

موضوع الغلاف

تحقق الشفافية اساساً للمشاركة والمساءلة

“موازنة المواطن والمواطن” كلّ المعلومات بصورة سهلة ومبسّطة!



تشريع يلاقي الشارع وحسابات تمهّد للمحاسبة

كم هي محقّة تلك الصرخة المدوية والصادقة التي أطلقها اللبنانيون في 17 تشرين الأول، على امتداد مساحة الوطن. انتفضوا من كل الطوائف والمناطق، على الفساد، أحد أهم أسباب ما آلت إليه أحوالهم المعيشية، والوضع الاقتصادي والمالي في البلد.

هذه الصرخة نفسها كانت أطلقتها وزارة المال، ولكن بعمل ملموس أثمر التوصل، بعد جهدٍ مضمّن استغرق ثلاث سنوات، إلى إنجاز جبارٍ يتمثّل في إعادة تكوين الحسابات المالية وقطوع الحسابات للأعوام 2017-1993. وقد استلزم هذا الإنجاز العودة إلى كل المستندات الضرورية، وإعادة ترميم التالف منها، من خلال العودة إلى محاضر مجلس الوزراء وأعداد الجريدة الرسمية وكل القرارات ذات الصلة.

إن تحقيق مبدأ الشفافية الذي ينادي به اللبنانيون، يتجسّد عملياً في هذا الإنجاز، والإصلاح الحقيقي يكون من خلال هذه البيانات التي تمهّد للمحاسبة، أحد أبرز مطالب “17 تشرين الأول”، وتوفّر للجميع كل البيانات اللازمة لها.

كذلك نفذت الوزارة ورشة إصلاحات في مجال تحسين إدارة المالية العامة، وإعادة انتظامها من خلال إنجاز مشاريع الموازنات ضمن مهلها الدستورية.

وصرخة “17 تشرين الأول” نفسها، أطلقتها وزارة المال، ولكن ليس في الشارع، بل في التشريع، من خلال العمل على مجموعة قوانين تحدّد من فرص الفساد، ومن أهمّها قانون الشراء العام. وقد دعونا مراراً وتكراراً إلى حصر المناقصات بالإدارة المركزية المختصة، والابتعاد عن الصفقات بالتراضي.

كذلك اتخذنا تدابير وإجراءات شملت إقرار مشروع قانون الجمارك في مجلس الوزراء، وإجراءات عملية في المديرية العامة للشؤون العقارية لجهة مكنتها وآليات عملها، وإحالات على القضاء في قضايا فساد. ويساهم التوسّع في الخدمات الإلكترونية، في الإقلال من فرص الفساد.

باختصار، أهداف صرخة الشارع هي أهدافنا، وهي ما سعت إليه وزارة المال، بالفعل لا بالقول، منذ اليوم الأول لتسليمي مسؤوليتها.

علي حسن خليل
وزير المال



من الاحتفال بإطلاق “موازنة المواطنة والمواطن للعام 2019” في معهد باسل فليحان

تشكّل “موازنة المواطنة والمواطن” للعام 2019، التي أطلقتها وزارة المال في 16 ايلول الفائت برعاية رئيس مجلس الوزراء سعد الحريري وحضوره، تجسيداً عملياً لما طالب به اللبنانيون الذين نزلوا إلى الساحات في تشرين الأول 2019، إذ تكرّس فعلياً مبادئ الشفافية والحق في الوصول إلى المعلومات، اساساً للمشاركة والمساءلة والمحاسبة... ومكافحة الفساد.

فـ “موازنة المواطنة والمواطن” التي أعدّها معهد باسل فليحان للعام الثاني على التوالي، بتوجيهات من الوزير علي حسن خليل، وبالتعاون مع مديرية الموازنة ومراقبة النفقات في مديرية المالية العامة، هي صيغة مُبسّطة لموازنة الحكومة، تهدف إلى تسهيل وصول المواطنين والمواطنات إلى المعلومات باعتبارها حقاً دستورياً.

ويهدف نشر “موازنة المواطنة والمواطن”، إلى إحقاق الشفافية فعلاً لا قولاً، والسعي الجاد لتعزيز صدقية الموازنة واستعادة ثقة المواطنين والمواطنات. وتمكّن هذه الوثيقة المواطن العادي كما المتخصّص على السواء، من التعرّف على محتوى قانون الموازنة العامة والموازنات الملحقة ومن قراءة وتحليل أرقام النفقات والإيرادات وتقديرات العجز والدين العام وغيرها من المواضيع التي تهّمه وتؤثر في حياته.

التتمة ص 2

“مالك... وما عليك”: تعزيز
ثقافة المواطنة الضريبية
ص. 6 - 7

تحسين آليات إعداد الموازنة
في المؤسسات العامة
ص. 4



مقدم الحضور

الحريري: هذا المستند يساعدنا على استعادة الثقة

رأى رئيس مجلس الوزراء سعد الحريري خلال رعايته حفل اطلاق " موازنة المواطنة والمواطن " للعام 2019 إن ما يقوم به معهد باسل فيحان من خلال اطلاق هذه الوثيقة " يصب في اتجاه وضع أسس شفافة " تساهم في " إعادة ثقة المواطن بالدولة وثقة القطاع الخاص بالدولة وثقة المجتمع الدولي بلبنان ". وأضاف ان " اطلع الرأي العام على الموازنة العامة امر مهمّ لأن الموازنة تترجم سياسة وتوجهات الحكومة لسنة كاملة وهذا امر أساسي لتعزيز وتكريس مبدأ المحاسبة والمساءلة وليرى المواطن بشكل خاص، ما الذي يتم تطبيقه من بنود الموازنة وما لا يتم تطبيقه ويسائل الحكومة على هذا الأساس، وليس على الأساس الخيالي الذي نسمعه من بعض السياسيين ". وتابع: " هذا مستند يشرح للمواطن كل ما تقوم به وزارة المالية والدولة وهو أمر يساعدنا على استعادة الثقة ". وأشار إلى أن " المعهد المالي لا يحمل بالصدفة اسم الشهيد باسل فيحان، هذا الشاب اللبناني الطموح الذي جاء من بلاد اللغتراب ليساهم في خدمة وتطوير بلده، وكان علامة فارقة في كل المراكز التي تبوأها، وترك وراءه إنجازات وبصمات واضحة "، مضيفاً: " أنا متأكد أن معهد باسل فيحان سيكون على خطى باسل، وسيواكبنا في ورشتنا الإصلاحية القادمة ".

وملحقاتها وخدمة الدين ونفقات التشغيل والبنية التحتية وسواها. وأخيراً (3) الإنفاق بحسب الغاية (التصنيف الوظيفي) كالتعليم والصحة والبيئة والحماية الاجتماعية وما إلى ذلك.

وتتضمن " موازنة المواطنة والمواطن " فصلاً خاصاً بالدين العام وآخر يبيّن أبرز الإجراءات التي تهمّ المواطن، والمتعلقة بالضرائب والرسوم والاعفاءات والغرامات وسقوف الرواتب والأجور وملحقاتها، وكذلك الإنفاق على المشاريع الرئيسية المخطط لها، وكلّها مبيّنة برسوم ووسائط بصرية وشروح تبسّط فهم هذا الكمّ الكبير من المعلومات المعقّدة.

ويسبق كل ذلك شرح ميسّر للموازنة في ستة أسئلة وأجوبة مبسّطة ومبيّنة بواسطة الجداول والرسوم وهي: كيف تُعرّف؟ ممّا تتكون؟ هل تعكس الموازنة العامة الواقع المالي للدولة كاملاً؟ ما هي المبادئ الرئيسية التي تخضع لها؟ ما هي المراحل الرئيسية لإعدادها وإقرارها؟ وما هي المهل الدستورية لإعدادها وإقرارها؟ وهذه الوثيقة موجودة على الموقعين الإلكترونيين للوزارة www.finance.gov.lb وللمعهد باسل فيحان المالي والاقتصادي www.institutdesfinances.gov.lb بلغات ثلاث (العربية والفرنسية والإنكليزية) وهي متوافرة أيضاً في نسخ ورقية في المكتبة المالية وهي مكتبة عامة متاحة للجُمهور تقع في الطبقة الرابعة من المعهد، 512، كورنيش النهر.

من المنظور الدولي

وإضافة إلى كون نشر هذا الكتيب للسنة الثانية على التوالي يترجم إرادة وزارة المال في تعزيز الشفافية المالية، فهو يساهم على

وتساهم " موازنة المواطنة والمواطن " في تسهيل التفاعل مع مقترحات مشروع قانون الموازنة على مستوى الإعداد، والقرارات التي يُبنى عليها، والتوجهات الماليّة والاقتصاديّة التي يعتمدها، والمعطيات الرقمية وتوزيعها، والبنود الإصلاحيّة والتعديلات الضريبية والمشاريع المُزمَع تنفيذها. الحصيلة في كل أنحاء العالم واضحة ومثبتة: الإصدار المنتظم لـ " موازنة المواطنة والمواطن " ونشرها بشكل واسع ومشاركة المواطنين في النقاش حول السياسات المالية ومقرارات الموازنة و " عادات الإنفاق " لدى حكوماتهم، أساس في تكوين الرأي العام وتمكينه من أن يراقب ويحلّل ويحاسب.

المحتوى

وتقع " موازنة المواطنة والمواطن " في 57 صفحة تتضمن معلومات عن الوضع المالي للدولة، بينها التوقّعات بشأن النمو والتضخم وأرقام الدين العام، وكذلك التقديرات حول ما إذا كانت الموازنة ستحقق فائضاً أو عجزاً. وتقدم " موازنة المواطنة والمواطن " أيضاً، وبلغة مختصرة ومبسّطة، الفرضيات المعتمدة عند إعداد الموازنة، وأبرز التوجهات الماليّة والاقتصاديّة للسنة المقبلة، وشرحاً للمصادر التي تأتي منها الأموال العامّة من ضرائب ورسوم وغيرها، ولأوجه إنفاق هذه الأموال.

وتظهر أوجه إنفاق الأموال العامّة من ثلاث زوايا مختلفة: (1) الأموال التي تنفق على كل كيان إداري كالوزارات والمؤسسات العامّة وغيرها (تصنيف إداري)، (2) الإنفاق بحسب القطاعات (تصنيف اقتصادي) كالإنفاق على الرواتب والأجور



الرئيس الحريري والوزير خليل مع فريق عمل معهد باسل فليحان

العامّة بصيغة مبسّطة، سهلة الفهم، واضحة، وبعيدة عن الصياغة التقليدية التي غالباً ما تغطى بطابعها التقني على التقارير الماليّة وتُقيم حواجز ذهنيّة ومعنويّة أمام المواطن العادي.

انطلاقاً من هذا المبدأ، تشدّد هذه المنظمات على ضرورة نشر "موازنة المواطنة والمواطن" بغرض إشراك المواطنين والمواطنات بشكل أكثر فعّالية في النقاش العام حول مقاربات الحكومة للمواضيع التي لها تأثير أساسي على الفرص المتاحة أمامهم وأمام مستقبلهم، وبالتالي تمكينهم من المساءلة والمحاسبة على قاعدة المعرفة.

وقد سمحت "موازنة المواطن" في مصر، والتي نشرت للمرة الأولى عام 2010، ومن ثم بشكل متواصل حتى اليوم، بتحقيق نقلة نوعيّة في أدائها على "مؤشر الميزانية المفتوحة" من درجة 100/13 في عام 2012 إلى 41 عام 2018. كذلك حققت مصر تقدماً مماثلاً في مؤشر المشاركة في الموازنة.

التحدي الأكبر

يبقى أن التحدي الأكبر يتمثل في قدرة المجتمع المدني على تلقّف هذا العمل، وتعميم الاستفادة منه بواسطة الصحافة والإعلام، والتفاعل الإيجابي مع مضمونه، وبناء شراكة حقيقية مع وزارة المال.

فإصدار موازنة للمواطن يبقى جهداً ضائعاً إن لم يتلقفه المواطن ويجعل منه مادةً لممارسة مواظبته على قاعدة المعرفة والمسؤوليّة، وهذا هو الحجر الأساس في أية مساءلة واعية.

(Monetary Fund) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وكذلك البنك الدولي (World Bank)، تتفق على أن حق الوصول إلى المعلومات الماليّة وتلك المتعلّقة بالموازنات العامّة خصوصاً، هو شرط أساس لتمكين المواطنين من تقييم أداء حكوماتهم لجهة تحديد السياسات الضريبية، وقرارات الاستدانة ووجهة إنفاق الموارد العامّة وآليات وضع الأولويات. ولا يقتصر هذا الحق على إتاحة المعلومات والبيانات المُدرجة في قانون الموازنة للجميع، إنما يستدعي الأمر استعراض واقع المالية العامّة وتفسير مقررات الموازنة

المدى المتوسّط، إلى جانب الجهود الأخرى التي تبذلها الوزارة، في تحسين موقع لبنان على سُلّم مؤشرات التصنيف العالمي لشفافية الموازنة (مؤشر مسح الموازنة المفتوحة Open Budget Survey).

والمعروف أن لبنان سجّل 100/3 على هذا المؤشر مقارنة بمتوسط عالمي قدره 100/42، وهو الأداء الأسوأ في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (الأردن سجّل 100/63 والمغرب 100/45) وذلك بسبب توقّف إصدار الموازنات العامّة لسنتين خلت. فمعظم المنظمات الدولية لاسيما صندوق النقد الدولي (International

بساط: عنوان للشفافية وللمشاركة العامّة والمساءلة

اعتبرت رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، السيدة لمياء المبيض بساط أن إطلاق "موازنة المواطنة والمواطن" مناسبة "مهمةً للمعهد ولكن أيضاً لعمامة الناس وللمجتمع الدولي، لأن قراءة الموازنة هي مسألة تمسّ بالجوهر والأساس، إذ أن ماليّة الدولة هي أموال الناس، وأدعوها أمانة بين أيادي المسؤولين وأئتمنهم على صرفها". وأبرزت أن هذه الوثيقة "تعتبرّ دولياً عنواناً للشفافية وللمشاركة العامّة والمساءلة، ويؤمل من من خلالها تحسين مؤشرات لبنان الماليّة"، لكنها شدّدت على أن "الهدف ليس فقط رفع مؤشرات لبنان الدوليّة بقدر ما المطلوب تحقيق الشفافية والثقة".

خليل: إنجاز حقيقي وأداة مهمة جداً

وصف وزير المال السابق علي حسن خليل "موازنة المواطنة والمواطن" بأنها "إنجاز حقيقي" يعكس التزام الوزارة "تجاه حق الناس في أن يعرفوا كيف تصرف وتدار الأموال التي هي بالأساس ملك هؤلاء الناس". وقال: "موازنة المواطنة والمواطن تشكل أداة مهمة جداً للعاملين في القطاع العام ومؤسسات الدولة وحتى للنواب والوزراء الذين لم يتسنّ لهم الاطلاع على إجمالي الموازنة العامّة بالتفصيل". وأشار خليل إلى أن "موازنة المواطنة والمواطن ستحسّن دور لبنان وموقعه في المنتديات المرتبطة بالشفافية وتحسّن تصنيفه، ولكن الأهم ان تحسّن ثقة الناس بإدارة المال العام".

15 منها شاركت في ورشة عمل نظّمها معهد باسل فليحان

تحسين آليات إعداد الموازنة في المؤسسات العامة: توحيد التصميم المحاسبي ونماذج قطع الحساب

الموازنة العامة



جانب من المشاركين في ورشة العمل

في مكنة العمليات المحاسبية المالية مما يؤدي إلى عدم اعداد الحسابات الختامية والتقارير المالية بالطريقة الصحيحة.

وثمة تحدّ أخير مرتبط بالكادر البشري المعني باعداد الموازنة في المؤسسات العامة، إذ تشهد معظم هذه المؤسسات شغوراً في المناصب العليا وفي المناصب المالية وتفاوتاً في الخبرات، وتعاني نقص في التدريب إضافة الى ازدواجية المهام المالية والإدارية.

وتجدر الإشارة إلى أنّ ثمة نيّة واضحة لدى المشاركين والمشاركات لتحسين آليات إعداد الموازنة لاسيما عبر تطوير نماذج موحّدة لقطع الحساب والتدريب على

تطبيقها واعتماد تصميم محاسبي موحد خاص بالمؤسسات العامة بالتعاون مع وزارة المال، وهذا الأمر يحتاج بلا شك إلى التعاون وتضافر جهود مختلف الجهات المعنية.

أهمية إعداد الفذلكة وجداول المقارنة. كذلك شكّلت الورشة فرصة لعرض تجارب المؤسسات المشاركة ومناقشة التحديات التي تواجهها في إعداد الموازنة، والاضاءة على التوجهات العالمية في هذا المجال، كموازنة البرامج والأداء والموازنة المراعية للنوع الاجتماعي.

نقص في مكنة عمليات المحاسبة الإدارية ينعكس سلباً على مراقبة مراحل تنفيذ الموازنة وإعداد قطع الحساب والتقارير المالية

وتبيّن أنّ أطر إعداد الموازنة العامة في هذه المؤسسات تقرن بتحديات عدّة، منها المرتبط بالتشريعات والأنظمة والتعاميم، كتعدّد الأنظمة المالية والإدارية واختلافها من مؤسسة إلى أخرى باختلاف طبيعة عملها إدارية كانت أم استثمارية، في حين أن بعضها الآخر مرتبط بالتخطيط كخطوة أساسية لإعداد الموازنة العامة، الأمر الذي يغيب في معظم المؤسسات العامة.

كذلك عبّر المشاركون عن نقص في مكنة عمليات المحاسبة الإدارية مما ينعكس سلباً على مراقبة مراحل تنفيذ الموازنة وإعداد قطع الحساب والتقارير المالية، إضافة إلى نقص

تعتبر موازنة المؤسسات العامة وثيقة رسمية تُترجم خطة عمل المؤسسة بالأرقام وتُظهر سياساتها المالية والاقتصادية والاجتماعية للسنوات المقبلة، وهي كذلك الأداة الأساسية في تطبيق المعايير العالمية للشفافية المالية وتحقيق القيمة الفضلى من إنفاق المال العام.

وفي ظلّ التحديات الاقتصادية والمالية التي تواجهها المالية العامة في لبنان، تقع على عاتق المسؤولين في المؤسسات العامة مهمة إعادة التوازن المالي والمحافظة على حسن إدارة الأموال العامة ضمن أفضل الشروط القانونية والمهنية.

وفي هذا الاطار، نظّم معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي ورشة عمل للمؤسسات العامة حول إعداد الموازنة، شارك فيها 22 موظفاً من المعنيين في الشؤون المالية في 15 مؤسسة عامة إدارية واستثمارية، وتولّى إدارتها رئيس دائرة الرقابة المالية على المؤسسات العامة في وزارة المال الاستاذ ايلي نجيم، إضافة إلى فريق عمل المعهد.

وهدفت الورشة إلى شرح مسار إعداد الموازنة من التخطيط إلى التصديق والجهات المعنية والمهل الزمنية التي ترعاها، مع الاضاءة على

مقال | لبنان الحبيب: أين وإلى أين؟

بقلم أشرف العربي¹



“سيدراً” أو من خلال المساعدات والودائع والقروض الميسرة من الدول الشقيقة، أو من خلال استعادة وتيرة تحويلات العاملين بالخارج، أو استمرار عمليات الهندسة المالية التي ينفذها مصرف لبنان والتوسع فيها رغم ارتفاع تكلفتها، أو من أي مصدر آخر.

وتكون الخطوة التالية بعد استعادة الاستقرار السياسي والمالي والنقدي -ولو مؤقتاً- هي بدء تطبيق برنامج إصلاح مالي هيكلي يسمح بتخفيض نسبة الدين العام للنتائج المحلي الإجمالي بصورة تدريجية مطردة على مدى زمني 3-5 سنوات، ويكون ضمن برنامج إصلاح اقتصادي ومؤسسي أشمل يحسّن من الحوكمة governance ويعزز من النمو الاحتوائي inclusive growth ويدعم من شبكات الحماية الاجتماعية social safety nets ومن القدرة التنافسية للصادرات اللبنانية (من السلع والخدمات)، على أن يتم ذلك كله في إطار ما جاء في وثيقة “رؤية لبنان الاقتصادية” التي تم إعدادها أخيراً. ومع بدء استعادة الثقة في الاقتصاد اللبناني وفي قدرته على التعافي من آثار الأزمة الراهنة، ومع بدء التدفقات الاستثمارية الموعودة خلال مؤتمر “سيدراً”، وتحسين أسلوب إدارة الاستثمارات العامة ورفع كفاءتها، يصبح هناك “حيز مالي” وتحسن متوقع في مناخ الاستثمار وفي المؤشرات الاقتصادية الكلية، وقد يكون الوقت مناسباً آنذاك لتبني برنامج وطني أشمل مع صندوق النقد الدولي لضمان استدامة الإصلاحات وتعزيز ثقة المجتمع الدولي في الاقتصاد اللبناني، بشرط أن يراعي هذا البرنامج الأولويات الوطنية والظروف التي تمر بها لبنان، وأن يحظى هذا البرنامج بتوافق عام من كافة القوى الفاعلة داخل المجتمع اللبناني. ويبقى في النهاية التأكيد على أن طريق الإصلاح لا شك سيكون طويلاً وقد يكون مؤلماً، إلا أن العائد يستحق وهو خروج المريض من غرفة العمليات “سليم معافى”، وهو ما يتمناه ليس كل لبناني فحسب بل كل محبّ لهذا البلد، وفي مقدمتهم كاتب هذا المقال.

خفضاً متتالياً في التصنيف الائتماني للبنان وتحول النظرة المستقبلية إلى سلبية وفقاً لأحدث تصنيفات مؤسسات التصنيف الائتماني مثل موديز وستاندرد آند بور وفيتش. وإذا أضفنا للمؤشرات الاقتصادية الكلية السابقة، معرفة أن لبنان يحتل المرتبة 142 من 190 دولة وفقاً لمؤشر سهولة ممارسة الأعمال، والمرتبة 105 من 137 وفقاً لمؤشر التنافسية العالمي، والمرتبة 138 من 180 دولة وفقاً لمؤشر مدركات الفساد في 2018، فإن المشهد يصبح أكثر وضوحاً. فانتشار الفساد وتدهور تنافسية الاقتصاد وصعوبة ممارسة الأعمال، بالإضافة للمشاكل السياسية الداخلية والخارجية (أزمة سوريا) وتفاقم العجز المزدوج (عجز الموازنة وعجز الميزان الجاري)، قد أدت جميعها إلى تفاقم مشكلة الدين العام من دون أن ينعكس ذلك على تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين وتوفير فرص عمل لائقة للباحثين عنها. وكانت المحصلة النهائية هي عدم رضا شعبي واسع عن السياسات والممارسات الحكومية، تمت ترجمتها في صورة تظاهرات حاشدة تطالب بشكل واضح بـ “تغيير النظام”.

تغيير النظام الاقتصادي في لبنان ضرورة ملحة

بدايةً، يجب التأكيد على أن الإصلاح السياسي هو شرط ضروري لنجاح أي إصلاح اقتصادي؛ وأنها صنوان لا يفترقان. كما يجب التأكيد أيضاً على أن عملية الإصلاح يجب أن تكون شاملة وغير مجزأة في إطار خريطة طريق واضحة يتم التوافق عليها سياسياً ومجتمعياً. والمؤكد أن اتخاذ إجراءات صارمة للحد من الفساد وإعلاء قيم المواطنة والانتماء للوطن هي نقطة الانطلاق التي أكدت عليها كل القوى المشاركة في التظاهرات بغض النظر عن الانتماءات الحزبية أو الطائفية. كما أن “الورقة الاقتصادية” التي طرحتها الحكومة أخيراً تحمل مبادئ وتوجهات عامة قد لا يكون معظمها محل اختلاف، إلا أن الوضع الاقتصادي الراهن في لبنان أصبح -في تقديري- في أمس الحاجة إلى عملية جراحية عاجلة، بعد سنوات طويلة من المسكنات التي ساعدت على تفاقم المرض وانتشاره في كل أنحاء الجسد. ولعل أولى خطوات العملية الجراحية هي “ضخ دم” سريع في الجسد الاقتصادي اللبناني المنهك، بمعنى “تدفقات عاجلة من النقد الأجنبي” سواء من خلال تفعيل مقررات مؤتمر

خمس وعشرون عاماً ونيف مضت منذ أول زيارة لي للبنان، تعددت بعدها الزيارات لهذا البلد الجميل، وتنوعت معها العلاقات والصدقات مع شعبه المثقف الودود، وتابعت على أثرها تطورات أوضاعه السياسية والاجتماعية، وانتهت لفنائة مفادها أنه يستحق أفضل بكثير مما وصلت إليه أحواله الآن.

فعلى الصعيد السياسي، استحوذت الصراعات والخلافات الطائفية على المشهد اللبناني خلال العقود الماضية، وهو ما أدى إلى عرقلة جهود التنمية وتفاقم المشكلات السياسية والاقتصادية إلى الحد الذي دعا جموع اللبنانيين -على اختلاف انتماءاتهم وتحيزاتهم الفكرية والطائفية- للمرة الأولى في تاريخ لبنان -على ما أعرف- للخروج إلى الشارع كملجأ أخير للتعبير عن الإحباطات المتراكمة والتطلعات المشروعة لعقد اجتماعي جديد ومستقبل أفضل.

أما على الصعيد الاقتصادي، فحدث ولا حرج. فمئذ سنوات عديدة، يحذر الخبراء والمحللون من خطورة التدهور المستمر في الأوضاع الاقتصادية، ويؤكدون على ضرورة البدء “فوراً” في عملية إصلاح مالي واقتصادي شاملة، ولكن للأسف لم تؤخذ هذه الآراء والتحذيرات مأخذ الجد حتى الآن. ويكفي للدلالة على ما وصلت إليه الأوضاع الاقتصادية في لبنان الإشارة إلى بعض المؤشرات التي جاءت في البيان الختامي الصادر عن البعثة الفنية لصندوق النقد الدولي والتي زارت لبنان في يوليو/تموز 2019 في إطار مشاورات المادة الرابعة من اتفاقية تأسيس الصندوق، والذي وافقت على إصداره السلطات اللبنانية.

فوفقاً لهذا البيان، انخفض معدل النمو الاقتصادي إلى نحو 0.3% في 2018، وارتفع عجز الموازنة ليصل إلى 11% من الناتج المحلي الإجمالي مقابل 8.6% في 2017، وتفاقم حجم الدين العام ليتجاوز نسبة 150% من الناتج المحلي الإجمالي، وزاد اتساع الاختلالات الخارجية ليصل عجز الحساب الجاري إلى أكثر من 25% من الناتج المحلي الإجمالي في 2018، وتراجع صافي تحويلات العاملين في الخارج، وانخفض نمو الودائع في 2018 ليصل إلى أدنى معدلاته منذ عام 2005، وانخفضت الاحتياطيات الأجنبية لدى مصرف لبنان بنحو 6 مليار دولار منذ أوائل عام 2018، وانخفض الإفراض المصرفي المقدم للقطاع الخاص، وارتفعت القروض المتعثرة وزادت دولرة الودائع إلى أكثر من 70%. وكانت المحصلة الطبيعية

¹ مستشار بالمعهد العربي للتخطيط بالكويت، ووزير التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري السابق بجمهورية مصر العربية.

2700 شاركوا في البرنامج خلال 15 سنة ضمن 114 وفداً من كل أنحاء لبنان

“مالك... وما عليك” تعزيز ثقافة المواطنة الضريبية

تربية
اقتصادية
ومالية



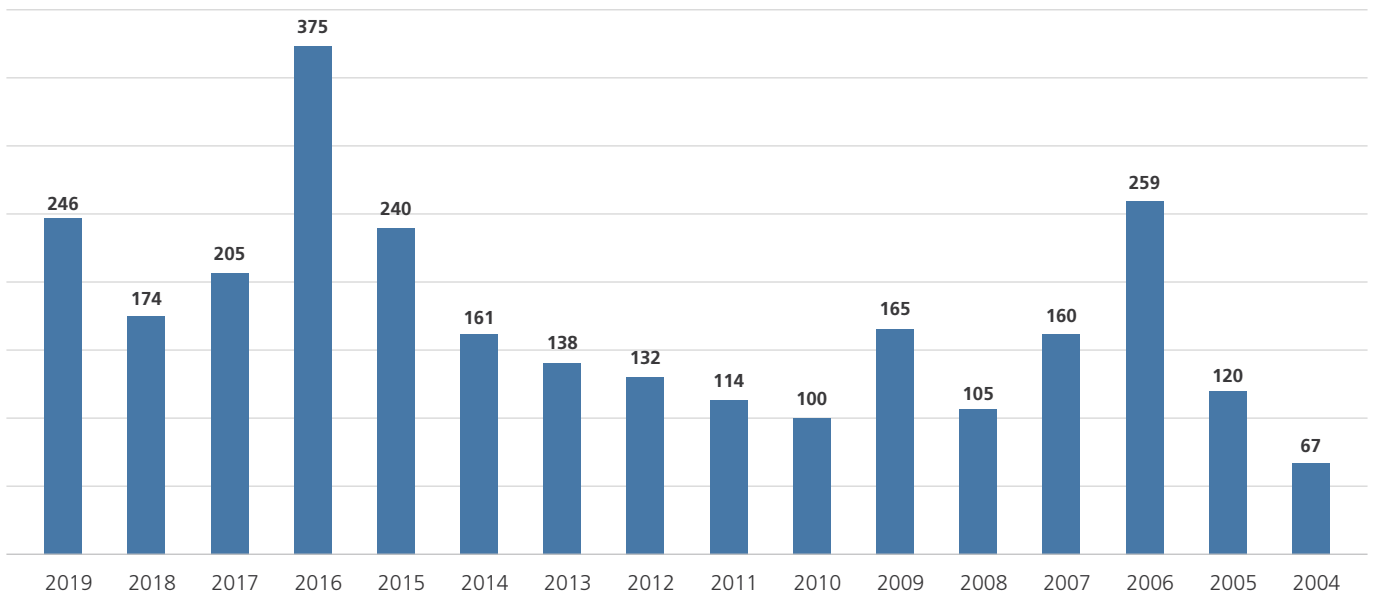
أحد الوفود الشبابية المشاركة في البرنامج

هذا الإطار، نذكر منها إنتاج كتيبات مختلفة وأدوات تثقيفية وأدلة ضريبية. كذلك خصّ الشبان والشبات بمبادرة مميّزة بدأت منذ العام 2004.

السياسات الاقتصادية والمالية وزيادة وعيهم تجاه التعاطي مع مفاهيم إدارة المال العام والخاص. لذلك خصّ المعهد المالي جزءاً من نشاطه للقيام بنشاطات هادفة تصب في

يقع تعزيز التربية الاقتصادية والمالية في صلب اهتمامات معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي منذ سنوات عدّة وذلك لاعتبارها ركناً أساسياً في تعزيز قدرات الأفراد على فهم

توزّع المتدربين خلال 2004 - 2019



المالي في مركزه كل يوم جمعة، من الساعة 8:45 صباحاً لغاية الساعة الواحدة من بعد الظهر، شباناً وشابات مهتمين بالتعمق في الشأن العام والمعرفة أكثر عن أمور إدارة المال العام.

ومنذ بداية البرنامج استقبل المعهد المالي 114 وفداً من الجامعات والمدارس والجمعيات غير الحكومية اللبنانية، أي ما يُقدَّر بأكثر من 2700 شاب وشابة خلال السنوات الخمس عشرة الأخيرة، من كل المحافظات وخصوصاً جبل لبنان وبيروت.

هذا ما يقوله الطلاب عن البرنامج

“لدى المدربين مهارة وثقافة تتيح لهم إيصال المعلومات، واستفدنا من الأرقام التي أعطيت حول إقتصاد لبنان والدين العام، ومن كيفية طرح المواضيع واستخدام الوسائل المفيدة (لعبة الفلوس واستخدام الـ Power Point)”
طلاب مؤسسة بشارة الخوري للتوعية الديمقراطية، 7 أيلول 2019

“كلّ المواضيع المطروحة كانت مهمة وخصوصاً موضوع النظام الضريبي اللبناني”
طلاب جامعة MUBS، 17 أيار 2019

“لفتنا في هذا اللقاء محتوى التدريب والإستقبال والمهنية العالية لدى المدربين”
طلاب الجامعة اللبنانية - المعهد الجامعي للتكنولوجيا-عبيه، 10 أيار 2019

“اللقاء كان مثمراً وناجح وكانت المعلومات مفيدة جداً وخاصة حول موضوع الموازنة العامة وذلك لوجود أمثلة واقعية كانت غامضة بالنسبة لنا في السابق”
طلاب الجامعة الأميركية في بيروت، 22 شباط 2013

والدين العام والضرائب وغيرها، ويسعى إلى تحفيزهم على الاهتمام بالشأن المالي العام والخاص. ومن أهدافه كذلك تنمية معارف الشباب المالية والاقتصادية والإجابة عن تساؤلاتهم في ما يخص شؤونهم الحياتية ومستقبلهم. ويشمل البرنامج أيضاً شرح موقع وزارة المال في القطاع العام ومهامها والتحديات المالية والاقتصادية التي تواجه لبنان.

ويتضمّن البرنامج لقاءات حوارية مع خبراء من وزارة المال، بالإضافة إلى عروض تقديمية عن مواضيع عدّة، كالمال العام والدين العام والضرائب والموازنة ومراحل إعدادها ودور وزارة المال ومجلس الوزراء ومجلس النواب ودور البلديات، وأخيراً حقوق المواطن وواجباته الضريبية في النظام اللبناني. ويتميّز هذا البرنامج بالفاعلية، إذ يعتمد بشكل كبير على التعلّم النشط وعلى الأدوات التثقيفية التفاعلية (مثل لعبة Game of Flous) وتتخلله زيارة الطلاب المكتبة المالية للتعرّف على الخدمات التي تقدمها وتلك التي يوفّرها المعهد. وكان تمّ إطلاق هذا البرنامج عام 2004 وما زال قائماً حتّى اليوم، حيث يستقبل المعهد

“مالك... وما عليك” برنامج تثقيفي مالي مختص للشبان والشابات من مختلف الجامعات والثانويات

“مالك... وما عليك” هو برنامج تثقيفي مالي للشبان والشابات من مختلف الجامعات والثانويات في لبنان ينظمه معهد باسل فليحان من ضمن سعيه إلى تقوية المعرفة المالية والاقتصادية لدى الشبان وتعزيز ثقافة المواطنة الضريبية.

يرمي هذا البرنامج إلى تعريف الشبان بشكل سهل وتفاعلي على مفاهيم معقّدة كالموازنة

العامة وإدارة المال العام والرقابة على الإنفاق

التربية المالية والاقتصادية مدخلاً إلى بناء ثقافة المواطنة

تُعنى التربية المالية والاقتصادية بتوعية المواطنين، وخصوصاً فئة الشبان منهم، وتثقيفهم حول شؤون إدارة المال العام والخاص على نحو يتيح لهم اتخاذ القرارات الرشيدة في الأوضاع التي يواجهونها اليوم أو في التخطيط للمستقبل. كذلك تتيح لهم التعاطي الإيجابي والبنّاء مع المؤسسات المالية الخاصة والهيئات الحكومية، وتعزز المؤسسات الديمقراطية.



الألعاب وسيلة فاعلة للتثقيف

برامج لتطوير القدرات الإدارية والقيادية

“الريجي”... نحو إدارة الأداء

تدريب



صورة تذكارية للقياديين المشاركين في أحد البرامج

وكان لتدريب النظراء على كيفية التواصل الإيجابي وتقديم التغذية الراجعة البناءة محطة مهمة في تعزيز الثقافة المؤسسية التنظيمية. وكان أيضاً لخبراء كلية سليمان عليان لإدارة الأعمال ولخبراء مستقلين مساهمة مميزة في هذا السياق.

كلنا فريق واحد

وللمرة الأولى خلال عام 2019، انطلقت سلسلة ورش عمل لتعزيز عمل الفريق ضمن المديرية الواحدة وللصفات كافة، بغية تعزيز روحية الفريق والثقة والتعاطف في ما بينهم. واستفادت مصلحة الزراعة والمشتري والمديرية العامة ومديرية الصيانة العامة من أنشطة هذا العام وبلغ عدد المشاركين ما يقارب 200، على أن تُستكمل هذه الورش في المديريات والمصالح الأخرى تدريجياً. وجرى التعاون في هذه الورش مع خبراء مستقلين وعُقدت خارج الإدارة.

وكذلك إلى رسم مسار التخطيط السنوي في “الريجي”. وتوّقت الاستعانة في مجال التحضير للإدارة الاستراتيجية بخبراء من الجامعة الأميركية في بيروت - كلية سليمان عليان لإدارة الأعمال، كذلك قدّم خبير مستقلّ خبراته ومرافقته للملاك العالي والمتوسط لاعتماد نماذج العمل وتوجيه المديرين في التطبيق وفي التفكير في المؤشرات.

القيادة وإدارة الذات وإدارة الآخرين

وكان لاكتساب الكفايات القيادية والإدارية أيضاً حصة كبيرة في أنشطة 2019، وركّزت المواضيع على مفاهيم القيادة وإدارة الأداء وتطوير الآخرين وعمل الفريق واتخاذ القرار.

موضوع الإدارة الاستراتيجية والتخطيط استحوذ على اهتمام كبير

سعت إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية “الريجي” خلال الأشهر المنصرمة من السنة الجارية إلى تطوير القدرات الإدارية والقيادية فيها، وحرصت الإدارة على إشراك الفئات الوظيفية كافة في هذا المسار التعليمي تمهيداً للتطبيق التدريجي والانتقال إلى إدارة الأداء. ويندرج ذلك ضمن شعبي

“الريجي” إلى أن تكون رائدة بين شركات التبغ في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وهي حققت بالفعل في السنوات الأخيرة إنجازات عدّة في التنمية المستدامة والجودة وتوسيع الإنتاج، كان لها الصدى الإيجابي الكبير على المستويين الوطني والإقليمي. ولم تكن هذه الجهود بمنأى عن تطوير القدرات البشرية داخل الإدارة، بل كانت أنشطة التخطيط والتدريب والمرافقة حاضرة بشكل كبير في الخطط السنوية المشتركة مع معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي.

تعزيز ذهنية التخطيط على المديرين المتوسط والقريب

واستحوذ موضوع الإدارة الاستراتيجية والتخطيط على اهتمام كبير من الملك العالي والملك المتوسط، وتناولت البرامج التدريبية التي أقيمت هذه السنة، واللقاء السنوي للملاك العالي، مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وأدواتها والتحليل الاستراتيجي ومقاربات التطبيق والتقييم وصولاً إلى تطوير نموذج موحد للتخطيط في المديريات كافة، للاستعانة به في خطة 2020،



تعزيز روحية الفريق

تعاون ثلاثي لتطوير قدراتها في هذا المجال

ليس بالتمويل وحده تحيا البلديات بل أيضاً بحُسن إدارة مواردها المالية!

ورش عمل

أولّها إعداد الموازنة وربطها بخطة عمل البلدية، وثانيها الشراء العام وثالثها المحاسبة العامة. واستهلّت ورشة العمل بحلقة نقاش عالجت أبرز المشاكل والمعوقات التي تواجهها البلديات حالياً في إدارتها المالية، من إعداد الموازنة وصولاً إلى الرقابة على التنفيذ والشراء العام، إضافة إلى جوانب أخرى مرتبطة بعلاقتها مع سلطات الرقابة كالمديرية العامة للمجالس المحلية والبلديات. كذلك كانت مداخلات لرؤساء بلديات ناقشوا خلالها مشروع تعديل قانون الرسوم والعلاوات البلدية الرقم 60/88، وكانت مناسبة لطرح أمور عدة قد تساهم في تعزيز موارد البلديات المالية بشكل عام.

تأتي هذه الورشة في إطار "مشروع تعزيز وتنمية شبكة التواصل بين المنتخبين والخبيرين في البلديات اللبنانية" والذي يُنفذ بالشراكة مع ثلاث مقاطعات فرنسية هي Seine Maritime و Aude و Yvelines، وبدعم من وزارة أوروبا والشؤون الخارجية الفرنسية، وتديره جمعية المدن المتحدة/المكتب التقني للبلديات اللبنانية بالتعاون مع معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي والمديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية.



شهادات للمشاركين

متعددة تحدّ من قدرة هذه البلديات على القيام بهذا الدور، كالصلاحيات الممنوحة لها والرقابة المتعددة على العمل البلدي والقدرات البشرية الفنية والتقنية المتوافرة لإدارة الشؤون المالية. وفي إطار مساندة وتطوير قدرات البلديات على حسن إدارة مواردها المالية، تولّى معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي تنفيذ ثلاث ورش عمل حول إدارة موارد البلديات في ثلاث مناطق لبنانية: الشمال، البقاع وجبل لبنان. عالجت كل ورشة مواضيع أساسية في العمل البلدي من شأنها أن تساهم في مساندة البلديات في الإدارة الرشيدة لمواردها المالية،

في ظل الوضع القانوني والتنظيمي الحالي للبلديات في لبنان، يُطرح سؤال أساسي حول مدى قدرة البلديات على تأدية دورها التنموي وعلى أن تكون شريكاً فاعلاً في إدارة الأزمات المستمرة والمتتالية واستيعابها، وليس آخرها أزمة النزوح/اللجوء السوري ومعالجة ملف النفايات وما ينتج عنه من تداعيات سلبية على مختلف الصعد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ولا يشكّل توافر التمويل ومرونة آلياته العائقين الوحيدين في وجه الدور الذي يمكن أن تؤديه البلديات في عملية التنمية، إذ تضاف إليهما عقبات تنظيمية وقانونية وإدارية

جهود في المديرية العامة للشؤون العقارية لتوحيد تطبيق القوانين والنصوص في المعاملات

بعيدة جداً. كذلك تسعى اجتماعات رؤساء دوائر المساحة إلى توحيد الأسس ومكننة الأعمال حرصاً على التوافق في كل الدوائر، وإعادة النظر بالنسبة لرسوم الأعمال الطبوغرافية ليصار إلى تعديلها ونص مشاريع قوانين جديدة والتنسيق بين أمانات السجل العقاري من ناحية المستندات المطلوبة الواجب ضمّها مع كل معاملة.



من إحدى ورش عمل المديرية العامة للشؤون العقارية

في إطار مواكبة المشاريع الإصلاحية القائمة في المديرية العامة للشؤون العقارية، برز تنظيم ورش العمل الدورية لأمناء السجل العقاري برئاسة المدير العام للشؤون العقارية جورج معزّوي بهدف توحيد تطبيق القوانين والنصوص بمعناها الواسع في المعاملات العقارية وتنفيذها في أمانات السجل العقاري كافة، وإزالة التباين في طريقة تفسير القواعد، وتطوير قدرات العنصر البشري لدى الإدارة. وشكّلت هذه الورش مساحة للتداول في أبرز النقاط والصعوبات القانونية والمسائل التي أظهرت إختلافاً في الرأي والتطبيق للقواعد والنصوص والتعاميم التي ترعى عمل الدوائر العقارية توصلنا إلى حلّ موحد لها. ولا يقل أهمية عن ذلك أمر متابعة المسائل المثارة التي لم يصل التباحث فيها إلى نتيجته المرجوة مما يستدعي تشكيل مجموعات عمل لتقديم الأبحاث والدراسات القانونية المعمقة واقتراح التعديلات القانونية المناسبة في حال عدم وجود حلّ واضح لها ضمن إطار القوانين المرعية الإجراء، وهي تستدعي لزوماً مراجعة الإطار التشريعي الذي يعود بمعظمه إلى حقبات زمنية

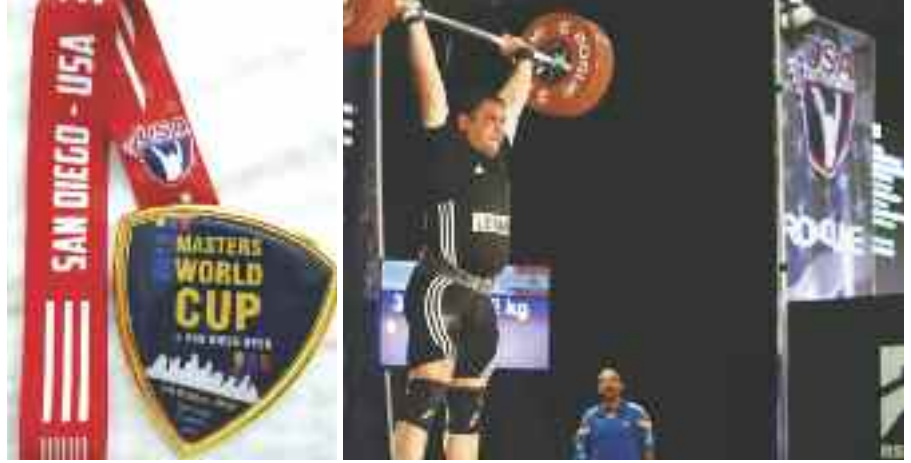
المكتبة المالية

جرائم المعلوماتية وتحديات أدواتها الإلكترونية، أساليبها التقنية، مسارحها الافتراضية، مقتضياتها التشريعية/عادل مشموشي - بيروت : المؤسسة الحديثة للكتاب، 2019



شكّلت ثورة المعلوماتية التي عرفتها البشرية خلال القرن الواحد والعشرين نقلة نوعية في تاريخ البشرية، لما واكبها من تطوّر في وسائل الإتصال. يعرض الكاتب في الباب الأول لمعالم العالم التيريراني الافتراضي مركزاً على خصائصه ومكوناته، والمخاطر الكامنة فيه وأطر المكافحة، بما تنطوي عليه من تحديات وجهود مبذولة على المستويين الدولي والمحلي، كما لخصوصية ملاحقة هذا النمط الإجرامي، إن كان خلال مرحلة ما قبل المحاكمة أم خلال إجراءات المحاكمة. كما وشرح الكاتب في الباب الثاني الإطار المفاهيمي الخاص بنظم تكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت ومتمماتها.

رياضة | فاز بميدالية المركز الأول في بطولة العالم لرفع الأثقال "بطل الماليّة" يحقق الذهب للبنان



الميدالية التي فاز بها حوماني

ايمن حوماني خلال كأس العالم للماسترز

إذ حصل خضر عليوان على ذهبية وزن 73 كلغ لفئة 45-49 سنة، في حين حصل عدنان جليلاتي على ذهبية وزن 109 كلغ وما فوق لفئة 35-39 سنة. وتنافس أكثر من 400 لاعب ولاعبة من 65 دولة في هذه البطولة. وأشرف رئيس الاتحاد اللبناني لرفع الأثقال سهيل القيسي على البعثة، بمتابعة وتوجيه رئيس اتحاد القوة والتربية البدنية حسنين مقلد.

حقّق الزميل ايمن حوماني من "ماليّة" محافظة النبطية إنجازاً رياضياً جديداً للبنان، إذ فاز بميدالية ذهبية في كأس العالم للماسترز في رفع الأثقال 2019 التي أقيمت في سان دييغو الأميركية في الأسبوع الأول من شهر تشرين الأول. ونال حوماني ذهبية وزن 109 كلغ وما فوق لفئة 40-44 سنة، وهي واحدة من ثلاث ميداليات ذهبية حصدها لبنان خلال هذه البطولة،

حياة الوزارة

ولادات



رزق الزميل في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي سامي الجبيلي وزوجته سارة زينو مولودة سميها كاتاليا.



رزقت الزميلة في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي افليتا هاشم وزوجها بشير مبارك بمولودة سميها ايلينا.

نشرة صادرة عن معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

يُمكن إرسال مقالاتكم بواسطة البريد الإلكتروني على العنوان التالي:
institute@finance.gov.lb
هاتف: 01/425149 - 01/425149
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، سايبين حاتم، بسمة عبد الخالق، لينا شوقي، مايا بصيبص وجوزيان شبلي
تصميم وتنفيذ: دوللي هاروتني
طباعة: www.53dots.com



Légiférer pour répondre aux demandes des citoyens et leur rendre des comptes

Le cri lancé par les Libanais le 17 octobre est sans aucun doute sincère et justifié. Ils ont exprimé, toutes religions et régions confondues, leur colère contre la corruption qui mine leurs conditions de vie et creuse les déficits économique et financier.

Ce cri, nous l'avons lancé avec le chantier de restructuration des comptes financiers et de la clôture des comptes pour la période 1993-2017, entamé il y a trois ans. Cette réalisation a nécessité la revue de toutes les pièces justificatives.

La reconstitution et l'audit de ces comptes est un vecteur clé de la transparence revendiquée par les Libanais, dans une optique de reddition des comptes.

De même, les budgets de l'Etat, préparés et votés dans les délais constitutionnels, constituent l'instrument central de l'assainissement et de l'amélioration de la gestion des finances publiques.

Le cri lancé le 17 octobre avait donc déjà été lancé par le ministère des Finances, par le biais de proposition de projets de lois qui limiteraient la corruption, et en particulier de la loi relative aux achats publics. Le ministère avait également sollicité la centralisation des appels d'offres auprès de la direction des Adjudications et l'arrêt de la pratique des marchés de gré à gré. Une série de mesures et de procédures avait aussi été mise en route comme l'adoption du projet de loi relatif aux douanes, l'informatisation et la réorganisation des procédures de la direction générale du Registre foncier et du Cadastre, ainsi que des renvois en justice pour corruption. Enfin, le lancement de nouveaux services en ligne, vise également à réduire les risques de corruption.

Les revendications de la rue sont les nôtres, et c'est sur cette voie que je me suis engagé dès le premier jour de ma prise de fonction au ministère.

Ali Hassan Khalil
Ministre des Finances

Reforms

Public Procurement Reform: A key milestone towards efficiency, competition and transparency

MAPS Progress 2019-2020



Lebanon has an outdated and fragmented public procurement system. It suffers from a scattered legal framework and overlapping institutional mandates, with considerable capacity gaps, resulting in inefficiencies and high risks of corruption. The quality of the procurement system is below average as compared to the rest of the world and to a number of MENA countries.

At the CEDRE Conference, held in Paris in April 2018, the Government of Lebanon committed to undertaking essential sectoral and cross-sectoral reforms, including fighting corruption, modernizing the public sector and public finance management.

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

Public procurement reform is key to curbing corruption as 57% of bribery cases detected worldwide are procurement related transactions.¹ In Lebanon, corruption and the inadequate supply of infrastructure are among the top problematic factors of doing business. The country ranks low on competitiveness (105/137)², and low on doing business (142/190).³

Accounting for 13% of budget expenditures by central government (excluding debt and reserves), and 4% of the Gross Domestic Product (around US\$2 billions) at the central level,⁴ public procurement is a key policy instrument to ensure value for money. A modern Public Procurement is thought to achieve savings of around US\$ 500 million on yearly basis, allowing for more fiscal space to finance public investments and for enhancing service delivery to citizens.

Turn to p. 2

The digitization of the public sector will enhance economic growth in Lebanon p. 4 - 5

Government commitment to procurement reform

In June 2018, following a consultative process with national stakeholders and the donor community, and the organization of the first national Forum on "Public Procurement for Resilience and Sustainable Growth", the Minister of Finance, Mr. Ali Hassan Khalil, committed to procurement modernization. He appointed an Experts' Task Force, composed of subject-matter experts from the public and private sectors, to work on a new draft law and standard bidding documents (SBDs).

The official commitment to public procurement reform was reiterated in Article 4, entitled "Structural Reforms", of the Ministerial Declaration of the Lebanese Government formed on January 30, 2019. It mentioned "*the modernization of the public procurement legal framework and the preparation of Standard Bidding Documents to enhance transparency in public procurement*".

The Minister of Finance mandated the Institut des Finances Basil Fuleihan (*decision 109/1, dated March 4th, 2019*) to:

- Draft a new public procurement draft law;
- Update the standard bidding documents developed by the Ministry of Finance in 2013 under WB financing;
- Conduct an evidence-based diagnostic using MAPS II instrument (Methodology for Assessing Procurement Systems developed by OECD), in collaboration with the World Bank (WB) and the Agence Française de Développement (AFD);
- Elaborate practical recommendations to advance public procurement reform.

A modern public procurement draft law

On September 6, 2019, the Minister of Finance submitted the first draft of the public procurement law, prepared by the Ministry's team of experts, to the Council of Ministers.

Public procurement reform improves fiscal governance, strengthens accountability and transparency and is key to curbing corruption

The draft modern public procurement law was prepared by a team composed of national policy strategists, procurement specialists, legal experts and economists. Technical assistance by OECD-SIGMA experts was solicited to accompany the drafting process and provide policy advice. The drafting exercise is informed by and based on:

- Evidence (data, consultations, MAPS II recommendations);
- The UNCITRAL Model Law on Public Procurement (2011);
- Recommendations of the OECD Council on Public Procurement (2016) (the 12 guiding principles);
- Benchmarks with procurement laws recently adopted in the Arab region, namely Jordan (2019), Egypt (2018), Palestine (2014), and Tunisia (2014);
- The input of national experts, policy strategists and subject-matter specialists, economists, legal experts, the private sector and civil society;

- Technical guidance of OECD-SIGMA experts.

Secondary legislation associated with institutional and organizational frameworks with well-defined roles of national stakeholders will be prepared to ensure an efficient entry into force of the law and prevent mandates' overlap. Guidelines and training will follow to ensure a sound entry-into-force of the law once approved.

MAPS II: An evidence-based assessment toward modernizing public procurement

In June 2019, the Ministry of Finance launched the implementation of the Methodology for Assessing Procurement Systems - MAPS II, with the support of the World Bank and the Agence Française de Développement.

The assessment falls within the international requirements to establishing a modern and sound public procurement system in Lebanon. MAPS II is an international methodology developed by the OECD that aims at identifying the strengths, weaknesses and gaps of the procurement system. It will equip the Government with evidence and scientific data paving the way for a strategic vision to reform the procurement system, aligning with international standards and documents.

It tackles 4 pillars:

1. The Legislative, Regulatory and Policy Framework
2. The Institutional Framework and Management Capacity
3. Procurement Operations and Market Practices
4. Accountability, Integrity and Transparency

Two international experts, mobilized by the partner organizations, are facilitating the evaluation process and ensuring its alignment with the methodology's requirements and guidelines.

A national steering committee, composed

¹ OECD (2014), OECD Foreign Bribery Report

² World Economic Forum, Global Competitiveness Report 2017-2018

³ World Bank (2019), Doing Business Report

⁴ Institut des Finances Basil Fuleihan (2014), Professionalizing Public Procurement in Lebanon: Diagnostic Review and a Vision Forward

of 18 representatives from 15 Lebanese public administrations and oversight bodies, is facilitating access to needed information. A **stakeholders' group** of more than 100 representatives from the public and private sectors and the civil society, will take part in the assessment.

An **international steering committee**, composed of representatives of multi-national development banks and partner organizations, will monitor the quality of the assessment and its alignment with international standards.

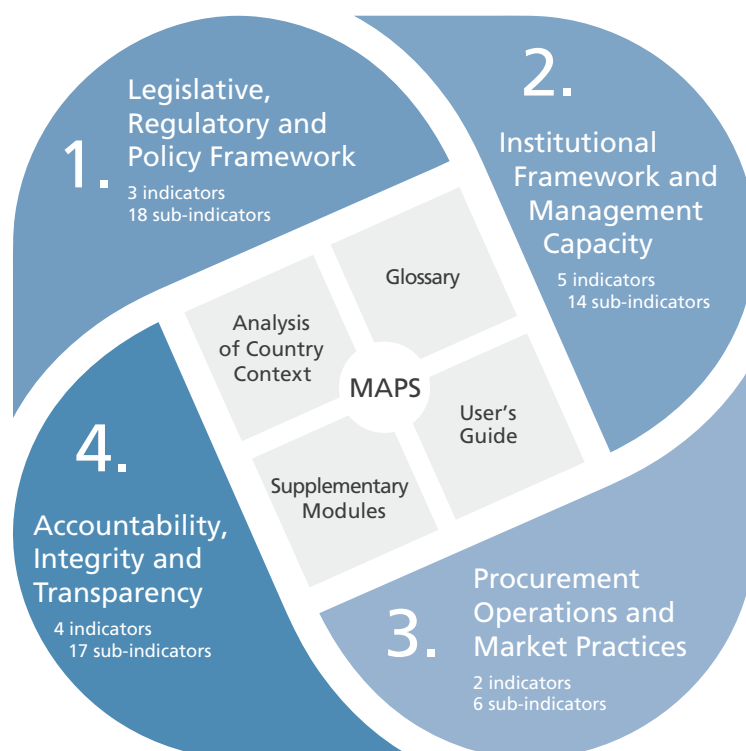
A **final assessment report with recommendations** is expected for the first quarter of 2020.

Standard bidding documents

A main drawback of public procurement in Lebanon is the absence of nationally binding standardized bidding documents (SBDs). This shortcoming complicates procurement operations, increase costs, reduces competition and trust, and limits the access of new economic operators to this market.

In 2008, the Ministry of Finance - Institut des Finances Basil Fuleihan developed 5 standard bidding documents (SBDs) reflecting best practices and balanced conditions of contracting. This exercise, conducted by national experts with guidance and oversight from WB experts was financed on a WB PCF grant). The SBDs were reviewed by representatives of line ministries and public institutions, experts from the Ministry of Finance, the Court of Audit, OMSAR and the private sector. They were tested, revised and disseminated across the public sector. They were submitted to the Prime Minister Office in 2009 but no action was taken since.

In light of a modern public procurement law and of the MAPS II recommendations, the Ministry of Finance intends to launch a consultation process with other concerned stakeholders namely the Court of Audit, State Council, Central Inspection Board, the Tender Board, line ministries, OMSAR, municipalities, etc. in order to upgrade the SBDs and test them in view of their mandatory adoption by Government.

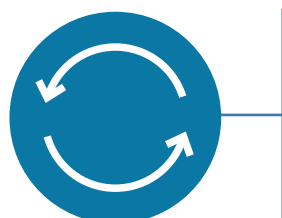


Source: www.mapsinitiative.org



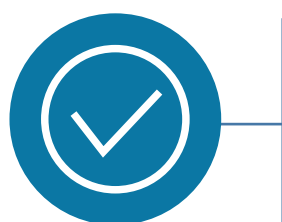
International assessment instrument

- For all procurement systems
- On all levels
- All countries, regardless of its level of development



Reform instrument

- To improve the effectiveness and efficiency of public procurement
- To ensure integrity and transparency in public financial management
- To promote dialogue between the concerned parties



Internationally adopted assessment

- Inclusive and objective indicators
- Involve all the concerned parties at the national level
- Ensure the highest levels of quality through quality assurance mechanisms

Interview

Cesar Jaber, founder of KPI knowledge: The digitization of the public sector will enhance economic growth in Lebanon



Cesar Jaber



Workshop of digitization at the IoF

On the 18th of September 2019, IoF organized a workshop entitled "Digitization impact on human resources". The workshop discussed the effects of technology on human capital management in public sector. Several speakers exposed the new technology trends and its impact on human capital and organizational culture in addition of emotional intelligence and team management. The dimension related to dealing with citizens including millennial generation, start up and innovators was also part of the reflection. Below the interview with Dr. Cesar Jaber and feedback about this workshop.

How do you describe the digitization ecosystem in Lebanon?

There are several levels of digitization, let us take three of them: National, Corporate and Entrepreneurial.

Unfortunately, most corporates still confuse digital for paperless or automation. They do not recognize the transformation concept neither the customer empowerment and centricity or customer obsession. Digital Transformation is still very basic in Lebanon and we are falling behind.

On the entrepreneurial level, the question to be asked is: "Has the ecosystem been favorable for digitization in Lebanon?". The answer should be reflected by how many unicorns were produced. The BDL 331 initiative was wonderful in theory and very innovative. Lebanese are famous for their creative talents and innovative spirit. Why didn't we have a success story or a major one? In retrospect, was it below or above the BDL expectations and the stakeholders of the digital ecosystem?

My personal view is that we could have done much better. Start-ups are not necessarily digital. Ecosystem might be applicable to startups or sub-systems. My answer is that the digitization ecosystem in Lebanon is deceiving and there is too much work left to be done. The good news is that it is not too late.

How digitization of public services can enhance economic growth? And what are its key challenges?

The digitization of the public sector in Lebanon is a long term but necessary project. It will enhance economic growth

by three different vectors:

- The first vector hits Lebanon's worst economic enemy: **corruption**. The digital processes based on citizen centricity should be designed for maximum transparency, traceability, compliance and clarity for users, not only being user friendly. Starting from the theory that you cannot corrupt a machine and by fixing the limits of tolerance for error and avoiding the concept of exceptions to the rules, all transactions, purchasing and procurement should be digitized and monitored by regulatory authorities.
- The second vector is the **speed of delivery or control of deadlines**. Projects can be delayed by a pending signature or an absent employee. By digitizing the processes, the formalities will be managed and integrated within investors' and corporate project planning
- The third vector is **citizen engagement**. Active disengagement is as bad as corruption. Disengagement is being passive and feeling that Lebanon is not our country, feeling like we are tourists. Active disengagement is when some-

body hates his or her country and is not ashamed in inflicting negative deeds. The culture of citizen centricity has been proven to turn inhabitants into engaged citizens, and to have a huge positive impact on the economy.

There are many key challenges to digitizing the public sector. We will take three of them: technology, regulations and resistance to change:

- **Technology** is the easiest challenge to overcome. It is true that we are blocked today because of budgetary constraints, but technology will not remain a challenge.
- **Regulations** are slow in their process to be modernized; the good news is that one set of new laws can be voted to last till 2030. Laws do not have to grow by small increments; a long legislation leap can be planned and allow digitization to go ahead. One important regulatory item is the ownership of the data; when this question is answered by a law and clarified, the door would be wide open for many digitization processes to go ahead.
- **Resistance to change** is one of the core challenges and the Institut des Finances Basil Fuleihan is taking the right steps in the right direction to mitigate this challenge.

How can digitization impact the organizational culture and human resources management?

The impact of digital transformation on human capital is direct and clear:

- The first impact is on **gender equality**: technical progress, machine learning, presence, and the need for talent will all push towards gender equality. Technical progress will bring more transparency to reporting and will highlight the gender gap. Gender inequality means that the economy is not running at full speed because a large portion of the human capital is not utilized. If an economy needs to be competitive, it will need to mobilize all its resources, with no gender differentiation.

The socio-economic impact of digitation

COMPONENT	INDICATOR	METHOD	
Economy	Impact of digitization on the growth of the economy	GDP growth	-GDP per capita: measures total output of a country on a per capita basis
		Job creation	-Unemployment rate: monitors level of unemployment in the country
		Innovation	-Global Innovation Index: evaluates progress of innovation readiness in countries
Society	Impact of digitization on the society well being of a country	Quality of life	-GDI: Better Life Index: based on 11 areas of modern living conditions -Gulf: Wellbeing: Thriving Index: based on a daily assessment of people's health and wellbeing
		Access to basic services	-UNDP Human Development Index (HDI): based on standards of living conditions
Governance	Impact of digitization on the public sector	Transparency	-Corruption Perceptions Index: monitors corporate & political corruption in international progress
		E-government	-E-government Development Index: measures digital interaction between government and citizens
		Education	-Inequality Adjusted Education Index: based on a sub-component of the HDI

Presentation given by Mr. Abou Jaoude, during the workshop on the "Digitization impact on human resources", 18 September 2019, IOF



Presentation given by Mr. Gaby Moukarzel during the workshop on the "Digitization impact on human resources", 18 September 2019, IOF

- The second impact is on the **organizational culture**. Digitization brings growth, that intern brings corporate development and impacts the organizational culture. This can be seen in at least three areas of management: Generations, Functions and Methods. Digitization disrupts silos within the organization. It starts by creating new functions and blurring the lines of functions until work is organized around products and projects. This is reflected in embracing lean and agile management methods. Lean and agile are the evolution from the legacy waterfall method to the flexible, fast, digital approach. Scopes of works and deadlines are replaced by iterations and continuous improvements of the UI/UX (User Interface / User Experiences).
- A third area of visible organizational culture impact is in the **arrival of new generations** and their dilution into the existing older generations. The millennials are part of the digitization wave. Therefore, you may delay digitization but you cannot delay the arrival of the digital natives and their impact on the working place. Digital Transformation is a blessing not a hazard. It should be embraced at all levels: National, Corporate and Entrepreneurial, in Lebanon and worldwide, in the public and private sectors. It will not be easy for sure, but there is no choice. My motto is: digitize or die.

Interview

Parcours modulaire mixte en ingénierie de formation



Les participants au parcours modulaire

Durant la période 2018-2019, une équipe conjointe de l'Institut des Finances Basil Fuleihan et du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT)-France a développé un parcours modulaire en ingénierie de formation qui s'adresse aux directeurs de formation, responsables des ressources humaines et responsables pédagogiques dans le secteur public. Mme Jinane Douaihy, Directrice de formation à l'Institut partage avec nous un retour sur cette expérience.

Q : Quelle est l'importance de ce parcours de formation ?

Ce parcours permet de mieux comprendre l'environnement institutionnel de la formation et de relier les activités de formation à un cadre plus stratégique. C'est à travers l'expérience française que les participants libanais se sont confrontés à une expérience d'apprentissage nouvelle et enrichissante. C'est un parcours mixte, où les participants sont invités à poursuivre 30 heures de formation à distance, suivie d'un échange en présentiel, facilité par Mme Emmanuelle HAY, chef de projet à la direction de l'offre numérique et évènementiel du CNFPT.

Q : Vous avez clôturé le 15 Octobre 2019 la phase en présentiel à Beyrouth. Comment vous évaluez cette expérience ?

De juillet à octobre 2019, une vingtaine de participants libanais de différentes institutions ont suivi la formation à distance et ont contribué durant la séance en présentiel à enrichir ce parcours et à nous donner un

retour constructif sur ce projet. C'est une expérience qui a sollicité, de la part des apprenants, beaucoup d'engagement et de patience pour se connecter et pour compléter les 4 modules. Elle a surtout permis de proposer des recommandations autour du besoin de renforcer la gestion des ressources humaines dans le secteur public au Liban et de lier la formation à une stratégie nationale claire.

Q : D'après cette expérience, faut-il renforcer la formation à distance et encourager les centres de formation à s'y investir ?

Durant la formation en présentiel, le premier Webinaire autour des défis de la digitalisation de la formation a été organisé. M. Jacques Rodet, expert en Digital Learning et Ingénieur tutorial au CNFPT a exposé les différents usages des technologies dans la formation. Il est vrai que la formation à distance permet d'améliorer la réputation des centres de formation, de mieux les positionner sur le marché, d'atteindre de

nouveaux publics et de réduire les coûts de la formation à long terme. Toutefois, le choix de digitaliser les formations dépend de plusieurs facteurs institutionnels notamment le portage de projet, les investissements dans les technologies, la gestion du changement et le passage du travail artisanal à la démarche projet.

Q : Y a-t-il un message particulier que vous voudriez partager avec les lecteurs de Hadith El Malia ?

La formation évolue, tôt ou tard, nous devons suivre les tendances du XXI siècle. On serait de plus en plus sollicité à s'auto-former, à échanger en forum et à utiliser les technologies pour s'approprier les bonnes pratiques. Des défis qui méritent notre engagement.

Contenu du parcours

Module 1 : Stratégie et plan de formation

- Réfléchir à une stratégie nationale de formation
- Construire un plan de formation
- Structurer la mise en œuvre du plan
Communiquer et évaluer le plan

Module 2 : Conception d'un dispositif de formation

- Définir la demande de formation
- Analyser les besoins et objectifs
- Concevoir la réponse et préparer l'action
- Connaître les métiers de la formation

Module 3 : La formation pour adultes

- S'initier aux méthodes d'apprentissage
- Explorer la pédagogie inversée
- Etre formateur
- Travailler en réseau, recruter les formateurs

Module 4 : Les outils d'évaluation

- Introduire le processus d'évaluation
- Approfondir les niveaux d'évaluation
- Définir les moments et les outils d'évaluation
- Appliquer un cas pratique