالة وتوفير الارشادات حول الخطوات المختلفة في عملية الإصلاح والجهات المعنية به.

يجب تحقيق الهدف الأول، وهو **الالتزام رفيع المستوى بالإصلاح**، من خلال خطوات سريعة تقوم بها الحكومة اللبنانية. بهدف بلورة رؤية مشتركة للإصلاح، والحفاظ على الالتزام والزخم السياسي، يجب العمل على تنفيذ استراتيجية الإصلاح وتحديد أولويات الخطوات التنفيذية.

لهذا الغرض، يُنصح بتشكيل **لجنة وزارية تساندها لجنة فنية وطنية** مؤلفة من ممثلين عن الجهات المعنية؛ حيث تعمل اللجنة الفنية بالاعتماد على مقاربة تشاورية وشمولية منبثقة عن تلك التي اعتُمدت خلال تنفيذ مسح MAPS (2019-2020) كونها أثبت فعاليتها وحازت على ثقة الجهات كافة. كما يجب الحرص على تنسيق أعمال اللجنة الفنية الوطنية من قبل الجهة التي نسّقت جهود الاصلاح منذ عام 2019، والمشار إليه فيما يلي

"المنسق الوطني" (معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي) للاستفادة من الجهود المبذولة، وضمان فعالية التنسيق بين الجهات المعنية، وحسن تنفيذ مكوّنات الإصلاح، واستكمال التشاور على المستوى الوطني مع الجهات المختصة، والتواصل الخارجي مع الجهات الداعمة. كما يجب أن تُشكل وحدة دعم فني مؤلفة من خبراء متعدّدي الاختصاصات وفنيين لتساند عمل المنسق الوطني ولترفده بالخبرات التقنية اللازمة.

إنّ إنشاء آليات تنسيق فعالة وتخصيص الموارد اللازمة لإدارة عملية إصلاح الشراء العام، **هي ركائز أساسية** للتنفيذ الفعّال لكافة مكوناته والاستفادة من الوسائل المناسبة لإشراك مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك المجتمع المدني.

حالياً، الموارد المؤسسية غير متوافرة وهي محدودة بالجهود التي تبذلها وزارة المالية/ معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي كمنسق وطني للاصلاح. بالتالي، يجب العمل على توفير الدعم اللازم للمنسق الوطني (معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي) لضمان التنفيذ الجيد للإصلاح، لأن غياب الدعم على هذا المستوى سيشكل عامل خطر رئيسيعلى نجاح المسار الإصلاحي استدامته.

مع تقلّص الموارد المتاحة من خلال الموازنة العامة، يحتاج المنسق الوطني إلى موارد مالية وتقنية لتنفيذ هذه الاستراتيجية.

لقد قام الشركاء الدوليون، لاسيّما البنك الدولي والوكالة الفرنسية للتنمية بتوفير المساندة التقنية خلال تنفيذ مسح MAPS (2019-2020) وخلال العمل على صياغة قانون الشراء العام الجديد وإصداره وتطوير استراتيجية الاصلاح. مع ذلك، وعلى المدى القصير والمتوسط، فإن الجزء الأكبر من الموارد المالية اللازمة ستخصص لتنفيذ مختلف مكونات الإصلاح المحددة تحضيراً لدخول القانون حيّز التنفيذ، وأبرزها إعداد المراسيم التطبيقية المكمّلة للقانون، ودفاتر الشروط النموذجية، والارشادات، والنماذج، وبناء القدرات الوطنية على كافة المستويات، والتوعية والتواصل، وتشغيل المنصة الإلكترونية المركزية.

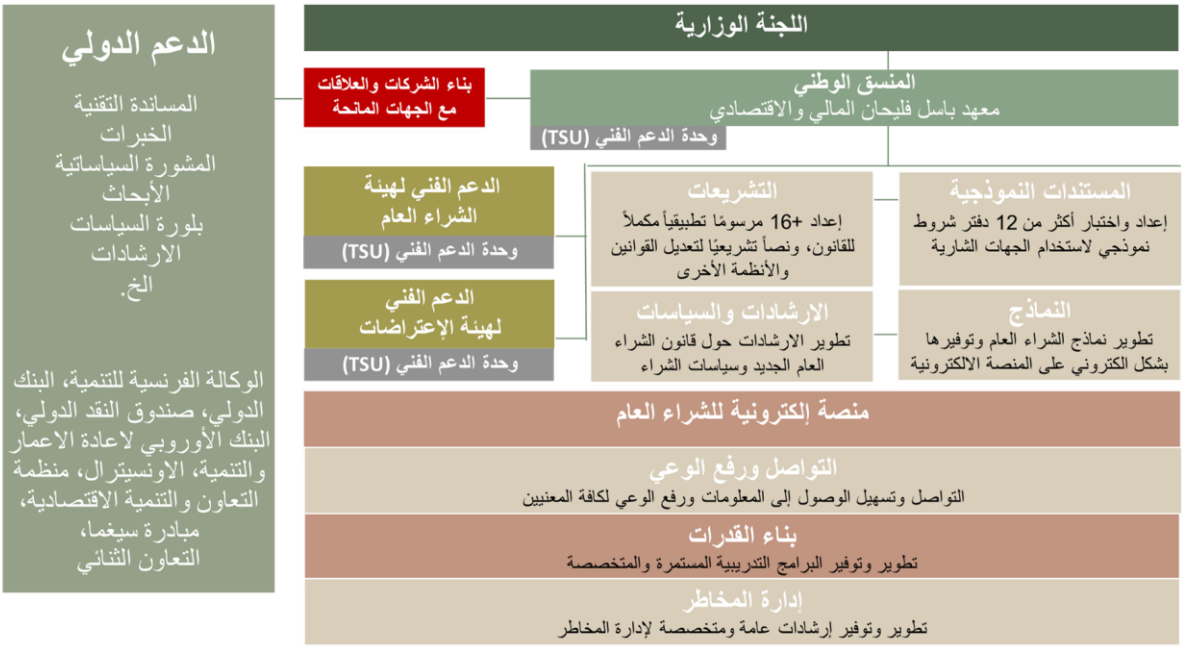
أيضاً، يجب الحرص على النشر المنتظم للمعلومات حول تقدّم المسار الإصلاحي لاطلاع كافة الجهات المعنية، واستكمال ذلك من خلال قياس وتقييم منتظم للتقدّم المحرز في تنفيذ الخطوات الإصلاحية.

لتحقيق ذلك، ستكون هناك حاجة إلى تكثيف عمليات المتابعة والرصد، وجمع وتحليل المعلومات من المصادر المتاحة وجعلها في متناول الجميع. يجب أن يمكّن الرصد من استخدام المؤشرات المناسبة المتعلقة بكل من التقدم المحرز ونتائج عملية الإصلاح نفسها والسماح بإعداد وإصدار التقارير الدورية.

ومن المهم ايضاً أن يولي المجتمع الدولي الأهمية لتنسيق مقاربته وجهوده في دعم هذا الإصلاح، بهدف حشد الموارد اللازمة من هذا المنظور لتنفيذ مختلف مكوناته. في هذا الاطار، من الضروري تشكيل ثلاثة وحدات للدعم الفني، مؤلفة من اختصاصات وخبرات

متنوعة لتوفير الدعم المباشر لكل من المنسق الوطني للإصلاح (معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي)، وهيئة الشراء العام، وهيئة الاعتراضات.

إدارة الإصلاح



خطة العمل التنفيذية لإصلاح الشراء العام 2021 - 2024

الهدف الاستراتيجي	التنفيذ			المتابعة	
الهدف التشغيلي	النشاط	الجهة المسؤولة	المهلة	مؤشر النجاح	المُخرج
I. المواءمة بين الإطارين التنظيمي والسياساتي وبين الممارسات الدولية الجيدة					
1.I تطبيق قانون الشراء العام من قبل كافة الجهات الشارية	1- إعداد وإصدار المراسيم التطبيقية والقرارات التي ينص عليها قانون الشراء العام (المتعلقة بالمؤسسات، وممارسات الشراء العام، والشراء الإلكتروني، والتخصص)	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام، مجلس الوزراء	31.12.2022	إعداد المراسيم التطبيقية والقرارت واعتمادها	
	2- إعداد وتنفيذ نشاطات لزيادة الوعي والتشاور حول قانون الشراء العام والنصوص ذات الصلة	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي	31.12.2022	معرفة بقانون الشراء العام من قبل كافة الجهات المعنية	
2.I توسيع طرق وإجراءات الشراء لتسهيل اختيار الإجراء الأنسب وفقًا لقيمة وطبيعة وتعقيدات مشروع الشراء كما وديناميكيات سوق الشراء العام	1- إعداد وإصدار أدلّة إرشادية حول قانون الشراء العام	معهد باسل فليحان المالي، والاقتصادي، هيئة الشراء العام، مجلس الوزراء	30.06.2022	إصدار إرشادات حول قانون الشراء العام، يمكن الوصول إليها دون كلفة على المنصة الالكترونية المركزية	
	2- إعداد وإصدار موادّ إرشادية تتناول الإشعارات، والشروط والمواصفات، والمهل الزمنية، ومعايير الاختيار وإسناد العقود واستخدامها، وأشكال العقود، وإدارة العقود	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام	30.09.2022	إصدار مواد إرشادية واضحة وشاملة يمكن الوصول إليها دون كلفة على المنصة الالكترونية المركزية	
	3- إعداد نماذج ووثائق معيارية للإشعارات، ودفاتر الشروط والعقود والتقارير، مع مراعاة الحاجة إلى إمكانية استخدامها أيضًا عند تطبيق الشراء الإلكتروني	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام	30.06.2022	إصدار دفاتر نموذجيّة واضحة وشاملة ويمكن الوصول إليها دون كلفة على المنصة الالكترونية المركزية	
3.I التأكد أنّ الوظائف الرئيسية لمنظومة الشراء مُسندة، لاسيما	1- تعيين رئيس وأعضاء هيئة الشراء العام (آلية التعيين + مرسوم التعيين)	مجلس الخدمة المدنيّة، هيئة التفتيش المركزي، ديوان المحاسبة، الهيئة	بعد فترة وجيزة من دخول القانون حيز التنفيذ	تعيين رئيس وأعضاء هيئة الشراء العام	

الهدف الاستراتيجي	التنفيذ			المتابعة	
الهدف التشغيلي	النشاط	الجهة المسؤولة	المهلة	مؤشر النجاح	المُخرج
تلك المتعلقة ببلورة سياسات الشراء، والوظيفة الناظمة والشكاوى.		الوطنية لمكافحة الفساد، مجلس الوزراء			
	2- إعداد وإصدار مرسوم بشأن تعويضات رئيس وأعضاء هيئة الشراء العام	هيئة الشراء العام، وزارة الماليّة، مجلس الوزراء	30.07.2022	إصدار مرسوم بشأن تعويضات رئيس وأعضاء هيئة الشراء العام	
	3- إعداد وإصدار الأنظمة الداخلية، الإدارية والماليّة، لهيئة الشراء العام وأنظمة العاملين لديها (بما في ذلك التوصيف الوظيفي وأطر الكفايات ومعايير التوظيف)	هيئة الشراء العام، مجلس الخدمة المدنيّة، مجلس شورى الدولة، مجلس الوزراء	30.07.2022	أنظمة واضحة وشاملة لعمل هيئة الشراء العام	
	4- ترشيح رئيس وأعضاء هيئة الاعتراضات (آلية التعيين + مرسوم التعيين)	مجلس الخدمة المدنيّة، هيئة التفتيش المركزي، ديوان المحاسبة، الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، مجلس الوزراء	30.06.2022	تعيين رئيس وأعضاء هيئة الاعتراضات	
	5- إعداد وإصدار مرسوم بشأن تعويضات رئيس وأعضاء هيئة الاعتراضات	هيئة الاعتراضات، وزارة الماليّة، مجلس الوزراء	30.07.2022	إصدار مرسوم بشأن تعويضات رئيس وأعضاء هيئة الاعتراضات	
	6- إعداد وإصدار الأنظمة الداخلية، الإدارية والماليّة، لهيئة الاعتراضات وأنظمة العاملين لديها	هيئة الاعتراضات، مجلس الخدمة المدنيّة، مجلس شورى الدولة، مجلس الوزراء	30.06.2022	أنظمة واضحة وشاملة لعمل هيئة الاعتراضات	
4.I بلورة وتطبيق سياسة شراء عام مستدامة تمكن منظومة الشراء	1- تطوير وإصدار سياسات خاصة بالشراء العام المستدام، ومجانستها مع السياسات الوطنية الأوسع نطاقًا والمتعلقة بالتنمية المستدامة	هيئة الشراء العام، مجلس الوزراء	31.12.2023	إعداد وإصدار ونشر وثيقة سياساتية حول الشراء المستدام	

الهدف الاستراتيجي	التنفيذ			المتابعة	
الهدف التشغيلي	النشاط	الجهة المسؤولة	المهلة	مؤشر النجاح	المُخرج
من لعب دورها في تعزيز سياسات الدولة وأهدافها التنموية، ودعم استقرارها واستمراريتها	2- وضع آلية للتطوير الاستراتيجي الطويل المدى لمنظومة الشراء العام في لبنان؛ قد يشمل ذلك إعداد وإصدار وتنفيذ استراتيجيات خمسية متتالية وخطط العمل ذات الصلة	هيئة الشراء العام، مجلس الوزراء	31.12.2024	وجود آلية للتطوير الاستراتيجي لمنظومة الشراء العام؛ اعتماد استراتيجية متابعة	
II. إنشاء إطار مؤسساتي لإدارة فعالة للشراء وبناء القدرات المطلوبة					
1.II التأكّد من فعاليّة إسناد الوظائف الرئيسية في منظومة الشراء العام لكل من هيئة الشراء العام وهيئة الاعتراضات	1- التأكد من توفر موازنة كافية لهيئة الشراء العام وهيئة الاعتراضات	وزارة الماليّة، مجلس النواب	30.06.2022	موازنة لكل من هيئة الشراء العام وهيئة الاعتراضات مُدرجة في الموازنة العامة	
	2- توظيف وتعيين العاملين في كل من هيئة الشراء العام وهيئة الاعتراضات	هيئة الشراء العام، هيئة الاعتراضات، مجلس الخدمة المدنيّة	30.06.2022	تعيين العاملين في كل من هيئة الشراء العام وهيئة الاعتراضات	
	3- تدريب أعضاء هيئة الشراء العام وهيئة الاعتراضات والعاملين لدى كل من الهيئتين	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي	31.12.2023	إتمام تدريب الأعضاء والعاملين في كل من هيئة الشراء العام وهيئة الاعتراضات	
	4- رفد كل من هيئة الشراء العام وهيئة المراجعات بالتجهيزات الملائمة، بما في ذلك وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأنظمة الإدارية	مجلس الوزراء	30.06.2022	هيئة الشراء العام وهيئة الاعتراضات مجهزتان لأداء مهام كل منهما	
2.II إعادة تنظيم وبناء قدرات الجهات الشارية	1- إعداد وتوفير الإرشادات لتطبيق موجبات قانون الشراء العام المتعلقة بإنشاء وحدة للشراء في الهيكل التنظيمي للجهة الشارية أو تعديل الهيكل، وفقاً للاقتضاء، على أن تُحدّد الوظائف والمسؤوليات بشكل واضح	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام	31.12.2022	إصدار المواد الإرشادية للجهات الشارية والسلطات المشرفة عليها، على أن تكون متاحة دون كلفة على المنصة الالكترونية المركزية	

الهدف الاستراتيجي	التنفيذ			المتابعة	
الهدف التشغيلي	النشاط	الجهة المسؤولة	المهلة	مؤشر النجاح	المُخرج
	2- وفقاً للاقتضاء، مراجعة الأنظمة ذات الصلة، بما في ذلك أية أنظمة داخلية محددة، التي تحكم التنظيم الداخلي وأنشطة الجهات الشارية من أجل مواءمتها مع أحكام قانون الشراء العام	مجلس الوزراء، مجلس الخدمة المدنية، وزارة الداخلية والبلديات	31.12.2022	أنظمة معدلة لتتماشى مع قانون الشراء العام	
	3- إلى حين بدء العمل بالتدقيق الداخلي، إعداد وتوفير إرشادات حول التقييم اللاحق من قبل الجهات الشارية على عمليات الشراء العام لديها، مع التركيز على النتائج المحققة مقارنة بالأهداف، وعلى الأداء الإداري، بهدف لحظ نتائج التقييم خلال عمليات التخطيط المالي والتخطيط للشراء	هيئة الشراء العام، الجهات الشارية	31.12.2022	إرشادات حول التقييم اللاحق للمقاربات والإجراءات موجهة للجهات الشارية، ويمكن الوصول إليها دون كلفة من خلال المنصة الإلكترونية المركزية	
	4- التأكد من أن لدى الجهات الشارية جهاز بشري يتمتّع بالمؤهلات اللازمة، ومزوّد بأدوات العمل والأنظمة المناسبة للقيام بعمليات الشراء العام	هيئة الشراء العام مجلس الوزراء، وزارة الماليّة، وزارة الداخلية، الجهات الشارية	31.12.2023	وجود آلية للمتابعة؛ نشر لمستوى الفعالية في تطبيق عمليات الشراء	
3.II وضع الإطار المؤسسي الملاءم للتخصص في مجال الشراء العام	1- وضع أطر للكفايات وتوصيفات وظيفية معيارية، وشروط تأهيل خاصة بالقائمين بمهام الشراء العام لدى كافة الجهات الشارية وعلى كافة المستويات	هيئة الشراء العام، مجلس الخدمة المدنية، وزارة الداخلية والبلديات، الجهات الشارية، معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي	31.12.2022	توفير ونشر أطر الكفايات والتوصيفات الوظيفية المعيارية، الخ	
	2- إعداد وإصدار المراسيم التطبيقية لإدراج الشراء العام كوظيفة محدَّدة ضمن الهيكل الوظيفي في الدولة	هيئة الشراء العام، مجلس الخدمة المدنية، مجلس الوزراء	31.12.2022	الاعتراف رسميًا بالشراء العام كوظيفة في الدولة؛ ومنح العاملين في هذا المجال الصفة ذات الصلة	

الهدف الاستراتيجي	التنفيذ			المتابعة	
الهدف التشغيلي	النشاط	الجهة المسؤولة	المهلة	مؤشر النجاح	المُخرج
4.II حيث يكون ذلك مناسبًا، وضع الترتيبات للشراء المركزي	1- تحليل إمكانية زيادة استخدام الشراء المشترك أو المركزي	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام	31.12.2023	إصدار تقرير تحليلي	
	2- وضع مجموعة من السيناريوهات النموذجية لاستخدام الشراء المشترك أو المركزي، بالإضافة إلى المواد الإرشادية ذات الصلة	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام	31.03.2024	نشر السيناريوهات والمواد الإرشادية	
	3- تنفيذ تجربة واحدة أو أكثر لاختبار وتحسين المقاربات العملية الممكنة للشراء المركزي	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام، الجهات الشارية	31.12.2024	تجربة واحدة ناجحة على الأقل، مع تقييم ومراجعة للنتائج	
	4- استكمالًا لأحكام قانون الشراء العام، وبالاعتماد على نتائج التطبيق التجريبي للشراء المركزي، صياغة أنظمة نموذجية للشراء المركزي وتوسيع أطر اعتماده وتطوير استخدامه	هيئة الشراء العام، مجلس الوزراء	31.12.2024	إصدار الأنظمة والمواد الإرشادية الخاصة بالشراء المركزي	
5.II إنشاء المنصة الالكترونية المركزية والتحضير لاعتماد الشراء الالكتروني	1- إنشاء المنصة الالكترونية المركزية للنشر الإلزامي الذي تقوم به كافة الجهات الشارية، ولتسهيل الوصول إلى البيانات والمستندات الخاصة بعمليات الشراء العام، على أن تتضمن المنصة قاعدة بيانات مركزية تستند إلى المعايير الدولية (معايير بيانات التعاقد المفتوحة OCDS)	هيئة الشراء العام	30.06.2022	إنشاء وتشغيل فعال للمنصة الالكترونية المركزية للشراء العام مع قاعدة بيانات	
	2- تحديد السياسات والإجراءات لجمع وإدارة وتحليل البيانات التفصيلية حول الشراء العام، بما في ذلك مؤشرات الأداء، مع إيلاء الاهتمام للأدوات التي يجب توفيرها لهذا الغرض على المنصة الإلكترونية المركزية	هيئة الشراء العام	30.06.2023	السياسات والإجراءات منشورة ومطبقة، وبيانات الشراء متوافرة بحسب معايير بيانات التعاقد المفتوحة OCDS	
	3- تطوير مفهوم شامل لاعتماد وإدارة الشراء الإلكتروني بجميع جوانبه ومراحله المختلفة؛ والتشاور مع كافة	هيئة الشراء العام	31.03.2023	تقديم استراتيجية شراء إلكتروني وإقرارها، مع توفير التمويل	

الهدف الاستراتيجي	التنفيذ			المتابعة	
الهدف التشغيلي	النشاط	الجهة المسؤولة	المهلة	مؤشر النجاح	المُخرج
	المعنيين واتخاذ القرارات بهذا الشأن؛ وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيقه			اللازم بعد ثلاثة أشهر على اقرارها	
	4- تنفيذ التدابير الملحوظة في إطار استراتيجية الشراء الإلكتروني	هيئة الشراء العام، الجهات الشارية، جهات أخرى معنية	31.12.2024	تطوير نظام الشراء الالكتروني تباعاً بحسب الإطار الزمني للاستراتيجية؛ إجراء الاختبارات اللازمة عليه، والاعداد تطبيقه	
	5- إعداد وإقرار المراسيم التطبيقية الخاصة بالشراء الالكتروني، بما في ذلك مؤشرات الأداء، مع إيلاء الاهتمام بالأدوات التي يجب توفّرها في نظام الشراء الإلكتروني، وبأخرى متعلقة بالربط مع إدارة المالية العامة، والحاجة إلى تأمين متطلبات الشفافية والمساءلة في القطاع العام؛ وإسناد الأدوار والمسؤوليات والموارد إلى السلطات المعنية، بما يتماشى مع إجراءات أخرى مرتبطة بإصلاح الإدارة العامة ككل	هيئة الشراء العام، مجلس الوزراء	31.12.2024	وضع الشراء الإلكتروني موضع التنفيذ	
III. تحقيق الكفاءة الاقتصادية والفعالية في عمليات وممارسات الشراء					
1.III رفع مستوى مهارات الموظفين والمسؤولين المباشرين عن عمليات الشراء، وجميع المعنيين مباشرة في التخطيط والإعداد، وتقييم العروض، والتلزيم، وإدارة العقود	1- تقييم المهارات الحالية والموارد المتوافرة، كما وتحديد احتياجات تعزيز القدرات للموظفين والمسؤولين عن الشراء العام	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي	31.12.2022	إصدار تقييم لاحتياجات تعزيز القدرات	
	2- تحديد التدابير المناسبة لسد الثغرات على مستوى القدرات، بالاستناد إلى أحكام قانون الشراء العام واستراتيجية التخصص وبناء القدرات؛ والمواءمة مع التدابير الأخرى لتعزيز القدرات الادارية	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، معاهد ومراكز التدريب الوطنية، هيئة الشراء العام	31.12.2022	اعتماد استراتيجية التخصص وبناء القدرات؛ مع توفير الموارد اللازمة لتنفيذها خلال ثلاثة أشهر	

الهدف الاستراتيجي	التنفيذ			المتابعة	
الهدف التشغيلي	النشاط	الجهة المسؤولة	المهلة	مؤشر النجاح	المُخرج
	3- تحديد مجموعة أولى من المدربين في مجال الشراء العام، وتوفير التدريب المتخصص لهم، كما وإشراك موارد بشرية أخرى متوافرة أصلاً لمتابعة التدريب، على أن يتبع هذه الخطوة تدريب مجموعة إضافية من المدربين وإشراك معاهد ومراكز تدريب أخرى	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي	31.12.2022	وجود مدرّبين مهيّأين وعلى استعداد للمباشرة بتوفير التدريب على المستوى الوطني	
	4- تطوير وتوفير التدريب على تطبيق قانون الشراء العام الجديد	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي	30.06.2022	وصول شخص واحد على الأقل من كل جهة شارية إلى التدريب	
	5- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير وتنفيذ التعلّم عن بُعد وتنويع تقنيات التعلّم	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي	31.12.2022	توفير برامج التدريب على الشراء على منصة تعلمّ الكترونية مع اعتماد تقنيات حديثة تلبي الاحتياجات	
	6- تطوير إرشادات تشمل مختلف جوانب قانون الشراء العام، وإتاحتها لجميع المعنيين بتنفيذ القانون	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام	31.12.2022	وصول جميع المعنيين إلى إرشادات حول قانون الشراء العام	
	7- تطوير وتوفير التدريب التقني المتخصص للجهات الشارية على مواضيع تتعلق بالتخطيط، وتحليل الاحتياجات، وأبحاث السوق، واختيار المقاربات والإجراءات، وإعداد ونشر خطط الشراء، وكذلك على إدارة العقود	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، معاهد ومراكز التدريب الوطنية، هيئة الشراء العام	31.12.2023	وصول كل جهة شارية إلى التدريب التقني على الأقل لمرة واحدة؛ وضع آلية للمتابعة على المدى المتوسط والطويل	
	8- تطوير وتوفير التدريب للمعنيين حول استخدام المنصة الإلكترونية المركزية للشراء العام	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام	31.12.2022	الجهات الشارية مدربة جيداً وعلى جهوزية لاستخدام المنصة الإلكترونية المركزية	
	9- تطوير وتوفير التدريب حول استخدام الشراء الإلكتروني، عند توافره، على أن يسبق التدريب مرحلة التطبيق	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام	30.06.2024	إتمام التدريب على التوالي بما يتماشى مع توقيت تشغيل نظام الشراء الإلكتروني	

الهدف الاستراتيجي	التنفيذ			المتابعة	
الهدف التشغيلي	النشاط	الجهة المسؤولة	المهلة	مؤشر النجاح	المُخرج
	10- تطوير وتوفير إرشادات للمساعدة في دمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية، بالإضافة إلى معايير الاستدامة، في الشروط والمواصفات ومعايير التقييم وإسناد العقود، مثلًا استخدام المعايير البيئية وتكاليف دورة الحياة؛ والبدء بتنفيذها استكمالًا لجهود بناء القدرات	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام	31.12.2023	وجود مقاربات للشراء العام المستدام؛ مراقبة استخدامها والإعلان عنها؛ تحقيق نجاحات أولية	
2.III تطوير استخدام الاتفاقات الإطارية	1- وضع بعض الخيارات النموذجية لاستخدام الاتفاقات الإطارية، وإعداد الإرشادات ذات الصلة	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام	31.12.2022	نشر الخيارات النموذجية والإرشادات	
	2- تشجيع استخدام الاتفاقات الإطارية في الحالات التي يمكن فيها الاستفادة من مزاياها	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام	31.12.2023	تنفيذ نشاطات تعزيز الوعي والتدريب	
3.III تعزيز مشاركة الشركات على نطاق أوسع وقدر أكبر من المنافسة، من خلال وضع شروط عادلة ومعقولة ومعايير تلزيم عقود وتطبيقها بطريقة متسقة وشفافة، وتسهيل الوصول إلى المعلومات	1- تنظيم حملات مخصصة لرفع الوعي حول قانون الشراء العام الجديد وفرص الأعمال التي يتيحها	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي	30.06.2023	توفير المعلومات لمجتمع الأعمال؛ حملة متابعة جاهزة للتنفيذ	
	2- تنفيذ دراسة تحليلية لتحديد كافة العوامل التي تعيق المشاركة الناجحة للمؤسسات، لاسيما الصغيرة والمتوسطة منها، والمؤسسات التي تديرها سيدات أو العائدة ملكيتها لأفراد يمثلون أقلية في المجتمع، في الشراء العام	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي	30.06.2023	نشر تقرير الدراسة التحليلية	
	3- اتخاذ تدابير لتقليل أو تخفيف أو إزالة المعوقات التي تحول دون المشاركة في الشراء العام؛ متابعة النتائج واتخاذ إجراءات إضافية تصحيحية وفقاً للاقتضاء	هيئة الشراء العام	31.12.2023	تضاعف مستويات مشاركة القطاع الخاص مرتين على الأقل	
	4- متابعة ورصد النتائج المترتبة عن عمليات تحديد الاحتياجات والشروط ومعايير الاختيار وتلزيم العقود، والابلاغ، وتطبيقها من قبل الجهات الشارية، واتخاذ	هيئة الشراء العام	31.12.2024	نشر النتائج بانتظام؛ إجراءات تصحيحية مطبقة	

الهدف الاستراتيجي	التنفيذ			المتابعة	
الهدف التشغيلي	النشاط	الجهة المسؤولة	المهلة	مؤشر النجاح	المُخرج
	الإجراءات التصحيحية وفقاً للاقتضاء				
	5- تنفيذ دراسة تحليلية تتناول جانبي العرض والطلب في سوق الشراء العام في لبنان ومدى تجانسهما (أو عدمه)، واستخدام النتائج لتوجيه توجهات التنمية الاقتصادية وسياسات الشراء العام	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام	31.12.2024	نشر تقرير الدراسة التحليلية؛ استخدام النتائج من قبل الحكومة؛ التخطيط للقيام بدراسات لمتابعة التطوّر	
IV. تعزيز المساءلة والنزاهة والشفافية في الشراء العام					
1.IV تأسيس عملية إجراء مشاورات دورية ومنهجية مع مجتمع الأعمال والمجتمع المدني ورفع مستوى شفافية الشراء العام	1- تطوير ومأسسة آليات تعزيز التشاور مع المجتمع المدني، سواء عند تطوير السياسات أو تعديلها، أو عند تنفيذ مشاريع أو عمليات شراء محددة	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام	31.12.2022	آليات تشاور متوافرة؛ نجاح تطبيق التجربة الأولى	
	2- استخدام المنصة الالكترونية المركزية من قبل كافة الجهات الشارية، لتأمين الوصول إلى معلومات وبيانات شاملة حول عمليات الشراء العام، بسهولة ودون كلفة	هيئة الشراء العام	31.12.2022	خطوات متتالية مطبقة لتوسيع نطاق وشمولية بيانات الشراء العام	
	3- تنظيم برامج توعية وتدريب موجهة لمنظمات المجتمع المدني تتمحور حول الوصول إلى بيانات الشراء العام وتحليلها	معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، هيئة الشراء العام	31.12.2023	تنفيذ الأنشطة بنجاح؛ متابعة التنفيذ	
2.IV تبسيط وتوضيح مبادئ النزاهة والمساءلة ودعم تطبيقها	1- تطوير وإصدار مدونة قواعد سلوك للشراء العام تكون ملزمة لجميع الجهات الشارية	هيئة الشراء العام	30.09.2022	نشر مدونة قواعد السلوك	
	2- إجراء مراجعة للقوانين والأنظمة المرعية الإجراء، بما في ذلك القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد، لضمان تحديد مفاهيم النزاهة والمساءلة بوضوح وتحديد مدى تطبيقها على الشراء العام، واقتراح توصيات ذات صلة، وفقاً للاقتضاء	هيئة الشراء العام	31.12.2024	إتمام المراجعة القانونية واقتراح التوصيات	
	3- اتخاذ تدابير من أجل التنفيذ الفعال لقوانين مكافحة الفساد، من خلال تفعيل الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد بشكل كامل	مجلس الوزراء	30.06.2023	تفعيل الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد؛ القوانين مطبقة	

الهدف الاستراتيجي	التنفيذ			المتابعة	
الهدف التشغيلي	النشاط	الجهة المسؤولة	المهلة	مؤشر النجاح	المُخرج
3.IV إزالة الثغرات والتداخلات في أدوار الهيئات الرقابية ورفع مستوى الشفافية في عملها، مع التركيز على تحقيق نتائج جيدة للشراء العام ومنع الممارسات السيئة	1- دراسة الإطار التنظيمي والمؤسساتي الحالي للرقابة على الشراء العام، تحديد الثغرات والتداخلات؛ تحديد أهداف الرقابة ومبادئها؛ التخفيف من إجراءات الرقابة الزائدة، مع التركيز على الوقاية من المخاطر في الشراء أكثر من اتخاذ الخطوات التصحيحية	هيئة الشراء العام، ديوان المحاسبة، وزارة الماليّة وغيرها من الجهات المعنية	31.12.2023	مواءمة السياسات؛ سد الثغرات التنظيمية والمؤسساتية وإزالة التداخلات؛ مراجعة وتحديث المقاربات	
	2- إعداد وإقرار سياسة للتدقيق الداخلي بالإضافة إلى خطة عمل وموارد ملاءمة لتطبيقها تدريجيًا في كافة الجهات الشارية على المستويين المركزي والمحلي للحكومة؛ ومواءمتها مع تطوير التدقيق الداخلي بشكل عام والإصلاحات على مستوى إدارة المالية العامة	وزارة الماليّة، هيئة الشراء العام، الجهات الشارية	30.06.2023	وضع إطار للتدقيق الداخلي؛ تعيين وتدريب مجموعة أولى من المدققين؛ تحقيق نجاحات أولية	
	3- تحويل اهتمام الهيئات الرقابية من الامتثال الرسمي للإجراءات إلى تحقيق النتائج المرجوة في سبيل القيمة من إنفاق المال العام، مع احترام معايير الإنصاف والحياد والالتزام بالإجراءات القانونية الواجبة؛ وعلى وجه الخصوص، ضمان تركيز ديوان المحاسبة بشكل أكبر على دوره في الرقابة على الأداء	هيئة الشراء العام، ديوان المحاسبة	31.12.2024	مراجعة السياسات والممارسات؛ إعادة تدريب المدققين وغيرهم من المعنيين؛ مراقبة النتائج ونشرها	
	4- فور إصدارها، القيام بنشر النتائج والتوصيات والتقارير الصادرة عن مختلف الهيئات الرقابية على المنصة الإلكترونية المركزية، واتاحتها دون كلفة	الهيئات الرقابة المعنيّة، مجلس الوزراء	31.12.2024	توفر المعلومات المذكورة دون كلفة على المنصة الإلكترونية المركزية وعلى المواقع الالكترونية الخاصة بكل هيئة	
4.IV كشف حالات الاحتيال والفساد، والتحقيق في ملابساتها،	1- التأكد من أن بيانات الشراء العام المتعلقة بالمساءلة والنزاهة والشفافية يتم إصدارها وجمعها ونشرها وإتاحتها دون كلفة على المنصة الإلكترونية المركزية	هيئة الشراء العام	30.06.2023	توفر المعلومات المذكورة وإمكانية اتخاذ تدابير بناءً عليها	

الهدف الاستراتيجي	التنفيذ			المتابعة	
الهدف التشغيلي	**النشاط**	**الجهة المسؤولة**	**المهلة**	**مؤشر النجاح**	**المُخرج**
واتخاذ تدابير العقاب الملاءمة بشكل فعّال	2- استكمال أحكام قانون الشراء العام من خلال تطوير وسائل بسيطة وفعالة لمتابعة وإنفاذ قرارات وتوصيات الهيئات الرقابية والجهات المعنية، مع اتخاذ تدابير صارمة لضمان الوفاء بالالتزامات وتطبيق العقوبات المناسبة بحسب الحالات	هيئة الشراء العام، هيئة الاعتراضات، هيئة التفتيش المركزي، ديوان المحاسبة، الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، الجهات الشارية، مجلس شورى الدولة وغيرها من الجهات المعنية	31.12.2024	وجود آليات وطرق لضمان تطبيق قانون الشراء العام والقرارات الصادرة عن الهيئات الرقابية	