

موضوع الغلاف

قانون الشراء رأى النور: شمعة الـ 25 عاماً في ظلام الانهيار

جابر: من أهم مكونات أوركسترا القوانين الإصلاحية
نحاس: يؤسس للدولة الجديدة وخطوة للشفافية والحوكمة



فريق معهد باسل فليحان مع أعضاء اللجنة الفرعية التي ناقشت اقتراح القانون

هذا المجال، ووفق منهجية تشاركية، يتوقع أن يؤدي، في حال طُبّق بطريقة سليمة، وترافق مع خطوات أخرى مكثفة، إلى نتائج إيجابية كثيرة على المستويات المالية والاقتصادية والتنموية، فضلاً عن دوره في مكافحة الفساد.

التتمة ص 2

والاقتصادي والانهيار الحاصل، يزرع بذور الإنفاق السليم والفاعل للمال العام للسنوات الخمس والعشرين المقبلة. فهذا القانون الذي رأى النور بعد طول انتظار، بعد مسار غير مسبوق في إعداده على أسس علمية صلبة، بالتعاون مع أبرز المؤسسات الدولية المختصة والخبراء المشهود لهم في

لم يكن أقرار مجلس النواب في نهاية حزيران الفائت قانون الشراء العام الجديد مجرد شمعة مميزة لمعهد باسل فليحان في عيده الخامس والعشرين، هو الذي عمل على مدى أعوام على هذا الموضوع وخصوصاً في السنتين الأخيرتين ليرى النور، بل الأهم أنه بمثابة هدية للبنان وشمعة إصلاحية في ظلام وضعه المالي

State-Owned Enterprises at the core of the Public Sector
p. 14

Le leadership public face à l'incertitude
p. 9

خريطة طريق لمعالجة تداعيات كوفيد-19 على سوق العمل في لبنان
ص. 7

إصلاح الشراء العام منجم ذهب في ظل تراجع الواردات
ص. 3



من اجتماعات اللجنة الفرعية

وخلص إلى القول "أنا مسرور باننا حققنا هذا الانجاز، ومن الآن فصاعداً أتكالنا على الحكومات وعلى المعهد في مجال التدريب. لقد تحقق جزء كبير من العمل ويتبقى الآن جزء أساسي آخر ونحن سنستمر في المراقبة لضمان نفاذ القانون وتطبيقه بحذافيره وسير الأمور بطريقة صحيحة، فقد آن الأوان لكي يصبح المال العام اللبناني محمياً".

نحاس

أما عضو اللجنة النائب نقولا نحاس، فرأى أن القانون "يؤسس للدولة الجديدة وهو أحد الأعمدة الأساسية لإعادة تنظيم الدولة". وأضاف: "يذكرني هذا القانون بعهد الرئيس فؤاد شهاب الذي أنشأ المؤسسات الناطمة والقوانين التي أسست لبناء دولة لبنان الحديثة". واعتبر أن قانون الشراء العام "قد يكون أول خطوة لبناء أنظمة جديدة وحديثة للدولة اللبنانية تتميز بالشفافية والحوكمة". ولاحظ أن "عملية إعداد القانون ارتكزت على معايير دولية وعلى خبرة دولية وعلى أطر تتلاءم أيضاً مع المحيط اللبناني".

أكثر من ضرورة لمواكبة المرحلة المقبلة"، مشدداً على أن القانون وحده لا يكفي بل يجب أن يرافقه القوانين كلها ائشه باوركسترا، والمهم المايسترو". واعتبر أن هذا القانون "يجب أن يترافق مثلاً مع قانون استقلالية القضاء، وأن يتكامل مع قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص وقد أدرجت فيه بنود تحقق هذا التكامل، ومن الضروري أن تواكبه نية حقيقية لتحويل لبنان دولة قانون ومؤسسات".

وشدد على ضرورة "إنشاء المؤسسات التي لحظها القانون كإدارة الشراء العام في الأطر التي نص عليها، والتي تقوم على الشفافية والاعتماد على الكفاءة في التعيينات". وحرص جابر على أن يشكر "لرئيسة معهد باسل فليحان والعاملين فيه الجهد الذي بذلوه بالتعاون مع المنظمات الدولية والخبراء لكي يرى هذا القانون النور"، وزملاءه في اللجنة الفرعية "الذين واطبوا على حضور الجلسات رغم صعوبات الظروف المرتبطة بجائحة كوفيد-19"، وعقدوا نحو 50 جلسة لمناقشته ما بين حزيران 2020 وأيار 2021.

جابر

وقال رئيس اللجنة النيابية الفرعية المنبثقة عن اللجان النيابية المشتركة لدرس قانون الشراء العام النائب ياسين جابر إن لقانون الشراء العام الذي اقره مجلس النواب "أهمية كبيرة إذ بعد مضيّ 62 عاماً على قانون إدارة المناقصات، أصبح لبنان يامس الحاجة إلى تحديث القانون لجعله عصرياً، من جهة، وأكثر شمولية من جهة ثانية".

وأوضح أن "قانون إدارة المناقصات كان يتعلق بالإدارات العامة، ولكن منذ سنة 1959 إلى اليوم، أنشئت مؤسسات عامة ومجالس وصناديق، وتوسّع العمل البلدي. وبات من الضروري تالياً مواكبة العصر والتغييرات التي حصلت في لبنان والعالم واللجوء إلى تقنيات حديثة، من جهة، ومن جهة أخرى بات استئراء الفساد ومجريات المناقصات وعمليات الشراء يحتم أيضاً إيجاد قانون يعزز شفافية التصرف بالمال العام".

وأضاف "كل هذه الأسباب جعلت من الضروري أن يكون للبنان قانون جديد وحديث وخصوصاً إن المال العام في المرحلة المقبلة لن يكون مرتبطاً فقط بقرار لبناني داخلي، إذ أن لبنان مقبل على مرحلة سيكون بحاجة فيها إلى شركات عالمية ومساعدات دولية وقروض خارجية، وهذه الأمور تشتت تأمين كل عناصر الشفافية في ما يتعلق بهذه الأموال التي هي مال عام ولو كانت قروضاً يتوجب على لبنان تسديدها مستقبلاً".

وشدد جابر على أن "كل هذه العوامل ترافقت بعضها مع بعضها لتجعل اقرار قانون جديد للشراء العام أكثر من ملح".

ووصف هذا القانون بأنه "إصلاحياً بامتياز"، و"من أهم القوانين"، لكنه رأى أن "ثمة قوانين اصلاحية كثيرة أخرى، وهي تحتاج إلى تطبيق". واعتبر أن قانون الشراء العام "جزء من منظومة أصبحت

دورات ومساعدات فنية من منظمات دولية لتطوير أداء مديرية المالية العامة

وفي أيار 2021، وفر "ميتاك" مساعدة تقنية في إدارة مخاطر الالتزام، بحيث استكمل العمل على تعبئة سجل مخاطر الالتزام في ما يتعلق بكل أنواع الضرائب الرئيسية، وتم البدء بوضع خطة لتحسين إدارة هذه المخاطر. واهتم بالتعاون مع "ميتاك" دورة تدريبية من 14 إلى 16 حزيران من خلال معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي عن الشراكة بين القطاعين العام والخاص، تم فيها ايجاد ما تم التوصل إليه خلال دورات سابقة عن تقييم وإدارة المخاطر المالية الناتجة عن هذه الشراكة، وتفصيل دور وزارة المالية في هذا الموضوع.

وبالتعاون مع البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية (EBRD) وبالتنسيق مع معهد باسل فليحان، أقيمت دورة بعنوان Certified PPP professional عن الشراكة بين القطاعين العام والخاص، نظمت على ثلاث مراحل، تناولت التأسيس والتحصير والتنفيذ.

ومغ صندوق النقد الدولي، أقيمت دورة عن "ديناميات الدين العام" من 22 إلى 26 شباط عبارة عن تحليل العلاقة بين الدين العام وتوقعات المؤشرات الاقتصادية الكلية.

كذلك أقيمت دورة أخرى عن "إحصاءات دين القطاع العام" من 19 إلى 30 نيسان 2021 تمت فيها معالجة جمع إحصاءات الدين وفقاً للمعايير الدورية وكيفية تقديم التقرير.

يشكل التدريب عنصراً أساسياً في تمكين الإدارة العامة من مواكبة التوجهات الإصلاحية، ومن تطوير فاعلية الأداء.

وتتعاون مديرية المالية العامة في وزارة المالية باستمرار مع عدد من المؤسسات الدولية في هذا المجال، من خلال تنظيم دورات تدريبية وبرامج إعدادية، وكذلك من خلال المساعدات الفنية التي تساهم في تحسين إدارة المال العام، وتعددت الأمثلة على ذلك منذ بداية السنة الجارية رغم الظروف المرتبطة بجائحة كوفيد-19.

فبالتعاون مع مركز الشرق الأوسط للمساعدة التقنية "ميتاك" التابع لصندوق النقد الدولي، أقيمت دورة تدريبية من 9 إلى 11 آذار 2021 عن التحديات التي تواجهها الإدارات الضريبية خلال الجائحة، تم التطرق خلالها إلى ثلاثة مواضيع، أولها السياسات الضريبية لتحفيز النمو بعد الجائحة، والثاني خطة لاستمرار الأعمال (Business Continuity Planning)، والثالث تعزيز إيرادات الإدارات الضريبية ما بعد الجائحة.

كذلك حصلت الوزارة من "ميتاك" على مساعدة تقنية لتطوير خطة استراتيجية لتخفيف المتأخرات الضريبية ومنع تراكمها (نيسان 2021)، حيث تم تحليل المتأخرات الضريبية المتركمة لغاية اليوم في ما يتعلق بضرية الدخل والضريبة على القيمة المضافة، وتم كذلك وضع خطة تشمل مواجهة هذه المتأخرات وتخفيفها، بالإضافة إلى تفادي تراكمها في المستقبل.

“يساهم في تحقيق التصحيح المالي وفي دعم جهود مكافحة الفساد”

إصلاح الشراء العام منجم ذهب في ظل تراجع الواردات

موضوع
الغلاف

يحقق وفراً في
الإنفاق ويشكّل
رافعة للتنمية
الاقتصادية
واستعادة النمو
وتوفير فرص
العمل



إيجابيات كثيرة لإقرار قانون الشراء العام

المحلي. كما ينص القانون على مبدأ الدمج مع الموازنة بحيث يحدّد مساراً يجري وفقه تحديد احتياجات الجهات الشاركة وتقييمها وتبويبها وتصنيفها، كما وربطها بعملية إعداد الموازنة وتخطيط وإدماج الحاجات التمويلية الحالية والمستقبلية في الموازنة العامة، الأمر الذي من شأنه أن يتيح للدولة جدولاً التزاماتها في إطار متوسط أو طويل الأمد، وذلك حرصاً على الإدارة المتكاملة للمال العام.

وأشار إلى أنه يؤدي إلى “تحقيق النمو المستدام من خلال مشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على نحو عادل وشفاف في العقود الحكومية، واعتماد معايير الاستدامة، أي تلك الصديقة للبيئة وتلك التي تشجّع التنمية الاقتصادية (دعم المشاركة الاقتصادية للنساء، الخ) وتراعي المسؤولية الاجتماعية (تجنّب عمالة الأطفال، التأمين الإلزامي للعمال ضد حوادث العمل، الخ)“.

وإذ ذكر بأن “المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكّل بين 93 إلى 95% من إجمالي مؤسسات القطاع الخاص، وتوظّف 51% من اليد العاملة، لكنها تبقى غير قادرة على ولوج فرص المشاركة بفاعلية في العقود الحكومية لأسباب مختلفة“، شرح أن القانون الجديد “يحدّ من الاحتكار والمحاباة والسيطرة السياسية على السوق، ويعزز التنافسية والشفافية والمساءلة“ من خلال أحكام واضحة وصريحة لا لبس فيها لجهة اعتماد مروحة واسعة

واعتراف المعهد أن القانون الجديد الذي أقرته الهيئة العامة لمجلس النواب كفيل بتحويل الشراء العام إلى “منجم ذهب“ في حال طبّق وفق الأصول، بحيث “يوفر قيمة أفضل من إنفاق أموال المكلّفين بالضرائب، ويتيح تحقيق النهوض الاقتصادي والتنمية المستدامة، في ظلّ شحّ الموارد والتحديات المرتبطة بالأزمات الصحية والمالية وتراجع الواردات لاسيّما الضريبية“.

وشرح أن “إقرار هذا القانون العصري أتى بعد 62 عاماً على اعتماد إطار قانوني للشراء العام أصبح في الوقت الراهن متقادماً ومبعثراً، يشكّل فرصة لتحقيق وفر سنوي بقيمة 800 مليون دولار على الأقلّ“ وتخطيط أفضل للإنفاق العام، لأن كل قرش يُنفق في غير محله هو قرش ناقص في مكان آخر، وهو فرصة ضائعة في ظل وضع اقتصادي متردّ وجرح“.

كذلك “يرقع هذا الإصلاح مستوى الثقة ويستقطب الاستثمار والتمويل الخارجي الذي يحتاج إليه لبنان أمسّ حاجة وينعكس إيجاباً على نوعية الخدمات للمواطنين“، بحسب المعهد.

وشدّد على أن إقرار القانون الذي وضع وفقاً للمعايير الدولية، يساهم في تحقيق التصحيح المالي من خلال إخضاع كل جهة تنفق المال العام إلى أحكامه، إذ لا يمكن في ظلّ أوضاع مالية واقتصادية دقيقة كالتي يمرّ بها لبنان أن يتم استثناء أي منها إن كان على المستوى المركزي أو

توقع معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي أن يؤدي تطبيق قانون الشراء العام الجديد الذي أقره مجلس النواب في 30 حزيران الفائت والإصلاح في هذا المجال عموماً إلى “تحقيق وفر“ كبير في الإنفاق العام يعتبر بمثابة “منجم ذهب“ في ظلّ الأزمات وتراجع الواردات، موضحاً أنه يساهم في تحقيق التصحيح المالي، وفي “دعم جهود مكافحة الفساد“، ويستقطب الاستثمارات والتمويل الخارجي من خلال تعزيز الثقة، مشكّلاً “رافعة للتنمية الاقتصادية (...) واستعادة النمو (...) وتوفير فرص العمل“.

ووصف المعهد في بيان أصدره إقرار القانون بأنه “إنجاز وطني“ يضع لبنان “على سكة الإصلاحات المطلوبة“ التي التزم بها لبنان وأكد المجتمع الدولي في بياناته المتتالية على وجوب السير بها دون تباطؤ.

وكان معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي قد عمل على إعداد القانون وفق المعايير الدولية والدراسات العلمية أبرزها وآخرها المسح الدولي MAPS، بالتعاون مع عدد من المؤسسات الدولية وخبراء من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والبنك الدولي الوكالة الفرنسية للتنمية (AFD) والإتحاد الأوروبي، ووفق منهجية تشاركية دامت أكثر من عامين مع مختلف الإدارات والمؤسسات العامة والأجهزة الرقابية والقطاع الخاص والمجتمع المدني.

القانون، والاستثمار في البنية التحتية المعلوماتية لدى كل الجهات الشارية والمنصة الإلكترونية المركزية التي تُعتبر أساساً لنظام حديث ورقابة فعلية وإفصاح لا تستقيم الأمور من دونه". وكل هذه الخطوات بحاجة إلى تظافر الجهود الوطنية ومواكبة تقنية من الشركاء الدوليين الداعمين لهذا المسار الإصلاحي الأساس لمستقبل لبنان. وخلص إلى أن "إصلاح منظومة الشراء العام لا يكفي وحده، بل

هو وثيق الارتباط بإصلاح مجموعة القوانين المالية، ومنها قانون المحاسبة العمومية وقانون جديد للموازنة، وبدراسة ووضع خيارات مؤسساتية جديدة تحتم إدخال تعديلات على مجموعة من القوانين ذات الصلة، منها قانون تنظيم التفيتيش المركزي وإدارة المناقصات (هيئة ناظمة) وقانون تنظيم ديوان المحاسبة وقانون الموجبات والعقود وقانون العقوبات وغيرها".

يعزز الثقة ويستقطب الاستثمارات والتمويل الخارجي

القانون هيئة المراجعات، وهي هيئة مستقلة إدارياً ومالياً، تعمل بمثابة درجة أولى للتقاضي وللبت في النزاعات التي قد تنشأ قبل توقيع العقد عبر قرارات سريعة وعالية الجودة تأخذ بعين الاعتبار كامل الجوانب المتصلة بعملية الشراء، ومن شأن ذلك تعزيز الثقة بمنظومة الشراء وتخفيف العبء عن كاهل المحاكم وتشجيع دخول منافسين جدد إلى هذا السوق.

ورأى المعهد في بيانه أن هذا القانون الحديث والعصري "يبقى خطوة ناقصة ما لم يقترن باستراتيجية وطنية في هذا المجال". وكشف أنه يعمل حالياً "بالتنسيق مع البنك الدولي والوكالة الفرنسية للتنمية على بلورة استراتيجية وطنية متوسطة إلى طويلة الأمد تتضمن مجموعة من التدابير الإصلاحية المتلازمة"، مشيراً إلى أن "من مداميك هذه الاستراتيجية رفع المستوى المهني للكادر البشري (...) وتطوير الأدوات العملية والدرشادات حول

من طرق شراء تنافسية مع ضوابط صارمة تحدّ من الاتفاقات الرضائية واعتماد التأهيل المسبق لمعرفة أعلى الموردين لكل مشروع شراء بعيداً عن الممارسات الاحتكارية. كما نصّ على موجب نشر المعلومات والبيانات بطريقة تلقائية وشفافة على منصة الكترونية مركزية متاحة ومفتوحة للجميع دون اللجوء إلى طلبها، ولحظ أحكاماً تفرض مستويات عالية من النزاهة على جميع أصحاب المصلحة في الشراء العام.

ولاحظ أن " قانون الشراء العام يشكّل أحد أبرز الإصلاحات الهيكلية الضرورية على مستوى المنظومة التشريعية لدعم جهود مكافحة الفساد إذ أن "57% من المعاملات الحكومية المعرضة للفساد مرتبطة بشكل أو بآخر بالشراء العام". والجدير بالذكر أنّ هذا القانون وضع مدمكاً لحوكمة فعالة وحديثة للشراء العام أسوة بالتجارب العربية والدولية الناجحة، من خلال إنشاء هيئة ناظمة مستقلة إدارياً ومالياً وهي "هيئة الشراء العام"، ولها دور رصدي وتنظيمي وإشرافي على عمليات الشراء بالتنسيق بين مختلف الإدارات المعنية وتقديم المساندة الفنية والإرشاد لها. كما ينشئ

البرامج التدريبية للمُلقين بمختلف الدوائر الضريبية تتواصل

المداورة كل خمس سنوات تكسر الروتين الإداري وتُحفّز الموظفين على الإنتاجية واكتساب خبرات جديدة

عن مضمون الدورات، ونال المدربون علامة 10/8 كتحقيق عام.

أما المدربون فشدّدوا على أهمية التدريب بشكل عام لناحية اكتساب المتدربين النواحي التقنية الحديثة في طرق العمل ونقل خبرات جديدة إليهم، ولإعادة تنشيط معرفتهم بالقوانين وما يتفرّع منها. كذلك اعتبروا أن للمداورة أهمية كبيرة في كسر حلقة الروتين

الإداري وفي تحفيز الموظفين على الإنتاجية واكتساب خبرات جديدة من دون حصر عمل معين بفترة معينة من الموظفين، داعين إلى إجراء عملية المداورة بشكل مستمرّ على الأقل كل خمس سنوات.

أما في ما خصّ الدورات بشكل أساسي، فقد اعتبر المدربون أن البرنامج التدريبي محطة أساسية في المسار الوظيفي، مؤكدين أنّهم حرصوا على تغطية الجوانب الأساسية من ضريبة الدخل والضريبة على القيمة المضافة، لكنهم رأوا أن من الضروري استكمال البرنامج بدورات تدريبية تخصصية لمعاملات محدّدة، لما لذلك من إيجابيات على حسن سير العمل وتعزيز قدرات الموظفين.

وعلى الرغم من الصعوبات والمشاكل التقنية واللوجستية لاسيما عدم توافر الانترنت عند بعض المدربين والمتدربين والصعوبة عند البعض في استخدام منصة zoom والتفاوت في مستوى التزام المتدربين ومشاركتهم، إلا أن هذه التجربة تبقى نقطة فاصلة في تعزيز نقل المعارف في الإدارة الضريبية، ويمكن أن تشكّل لاحقاً حجر أساس في تقييم الموظفين وقدراتهم.



تواصل إلى أواخر حزيران البرامج التدريبية المخصصة للمراقبين الرئيسيين والمراقبين الملحقين بمختلف الدوائر الضريبية التي انطلقت بشكل مكثّف عبر تطبيق zoom منذ 4 آذار 2021 وتولّى إعادتها معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بالتعاون الوثيق مع فريق من مديرية المالية العامة ومن الإدارة الضريبية، علماً أن حلقات عدّة شملت أيضاً رؤساء الدوائر الضريبية.

تُعتبر هذه البرامج بمثابة تمهيد لنقل المعارف بين مختلف الوحدات الضريبية وفتح آفاق نقل المعارف والخبرات تحديداً فيما بين ضريبة الدخل والضريبة على القيمة المضافة، في ضوء القرارات اللذين أصدرهما معالي وزير المالية وسعادة مدير المالية العام في كانون الأول 2020 بالحاق المراقبين الرئيسيين والمراقبين في مختلف الدوائر الضريبية بهدف تعزيز جهاز مراقبة الضرائب وتفغيله.

وتولّى إعداد الحلقات التدريبية فريق مؤلف من 20 اختصاصياً في الإدارة الضريبية بذلوا جهداً لوضع المواد التدريبية واعتماد منهجية تشاركية من خلال ربط المفاهيم بحالات من واقع العمل ونماذج تطبيقية ومواد قانونية ومراسيم. وقد تطلّب إعداد البرامج جهداً استثنائياً في ظل ظروف العمل التي كانت سائدة، توخياً لتأمين الانتظام المطلوب ومتطلبات نجاح هذا العمل. وقد عمل فريق معهد باسل فليحان بالتعاون مع فريق من المنسقين في الإدارات على إبلاغ الموظفين بمواعيد الدورات وتأمين تسجيلهم إلكترونياً وحضورهم وصولاً إلى إجراء تقييم من بعد. وبيّنت نتائج التقييم الأولية للدورات أن 75% من الإجابات عبّرت عن نسبة رضى بمعدّل جيد وجيد جداً

حلول اليوم يجب أن تتسم بالاستدامة كي لا تكون أزمات الغد واختناقاته

خريطة طريق لمعالجة تداعيات كوفيد-19

على سوق العمل في لبنان

أزمة

**مساران متكاملان
لسياسات المعالجة:
قصير الأجل لإزالة
مواطن الاختناقات
الحالية
ومتوسط وطويل
الأجل لمعالجة
الاختلالات الهيكلية**



صورة عن الكمبيوتر للدورة التي أقامها المعهد العربي للتخطيط بالصيغة الافتراضية

استدامة النمو ذاته ومن ثم خلق المزيد من الوظائف. ففي وقت يرتبط تحقيق مثل هذا التحول بارتفاع وتنامي حصة قطاع الصناعات التحويلية في هيكل الناتج المحلي للدولة، تشير البيانات إلى انحسار واضح في هذه المساهمة لحالة الاقتصاد اللبناني حيث بلغت كمتوسط عام للعقود الثلاثة الماضية نحو 7.0% فقط، فيما بلغت هذه المساهمة في اقتصادات نامية متوسطة الدخل مثل المكسيك وأذربيجان نحو 18.0%.

وواجه سوق العمل في لبنان هذه الجائحة ضمن وضع هش لتربيته على مستوى العرض والطلب والمواءمة بينهما. فوفقاً لقاعدة بيانات البنك الدولي بلغ معدل البطالة في لبنان للعام 2019 (قبل الجائحة) نحو 6.4% في حين ترتفع هذه التقديرات وفق المصادر الإحصائية الوطنية (نتائج مسح القوى العاملة - 2019)، لتبلغ نحو 11.4%، وبلغت بين الشباب ضمن الفئة العمرية (15 - 24 عاماً) نحو 17.6%، وبما يمثل 50.0% من إجمالي عدد العاطلين المقدر بنحو 203 آلاف شخص، يضاف إلى كل ذلك تنامي ظاهرة العاطل المتعلم، حيث بلغ معدل البطالة بين أصحاب المؤهلات نحو 37%، في دلالة على أمرين في غاية الأهمية وهما إهدار وتعطيل للطاقات المتاحة لدى رأس المال البشري اللبناني، وكذلك لاستثمارات الدولة

في حين قوّدت المؤسسات الإنمائية الدولية معدل متوسطه بـ 7.0% سنوياً للدول النامية للتمكن من تحقيق أهداف التنمية المستدامة SDGs - 2030.

كذلك اتسم هذا النمو بإشكالية غاية في الخطورة تتمثل في الارتفاع الشديد في معدلات تقلبه وعدم استقراره حيث بلغ هذا المعدل 17.3% مقابل متوسط عالمي يبلغ نحو 1.2% فقط، وهو الأمر الذي لا يدعم من استقرار مسار النمو والتنمية واستدامتهما.

من جانب آخر يوضح تحليل مصادر النمو الاقتصادي تحدياً نوعياً إضافياً يتمثل في ارتباطه بالنمو الكمي في عملي رأس المال وقوة العمل مقابل نمو سلبي في الجانب النوعي الممثل في معدل نمو الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج TFP، الذي يمثل مصدر استدامة النمو، بل إنه يمثل المصدر الأساسي للتفاوت بين الدول المتقدمة وبعضها البعض، حيث حقق هذا المعدل في لبنان نمواً سلبياً في معظم سنوات تلك الفترة. ونشير أيضاً إلى ما يواجه نمط النمو والتنمية في لبنان من تحدي عدم كفاية مستويات التحول أو التغيير الهيكلي المحقق Structural change وعدم توجيهه ليسرع من إتمام هذا التحول Transformative growth الذي يعود ليدعم من

د. نواف ابوشماله

خبير أول - المعهد العربي للتخطيط - الكويت

يواجه العالم منذ أكثر من عام أزمة كوفيد-19 التي نالت تداعياتها الاقتصادية والاجتماعية والصحية من دوله كافة من دون استثناء. وإلى جانب الكلفة البشرية الكبيرة للجائحة، تسببت إجراءات الدول للحد من انتشارها عبر الغلق الاقتصادي الجزئي أو الكلي في تعطيل النمو الاقتصادي وتراجعته وبشأن أنشطة الإنتاج. كذلك تعرضت أسواق العمل وملايين الوظائف لتهديدات حقيقية. وأمام هذا الواقع، أقرت دول العالم حزم التيسير المالي والنقدي الهادفة إلى توفير السيولة والحد من مخاطر الركود الاقتصادي.

كيف استقبل لبنان وسوق العمل فيه الأزمة؟

واجه لبنان هذه الأزمة وهو يعاني أساساً تحديات هيكلية في بنيته الإنتاجية والتشغيلية، فاقامت من حدة تأثيراتها وانعكاساتها. وأسهمت الجائحة وتداعيات مواجهتها في إلقاء مزيد من الضغوط على الاقتصاد والمجتمع وتحدياتهما الهيكلية. لعل أبرز تلك التحديات اتسام النمط العام للنمو الاقتصادي الطويل الأجل في لبنان (للعقود الثلاثة الأخيرة) بعدم كفايته حيث اقتصر على نحو

خفض الكلفة على مؤسسات الأعمال وذلك وفق قدرات الدولة وإمكاناتها وحيثها المالي المتاح (دعم الأجر، إعفاءات ضريبية وربطها بالاحتفاظ بالعمالة - تقنين تخفيضات الأجر أو ساعات العمل بالتشاور). ويقتضي ذلك تحديد القطاعات الأكثر تضرراً، وخلق آليات أكثر قدرة على تحديد مختلف الفئات المتضررة، لصوغ برامج التدخل ذات الطابع الطارئ أو العاجل. وكذلك توسيع حجم حزم التمويل المقدم لدعم الوظائف للعاملين لحسابهم من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر، على أن يتم توفير آليات واضحة لمتابعة وتقييم مردود تلك الإجراءات بشكل دوري بما يضمن فاعلية التطبيق.

كذلك يمكن للدولة ومؤسسات التعليم التدخل لتوجيه الباحثين عن العمل نحو أطر التوظيف الدولية من بُعد، بما يقتضيه ذلك من معالجات عاجلة، من خلال سرعة مواءمة مخرجات العملية التعليمية وتدعيمها بأدوات ومهارات التواصل التكنولوجي والتكنولوجيا الرقمية ومتطلباتها (على الأقل إتاحة ذلك ضمن المناهج التعليمية للطلاب في عام التخرج). إذ أكدت الجائحة ما سبق رصده لاسيما خلال العقد الفائت من التوجهات نحو هيكل مغاير لوظائف المستقبل أو ما يطلق عليه "وظائف القرن الحادي والعشرين" القائمة على الاستخدام المكثف للمعارف والتكنولوجيا، وعدم الارتباط بالجغرافيا (العمل من بُعد).

ويمكن للدولة أيضاً التحرك للعب دور مباشر لخلق الوظائف عبر الانطلاق في الاستثمارات العامة وخصوصاً في مجالات الأشغال العامة التي تتسم بقدرتها على خلق فرص عمل متنوعة المتطلبات والمهارات ومن مختلف التخصصات والشرائح.

إن المطلوب التدخل الذكي لسياسات التحفيز المالي: والتي تتضمن التدابير المالية، من ضرائب ونفقات حكومية، وإعانات بطالة، وحماية اجتماعية، مع ضرورة لفت الانتباه إلى أن هذه التدابير مفيدة لكنها غير كافية. فصحيح أن التخفيضات أو الإعفاءات أو التأجيلات الضريبية يمكنها أن تساعد الشركات على المحافظة على السيولة الضرورية لنشاطها الدوري، إلا أنها لن تستطيع مساعدة الشركات التي تواجه أساساً نقصاً ذاتياً في قدراتها الفنية أو التسويقية، كما أن قيام الدولة بخفض سعر الفائدة كأداة من أدوات السياسات النقدية، لن يكون كافياً لاستمرارية الشركات ومؤسسات الأعمال وخصوصاً إذا كانت تلك الشركات تواجه بالأساس أوضاعاً مالية هشّة تجعلها غير منجذبة إلى فروض إضافية، حتى لو بسعر فائدة منخفض. لذا المطلوب تطبيق متناغم

من خلال التسريح أو خفض الأجر أو خفض ساعات العمل. كما تعرضت 436 مليون مؤسسة/شركة/مشروع أو عاملون لحسابهم الخاص لمخاطر عالية ولاقطاع الدخل، وبلغت هذه الخسائر في نهاية العام 2020 ما يمثل نحو 10.5% من إجمالي ساعات العمل المسجلة في كل أنحاء العالم. وهو ما يعادل فقدان 305 ملايين وظيفة بدوام كامل بافتراض 48 ساعة عمل أسبوعياً.

وجاء الإقليم العربي محققاً لأعلى مستويات الخسائر في ساعات العمل وفق المعيار النسبي وخصوصاً في النصف الأول من العام، ويتوقع فقدان الدول العربية مجتمعة للعام 2020 نحو ستة ملايين وظيفة، لاسيما في قطاع الخدمات الذي يتضمن أنشطة تجارة الجملة والتجزئة، والفنادق، والمطاعم، والمقاهي، وخدمات النقل، وخدمات البناء والتشييد، وهو القطاع الذي يسهم بنحو 64% في هيكل التشغيل في لبنان إضافة إلى كونه يضم فعلياً نسبة عالية من العاملين ذوي الأجر المتدنية أساساً وجانب مهم منهم هم عمالة غير منظمة.

كذلك لا يمكن اغفال تداعيات هذه الأزمة على اللبنانيين العاملين خارج لبنان وتالياً على تحويلاتهم التي تمثل رافداً مهماً لتدفقات ميزان المدفوعات واستقرار سعر الصرف، لاسيما مع تنامي الضغوط المالية على العديد من الدول المستقبلية للعمالة وخصوصاً دول مجلس التعاون الخليجي. وتشير تقديرات البنك الدولي إلى توقع تراجع تحويلات العاملين في العالم في العام 2020 بنحو 20% من مستوياتها في العام 2019، وفي حال تطبيق ذلك التقدير على حالة الاقتصاد اللبناني فان هذا سيعني خسارة نحو 1.5 مليار دولار في العام 2020 حيث بلغت قيمة تلك التحويلات للعام 2019 نحو 7.5 مليار دولار ومثلت نحو 14.0% من الناتج المحلي الإجمالي.

أهم سياسات المعالجة المقترحة

تنطلق سياسات المعالجة ضمن مسارين أساسيين ومتكاملين أحدهما قصير الأجل يتوجه إلى إزالة مواطن الاختناقات الحالية في سوق العمل، والآخر متوسط وطويل الأجل يستهدف معالجة الاختلالات الهيكلية في تركيبة سوق العمل اللبناني.

تهدف المعالجات ضمن المدى الزمني القصير إلى التأثير في مواضع الاختناق في سوق العمل اللبناني، وذلك في ظل تداعيات الجائحة وإجراءات التسريح وإنهاء الوظائف لاسيما في القطاع الخاص نتيجة تراجع نشاط مؤسسات الأعمال أو توقفها من الأساس، حيث تستهدف المعالجات



د. نواف ابوشمالة

الطويلة والمتراكمة في العملية التعليمية. يُضاف إلى كل هذا إشكالية ارتفاع أعداد ونسب العاملين ضمن القطاع غير المنظم، حيث تشير التقديرات الوطنية للعام 2019 إلى وجود نحو 55% من العمالة اللبنانية ضمن هذا القطاع، ووفقاً لتقديرات سابقة للبنك الدولي للعام 2017 قد قدرت هذه النسبة قطاعياً بنحو 90% من العاملين في قطاع الزراعة، ونحو 80% من العاملين في قطاع البناء، ونحو 70% من العاملين في قطاع النقل والمواصلات، ونحو 58% من العاملين قطاع التجارة، وكلها نسب عالية توضح اتجاه الاقتصاد اللبناني لخلق مزيد من الوظائف الهشة، وقصور الاقتصاد الرسمي في الدولة عن استقبال الداخلين الجدد لسوق العمل، كما ان اتساع هذا القطاع يقيّد ويصعب من قدرة واضع السياسة ويزيد من إخفاقات انحراف الاستهداف ومن ثم إقرار سياسات المعالجة الصحيحة لسوق العمل.

تداعيات أزمة كوفيد-19 على سوق العمل اللبناني

تشير التقديرات الدولية إلى تعرض العالم فعلياً إلى انخفاض غير مسبوق في النشاط الاقتصادي ومن ثم في عدد ساعات العمل نتيجة هذه الجائحة وما صاحبها من تداعيات، بما يفوق بأضعاف تأثيرات أزمة 2008 المالية العالمية، إذ أثرت إجراءات الإغلاق الكلي أو الجزئي لأماكن العمل لمواجهة تلك الجائحة في نحو 81% من إجمالي القوى العاملة العالمية، وهو ما يمثل نحو 2.7 مليار عامل. تركزت القطاعات الأكثر تضرراً في التعطل وفقد الوظائف في أربعة قطاعات أساسية، هي المتصلة بـ: تجارة الجملة والتجزئة والصناعات التحويلية وأنشطة الأعمال والأنشطة الإدارية وخدمات الضيافة والإقامة والطعام. أما على مستوى الضرر المباشر فقد تعرض نحو 37% من إجمالي عدد العاملين في العالم لأشد الانعكاسات السلبية للجائحة على وظائفهم سواء

اقتصادية خاصة، وإنشاء المرافق العامة وتوفير المدخلات اللازمة للعمليات الإنتاجية، وتقديم التمويل وتسهيله، وتوفير الضمانات العامة، وسياسة المشتريات الحكومية، وتدعيم سياسات المنافسة ومواجهة الاحتكار، والدعم المحلي للمؤسسات الإنتاجية والتجارية، وسهولة الوصول والنفاد إلى التمويل، وتوفير التمويل طويل الأجل، وتشكيل العناقيد، وغيرها.

وفي الختام يجب التأكيد على أن منهج المعالجة الكلي لأزمة سوق العمل لابد أن يتسم بكونه مستداماً، بمعنى ضرورة الربط العضوي بين خلق الوظائف والأجور العادلة من جانب، والإنتاجية ومتطلبات استدامة النمو والتنمية من جانب آخر. وهو ما يضمن ألا تكون حلول ومعالجات اليوم في سوق العمل هي ذاتها أزمات واختناقات الغد.

*من البرنامج التدريبي "جائحة كوفيد-19 وانعكاساتها على أسواق العمل: التحديات والحلول" المقدم لصالح معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - لبنان (8 - 10 آذار 2021).

الأكثر قدرة على خلق الوظائف، والأعلى في قيمتها المضافة ومحتواها التقني، والتي تتسم كذلك بسرعة نموها، وقدرتها على حث أنشطة ومن ثم وظائف أخرى، كذلك ينبغي العمل على إعادة توجيه نمط النمو الاقتصادي في لبنان ليكون مرتفعاً وغنياً بالوظائف للمواطنين. بما يتطلبه ذلك من حفز عملية التنوع في الأنشطة الاقتصادية القائمة في الدولة صوب الأنشطة الأعلى قيمة وتقانة، بمعنى آخر تلك التي ترتبط بجودة رأس المال البشري، الذي يمثل قائد النمو الاقتصادي في تطبيقات وممارسات الدول المتقدمة والصاعدة، والتوجيه الذكي لدور القطاع الخاص سواء الوطني أو الأجنبي نحو القطاعات الواعدة النوعية الطابع التي تدفع للارتفاع بنوعية النمو والوظائف في لبنان، يتضمن ذلك ضرورة إقرار وتنفيذ السياسات والإجراءات التي تُعبر عن التحيز أو التمييز لقطاع أو لنشاط اقتصادي معين دون غيره، بهدف التأثير في معدلات نموه، أو قدرته التصديرية، أو مستويات إنتاجيته. من خلال منظومة من إجراءات أو أدوات تحفيزية تتضمن: أنظمة الحصص أو التعريفات الجمركية على الواردات، وتوفير الدعم المالي/الائتماني للصادرات، وإنشاء مناطق

لحزمة من السياسات بما يتوافق وخصوصية كل حالة قطاعياً وجغرافياً وسكانياً، فقد يكون المناسب في حالة معينة التدخل عبر ضمانات للوظائف أو تقديم الدعم للشركات الكبيرة أو الصغيرة، وقد يكون التدخل الأكثر مناسبة في حالة أخرى عبر توسيع الرعاية الصحية الشاملة، أو الحماية الاجتماعية، وقد يكون المناسب في حالات أخرى التدخل عبر تقديم الدعم النقدي المباشر، أو دعم العاملين لحسابهم. يضمن ذلك تحقيق الأهداف المطلوبة بدقة وكذلك يضمن الإبقاء على دور أن أكبر عدد ممكن من العجلات أو المحركات الاقتصادية.

أما ضمن المديين المتوسط والطويل فمن الضروري تطبيق سياسات سوق عمل وفق منظور انتقائي الطابع مع مراعاة أولوية القطاعات والأنشطة التي تتمتع بمزايا نسبية وفق هيكل المزايا التقليدية القائم في الدولة ما قبل الجائحة، وذلك لتنشيط الطلب واستحداث الوظائف التي تتوافق ومتطلبات الاستدامة بشكل أساسي. حيث يهدف هذا المدخل الانتقائي إلى محاولة تحقيق النمو في كل من الناتج، والوظائف، والإنتاجية والأجور الحقيقية، لتكون معايير الانتقاء لخلق الوظائف وفق معايير القطاعات أو الأنشطة

"المالية العامة: من ألفها إلى الياء" في 5 وحدات تعليمية رقمية للشباب والشبان



أعدّ معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي خمس وحدات تعليمية رقمية موجهة إلى الشباب والشبان تحت عنوان "المالية العامة: من ألفها إلى الياء"، تمكّنهم من التعرف بشكل سهل وتفاعلي على مفاهيم معقدة لإدارة المال العام، ممّا يعزّز قدراتهم على الانخراط أكثر في الشأن العام ومن ثمّ إمكان المراقبة والمساءلة والمحاسبة. وتتناول هذه الوحدات المواضيع الآتية: المال العام والضرائب والموازنة العامة والدين العام ودور البلديات. تتضمن كلّ وحدة مجموعة من التمارين تتيح تعزيز التفكير النقدي عند المستخدم وتساعد على اختبار معارفه ومعلوماته، إضافة إلى سيناريو حوار بين شخصيتين هما "جنى" و "رابح"، يضيء على المفاهيم الأساسية والاشكالية التي تحيط بالموضوع. وفي الختام فيديو تلخيصي إضافة إلى قائمة بمراجع إضافية للمهتمين بالتعمق أكثر في كل محور.

وأجريت اختبارات لهذه الوحدات بالتعاون مع مجموعة من الخبراء انطلاقاً من تجربتهم في التعليم والتدريب، ويمكّن أساتذة المدارس الاستعانة بها في المناهج التعليمية أو بشكل حرّ بهدف تعزيز الثقافة المالية والاقتصادية.

يندرج هذا العمل في إطار برنامج "تعزيز شفافية الموازنة، المساءلة والشمولية في لبنان" الذي أطلقته منظمة الأمم المتحدة للطفولة (يونيسيف) بالتعاون مع جمعية Financially Wise (FIWI) وجمعية Lebanese Alternative Learning (LAL).

وهي متوفرة على الرابط الآتي:

<https://plus.tabshoura.com/course>

“مدرسة الحكمة”: تعلّم من بُعد لتنمية قدرة المواطنين على المحاسبة

دورات



من حلقات التعلّم

الجمعية أدوات تدريبية، وتنشرها على موقعها الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي بهدف تعزيز مبادئ الحكم الصالح والرشيد وتنمية قدرة المواطنين على المساءلة والمحاسبة.

مع “الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية-لا فساد” ضمن مبادرة “مدرسة الحكمة” التي تطلقها الجمعية. وتبلغ مدّة كلّ من هذه الحلقات المصوّرة 30 دقيقة، يليها اختبار ومراجحة محدّدة، وشاءتها

تعزيز الشفافية المالية وتحديث منظومة الشراء العام وتحديات حوكمة الموازنة العامة في لبنان عناوين لثلاث حلقات تعلّم من بُعد أعدّها فريق عمل معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بالتعاون

أطلقتها “ركيزة” و “Financially-Wise” بالتعاون مع “إنجاز لبنان” ومعهد باسل فليحان

200 مُشارك من المدارس والجامعات في مسابقة عن القيم الاقتصادية في لبنان

ولكل شخص مقيم في لبنان، من خلال كتابة مقال من 800 كلمة باللغة العربية أو الإنكليزية أو الفرنسية بناءً على سؤالين، أحدهما لتلاميذ المدارس والآخر لطلاب الجامعات، ويعالج كل من هذين السؤالين مواضيع القيم الاقتصادية في لبنان. ينال كل فائز جائزة بقيمة 250 دولاراً أميركياً نقداً، وتتاح له فرصة المشاركة جلسات توجيه في مجال المهارات التحريرية، بالإضافة إلى نشر مقاله في جريدتي “النهار” و “لوريان لوجور”، ويحصل على اشتراك في الجريدتين. وبلغ عدد المشاركين من التلاميذ والطلاب أكثر من 200، ذكوراً وإناثاً، أقيمت لهم حلقات توجيه خلال سير المسابقة. وتتألف لجنة التحكيم من متخصصين مرموقين في مجالات عدّة، من اقتصاديين وماليين وصحافيين وفنانين. وتُعلن أسماء الفائزين خلال احتفال يُقام في آب المقبل، على أن يدعى الفائزون إلى الاشتراك في جلسة مناقشات ونقاشات مع مفكرين لبنانيين وأجانب.

أطلقت منظمتا “ركيزة” و “Financially-Wise” غير الحكوميتين في بداية السنة الجارية “جائزة القيمة والقيم”، وتعاونتا في هذه المبادرة مع جمعية “إنجاز لبنان”، وساهم في التنظيم أيضاً معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - وزارة المالية.

وتسعى المنظمتان العريقتان في العمل مع الشباب وفي مجال الابتكار إلى إتاحة المجال أمام الشباب من خلال هذه المسابقة لإبداء آرائهم وإسماع صوتهم والتعبير عن أفكارهم، وإلى حضهم على المشاركة في النقاش العام حول القيم الاقتصادية، من منطلق التشاركية والمواطنة، نظراً إلى أن مستقبل لبنان يعتمد على شبابه وشباباته، وعلى القيم التي يؤمنون بها، وعلى نظرهم إلى كيفية ترجمتها في مجتمعنا وانعكاسها على الاقتصاد اللبناني من أجل إنعاشه وتحقيق النمو الشامل. وأُتيحت المشاركة في هذه المسابقة المفتوحة لكل لبناني أو لبنانية

حياة الوزارة

شهادة في المعايير الدولية للتدقيق لروحية لطفى



حاز رئيس دائرة خدمات الخاضعين في مديرية الضريبة على القيمة المضافة ورئيس لجنة معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام الدكتور روجيه لطفى شهادة في المعايير الدولية للتدقيق من جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين البريطانية.

دكتوراه



نال رئيس دائرة التشريع ومتابعة الاعتراضات في وزارة المالية الزميل وليد هيب الشعار درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من الجامعة اللبنانية - المعهد العالي للدكتوراه في الحقوق والعلوم السياسية والإدارية والاقتصادية.

زواج



مبروك للزميل شربل اغناطيوس، رئيس فرع الالتزام الضريبي في دائرة ضريبة الدخل لزواجه من الآنسة مائتي قطايا في 18-7-2021.

Les rencontres des dirigeants du secteur public - Edition 2021

Formation**Le leadership public face à l'incertitude**

L'Institut des Finances Basil Fuleihan a lancé en Mars, l'édition 2021 des Rencontres des cadres dirigeants du secteur public proposée en partenariat avec l'École Nationale française d'Administration (ENA) et avec le soutien de l'Ambassade de France au Liban. Cette édition s'est déroulée en ligne.

Ces rencontres ont constitué, plus que jamais, un espace privilégié d'échanges, d'apprentissage et de réflexion stratégique sur les dernières tendances managériales et les changements des modes de gouvernance permettant aux participant/es, dirigeant/es du secteur public de:

- Comprendre les nouveaux champs de contraintes des managers et d'appréhender les stratégies d'ajustement ;
- Accompagner la digitalisation et explorer les mécanismes de changement dans les modes de gouvernance ;
- Affirmer et développer son leadership avec l'intelligence émotionnelle.

Une master classe, animée par Cécile Dejoux, experte en management à l'ère du numérique a permis de comprendre :

- comment les managers vont devoir travailler avec l'intelligence artificielle (IA) ?
- quelles vont être les compétences managériales à développer ?
- qu'est ce qu'un « manager agile » ? qu'est ce qu'un « manager designer » ?
- quand est ce qu'on parle de design thinking?

Les caractéristiques de cette nouvelle civilisation numérique

Elle se caractérise par l'entrée de nouveaux acteurs et l'émergence de nouvelles formes organisationnelles comme les start-up qui créent de nouveaux usages, les incubateurs qui favorisent la co-création, les chatbots souvent imaginés comme des assistants personnels toujours plus performants, les plateformes qui créent la désintermédiation, ainsi que les mouvements de e-citoyens qui font émerger de nouveaux lobbyings.

Avec ces nouveaux acteurs, apparaissent de nouveaux métiers et de nouvelles questions se posent : comment imaginer des gouvernances nationales alors que ces acteurs évoluent dans des économies mondialisées ? Comment créer et faire coexister des situations de synergie entre les acteurs du XX^{ème} siècle, et en particulier les grandes entreprises qui se

Les enjeux liés à l'Intelligence artificielle (IA)

Le principal enjeu sera de trouver le juste équilibre entre le travail humain et l'IA qui remet totalement en question le métier de manager et pose des questions de fond : comment va se faire la répartition entre les tâches dévolues au système IA et celles dévolues à l'homme ? Comment va-t-elle transformer le métier de manager ? Est-elle un risque ou une opportunité pour le manager ?



sont construites sur des valeurs, des principes, des convictions totalement différentes de ces nouveaux acteurs ?

Les nouvelles compétences que les managers doivent acquérir

Les nouvelles compétences managériales sont au nombre de quatre :

- **Des compétences numériques**, pour intégrer l’alphabet de notre nouvelle civilisation : au lieu de chercher l’information, mettre en place des tactiques de curation pour que l’information utile, à valeur ajoutée, vienne directement à nous.
- **Des compétences d’agilité**, pour apprendre de nouvelles méthodes de travail collaboratives, aller vite en mode test and learn, penser usage, accepter de faire des prototypes même sur des idées.
- **Des compétences de design thinking**, pour innover au quotidien et penser différemment, se mettre en mode « empathie », recabler sa créativité et faire de l’idéation.

- **Des compétences d’interaction avec l’intelligence artificielle**, pour devenir plus performant avec elle, comprendre dans quels domaines l’IA va remplacer, assister et augmenter le manager.

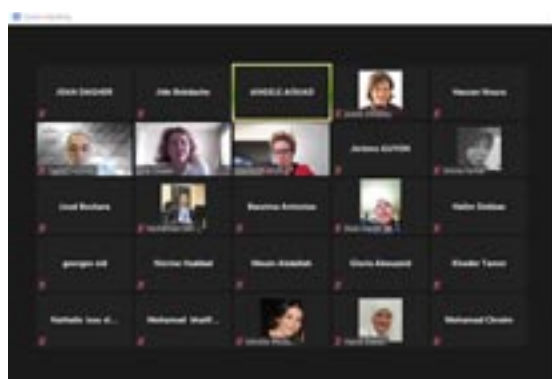
Il est nécessaire de développer de nouvelles compétences à la fois vis-à-vis de l’IA et vis-à-vis de ses équipes. Car nos recherches montrent que l’IA va remplacer les tâches managériales liées au classement, à l’organisation, à la curation, à la planification, à la gestion de projet, à l’analyse et à la personnalisation. Elle va assister le manager dans ses missions d’innovation, de prototypage, de motivation et de gestion des talents. Elle l’augmentera dans sa créativité, sa décision, son empathie et sa relation aux communautés. En d’autres termes, le manager opérationnel a peu d’avenir.

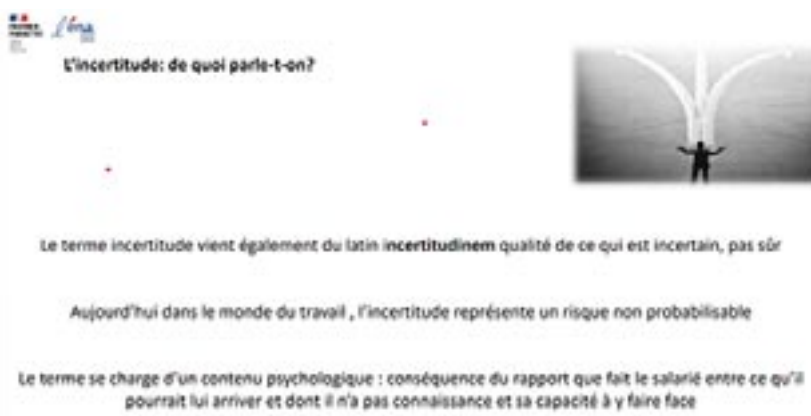
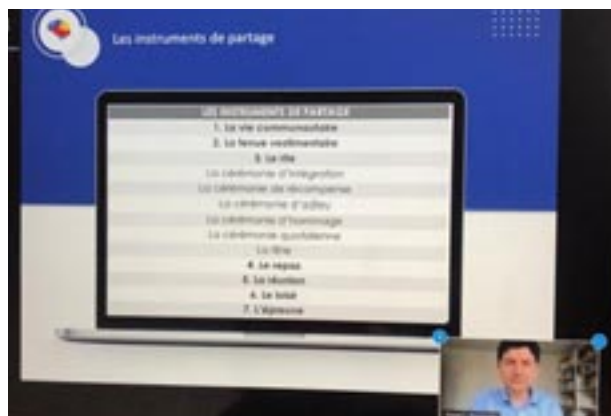
Le manager augmenté est celui qui aura intégré progressivement le socle des quatre nouvelles compétences stratégiques managériales (numérique, agilité, design thinking,

interaction avec l’IA) et aura compris qu’il doit se métamorphoser en un leader bienveillant et augmenté par l’intelligence artificielle, et se positionner très vite sur des actions de management stratégique.

La transformation des lieux et l'IA ?

Les lieux participent à cette transformation numérique. Il y a toute une réflexion à mener pour savoir quel type de lieu est adapté pour quel type de travail car les compétences peuvent être parfois démultipliées en fonction des lieux, si les transformations sont bien menées. Incubateur, espaces de co-working, openspace, sont autant de nouveaux types de lieux qui peuvent donner naissance à d’autres formes de travail et favoriser le collaboratif. Le numérique rend impératif le travail collaboratif, mais celui-ci s’apprend !





La notion de management agile

Historiquement, les méthodes agiles sont nées dans l'environnement informatique avec le lean management, la méthode scrum et kaban. Elles reposent sur des principes d'actions très courtes, d'expérimentation et d'apprentissage continu.

Qu'elles soient organisationnelles ou managériales, ces méthodes qui s'appliquent aussi bien aux grands groupes qu'aux start-up, reposent sur quatre grands principes.

1. Les individus plutôt que le processus et les outils ;
2. Des prototypes opérationnels plutôt qu'une documentation exhaustive ;
3. La collaboration avec le client plutôt que des contrats rigides ;
4. L'adaptation au changement plutôt que le suivi d'un planning.

Le Leader à l'ère numérique

Ce qui change avec le numérique, ce ne sont pas les objectifs du leader mais la façon de les réaliser. Il est à la fois un transformateur, un serviteur, un « maître du Chi ». Le leader doit accepter l'idée que sa position, son rôle, ses acquis puissent être remis en cause par une start-up, des collaborateurs de la génération Y, des plateformes maîtrisant des données. Plus le leader sera capable de se transformer lui-même, plus il transformera l'entreprise. Le credo du leader transformateur sera de construire une nouvelle vision autour de l'expérience collaborateur, de l'expérience client, de l'expérience managériale.

Une entreprise agile va apporter des solutions concrètes et personnalisées à ses clients. L'agilité est un levier de simplification adapté aux processus directement visibles par le client. La prise de décision se fera au niveau de celui qui possède la bonne information et qui obtiendra une validation rapide.

L'agilité permet de facto de décentraliser et de libérer la gouvernance en repositionnant la prise de décision. La principale valeur ajoutée de cette méthode consiste à réduire le temps de mise sur le marché d'un produit ou d'un service.

Les compétences du manager agile

Les compétences d'agilité pour le manager sont la vélocité pour innover avant les autres, l'expérimentation pour faire sans complexe en cocréation, les communautés et l'usage.

L'innovation est le moteur de la transformation numérique. Ce ne sont plus les services R&D et les marchés tests qui permettent d'innover, mais les multiples expérimentations réalisées avec le client en co-construction et avec des partenaires, dont des start-up. L'expérimentation constitue le principe fondateur de l'innovation dans le monde de l'agilité.

La communauté pour tester, approuver et diffuser. Être agile, c'est savoir repérer, intégrer et enrichir les bonnes communautés de pratiques, celles où l'on fera la différence, où l'on aura une valeur ajoutée et, par réciprocité, les bonnes informations. Ces communautés peuvent être verticales (sur un thème), horizontales (avec des personnes que l'on apprécie dans ou hors de l'entreprise), ou

transversales (en fonction d'un projet, d'un objectif). Ainsi le troisième principe de l'agilité est la relation humaine et, par extension, les communautés. Cette compétence managériale privilégie la relation à l'humain avant l'application d'une procédure ou d'un mode d'emploi.

L'usage est le quatrième grand principe du manager agile. Le manager devra privilégier la perspective qui se focalise sur l'usage, concept clé dans la transformation numérique de l'entreprise. L'usage représente le prisme le plus direct pour inventer une expérience utilisateur positive.

Un manager designer, relié à la notion de design thinking

En plus des compétences numériques et d'agilité, le manager doit apprendre à innover au quotidien et à devenir un « manager designer » grâce aux méthodes du design thinking qui permettent de développer l'empathie, la créativité et des techniques « test & learn ».

Les compétences de design thinking sont fondées sur l'observation empathique, sur la créativité et le prototypage. Elles sont complémentaires des méthodes d'agilité qui elles, reposent sur l'itération et la rapidité. Elles permettent d'innover par rapport à un produit, un processus ou une idée.

Le manager agile qui travaille en mode collaboratif et va vite, aura tout intérêt à devenir également un « manager designer » qui observe, pivote, teste et dessine de nouvelles solutions au regard de nouveaux usages à créer.

Travail

Le développement personnel en temps de crise: c'est dans l'incertitude que nous apprenons



La vie mettra des pierres sur votre chemin. À vous de décider si vous en faites un mur ou un pont

Le monde du travail connaît des changements en profondeur liés aux innovations technologiques, à l'évolution démographique, au changement climatique et à la mondialisation. Les besoins pour de nouveaux métiers et de nouvelles compétences s'imposent. D'autre part, les employés sont démotivés et les leaders sont déboussolés, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé. Les crises multidimensionnelles agissent sur nous comme un miroir grossissant (Covid, isolement, crise économique et monétaire, télétravail, chômage, incertitude, la peur de la faillite totale, etc).

Les employés et salariés perdent le sens du travail et de l'utilité. Tout le monde est à la recherche d'autre chose, on ne sait pas vraiment quoi et comment. Les difficultés à s'impliquer pleinement dans les tâches professionnelles pèsent lourdement et les décrocheurs sont plus nombreux. Même lorsque les efforts sont déployés, ils ne sont pas reconnus ni ressentis. On perd le sens de tout ce qui est utile et intéressant et le sens de la fierté d'appartenir à une administration, entreprise et même à un pays. C'est ainsi que nous vivons dans un nouveau normal, celui de l'incertitude. Et c'est dans ce nouveau normal incertain qu'on apprend le mieux, qu'on cherche le gain à changer, à se développer.

Où trouver la motivation pour apprendre ? pour se développer ? pour réfléchir autrement ?

Il est important de cerner deux types de motivation : la motivation intrinsèque, celle qui vient de l'intérieur, régie par le plaisir, l'envie de réussir, la passion, l'intérêt quant à ce que nous faisons, sans aucune incidence externe et la motivation extrinsèque, celle dirigée par des facteurs extérieurs comme notre salaire, la promotion, mais aussi par la pression hiérarchique, l'autorité, etc.

Pour ce qui de la motivation intrinsèque, les crises nous permettent de sortir de notre zone de confort, de mener une réflexion personnelle poussée sur notre propre cheminement de carrière et nos aspirations profondes. Elles nous permettent une lecture objective et neutre de nos propres forces et faiblesses, d'évaluer les opportunités professionnelles et retrouver un sens à ce que nous voulons faire. Elles nous permettent de s'auto-déranger et de se mettre en danger pour fixer de nouveaux objectifs et peut-être devenir la personne que l'on souhaite devenir. Oser apprendre par tous les moyens et surtout le numérique et apprendre à développer la résilience, la gestion de soi, l'expérimentation et les solutions innovantes. Pour ce qui est de la motivation extrinsèque, et face à la pire situation financière et

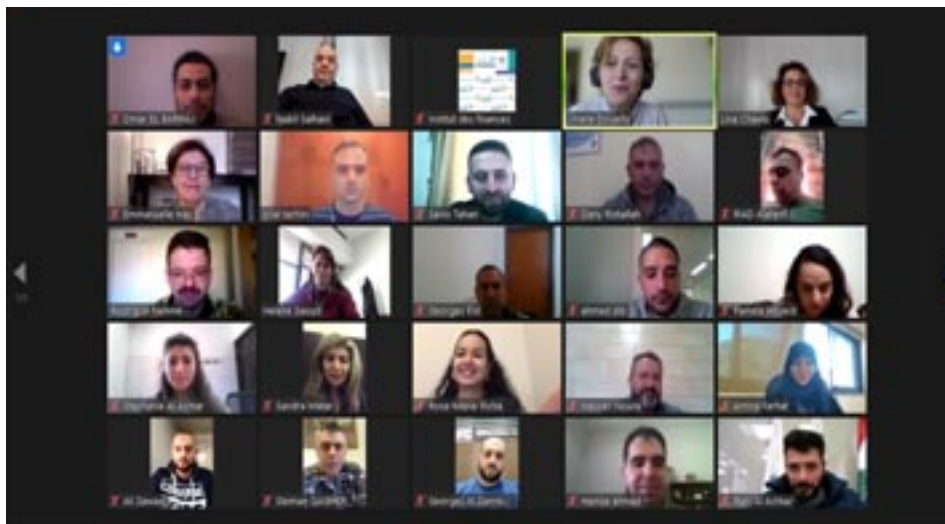
monétaire de l'histoire du pays, il est important que les managers impliquent les employés et les salariés dans le processus de sortie de crise et qu'ils/elles adoptent un management co-responsable qui favorise la recherche de solutions innovantes et sollicite l'intelligence collective. Tout le monde a besoin aujourd'hui d'un leadership bienveillant, inspirant, à l'écoute et transparent. Un management qui fait confiance aux autres, reconnaît les efforts fournis et la qualité de travail pendant la période de crises et crée des valeurs fédératrices et une vision de l'après crise.

Il est vrai que réconcilier l'économie et le social est assez compliqué mais il est impératif de repenser l'organisation pour la rendre plus efficiente et plus agile (simplifier les processus qui peuvent l'être), plus apprenante (innovation, développement des talents), plus digitale (culture numérique et télétravail incontournables).

La reprise économique et sociale après les crises dépendra profondément de la volonté des décideurs et des responsables des politiques publiques d'investir plus dans les ressources humaines, les nouveaux emplois, les nouvelles compétences et un mode de management et de travail.

**Fonction
Publique**

Politique et plans de formations : Une vision fragilisée par l'absence des ressources



Lancement du
parcours en ligne
17 Mars 2021 - Zoom

Suivi de 4 modules de
formation en ligne
17 mars au 12 mai 2021
Plateforme Fomradist,
CNFPT

Présentation des
projets individuels
ou collectifs
12 au 17 mai 2021

Discussion des
projets et clôture
du parcours
19 mai 2021 - Zoom

Pour la troisième année consécutive, l'Institut des Finances Basil Fuleihan a organisé conjointement avec le Centre National de la Fonction Publique Territoriale en France (CNFPT), le parcours modulaire en ingénierie de formation. Une vingtaine de participants, représentant une dizaine d'administrations, ont composé la promotion 2021.

Ce parcours en ligne qui s'est déroulé entre le 17 mars et le 19 mai 2021, a invité les participants/es à appréhender les composantes d'une stratégie nationale de formation, la conception d'un dispositif de formation, la formation pour adulte et les dispositifs d'évaluation.

C'est en accompagnant ce groupe motivé, professionnel et persévérant qu'on a pu découvrir, encore une fois, la profondeur des difficultés liées à la formation dans le secteur public.

Du fait, les participants étaient invités à présenter, à la fin du parcours, des projets d'application dans leurs administrations respectives. Ont été présentés 11 projets riches en idées et en propositions d'amélioration des administrations. Les projets avaient en

commun le souci de résoudre des problèmes actuels, de créer des outils numériques et modernes, d'instaurer un travail de qualité et d'améliorer les compétences pour une meilleure performance au sein de l'Etat.

Les discussions des projets qui se sont tenues le 19 mai 2021, ont mis en relief les dimensions suivantes :

1. L'absence de concept de politique nationale de formation, qui met en relief l'importance des formations initiales et continues, qui propose un droit à la formation, qui clarifie les rôles des écoles de formation et instaure une synchronisation nationale entre elles ;
2. Le besoin d'une gestion moderne des ressources humaines d'une gestion de compétences au sein des administrations qui mettrait fin au système classique de la gestion des employés. Une GRH qui permettra des plans et des formations basés sur des besoins réels, une sélection adéquate des stagiaires et un suivi professionnel pour l'amélioration des compétences ;
3. La création de nouveaux métiers au sein de l'Etat pour accompagner la formation,

tels que responsable pédagogique, formateur professionnel, responsable techno-pédagogique, coach, responsable suivi et évaluation et qui seront en mesure de renforcer les projets de formation ;

- 4- Lier les plans de formation à la stratégie de chaque administration et rationaliser ainsi les efforts et les ressources pour plus d'efficacité.

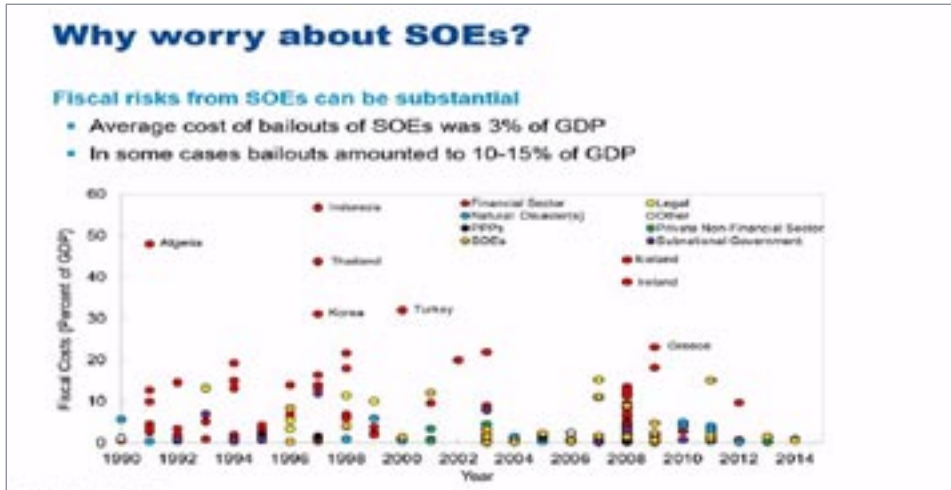
Le parcours modulaire en ingénierie de formation 2021 nous a rappelé, encore une fois, que les administrations au sein de l'Etat libanais sont riches en compétences mais aussi...que les obstacles deviennent de plus en plus compliqués et les solutions de plus en plus coûteuses, en hommes/femmes et en finances publiques.

Les projets d'application

1. Vers le renforcement des capacités des formateurs à l'académie des FSI
2. Développement des modules de formation sur la mitigation des risques NRBC (Nucléaire, Biologique, Radiologique, Chimique)
3. Amélioration de la rédaction des rapports des activités biennuelles au CRDP
4. Développement des compétences dans le domaine de la recherche au CRDP
5. Centralisation des formations en ligne en achat public (Direction des adjudications)
6. Formation des nouveaux officiers affectés aux Etats-Majors au travail administratif
7. Elaborer un système d'évaluation des formations au sein de la sécurité de l'Etat
8. Développement de formation en leadership pour les cadres de l'Etat avec des indicateurs de suivi
9. Renforcer les compétences des employés de services (front-end) pour maîtriser les procédures digitalisées à la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Beyrouth et du Mont Liban
10. Stratégie de formation des nouvelles recrues au Centre Libanais pour la conservation de l'énergie (LCEC)
11. La gestion des risques dans la phase d'appel d'offres en achat public à la Sûreté Générale

Training

State-Owned Enterprises at the core of the Public Sector



The Institut des Finances Basil Fuleihan (IOF) organized, in collaboration with the International Monetary Fund Middle East Technical Assistance Center (METAC), an online training course on the "Surveillance of SOEs", between the 15th and 18th of March 2021.

With 28 participants from 15 public institutions and State-Owned Enterprises, the training aimed at presenting good practices linked to the surveillance of SOEs, and introduce Lebanese officials to the SOE health check tool (Excel based tool) developed by the Fiscal Affairs Department to analyze the financial health of SOEs and related fiscal risks. The training was also an opportunity to discuss a roadmap to improve the surveillance of SOEs in Lebanon.

This interview was conducted with one of the trainers, Mr. Benoit Wiest, METAC Public Financial Management Advisor.

Question 1: Why is the IMF focusing on SOEs?

SOEs play an important role in Middle East and North African economies and Lebanon is no exception. Such SOEs often bear impor-

tant fiscal risks that need to be carefully monitored and addressed with timely policy decisions.

Question 2: Why is it important for Lebanon?

For Lebanon, an important part of the central Government budget is dedicated to subsidies to SOEs and other support in the form of contingent liabilities such as guarantees.

However, there is a need to strengthen the oversight of the Ministry of Finance, improve data collection to better analyze the financial situation and performance of SOEs and take better informed policy decisions. An ultimate goal would be to improve transparency and publish a report on the performance of the SOE portfolio, an internationally recognized good practice.

Question 3: Roadmap to improve surveillance of SOEs in Lebanon: what are the steps to follow ?

In the current context, the Ministry of Finance could start with a limited set of key SOEs to gather financial data on a regular basis.

This could serve as a starting point to better analyze key financial ratios and have a better view of the financial performance of those SOEs and the key fiscal risks entailed that the Government should address. As a more medium to long term perspective, there is a need to revise the legal framework surrounding SOEs and other public entities.

Do you know?

Some SOEs are revenue-generating. In 2020, they were expected to contribute to 15.8% of government revenues in Lebanon.

Over the past 5 years, SOEs and public institutions are estimated to have generated between 11 and 14% of public revenues. The telecom sector contributed to the largest share (amounting around 77% of total transfers from public institutions in 2020), followed by the Port of Beirut, the Beirut International Airport and the "Casino du Liban".

However, many SOEs constitute a liability to the State. Credit to government and state-owned enterprises to GDP (%) in Lebanon was reported at 60.57% in 2017, according to the World Bank.

CONECTE : projet sur les tendances et les formations du marché du travail à l'ère du numérique

Numérique

Le 30 mars 2021, l'Institut des Finances Basil Fuleihan a participé au lancement du projet CONECTE qui s'inscrit dans les 2 axes de travail suivants de l'Institut à moyen terme : Le 1^{er} relatif aux analyses macro-économiques fiables, sur les tendances du marché du travail et l'impact du numérique sur ce dernier, et le 2nd sur le développement d'une offre de formation en ligne de qualité et être ainsi, au

cœur de la transition digitale.

Pour information, le projet Erasmus/CONECTE, coordonné par la faculté de sciences économiques de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth est un projet à financement européen avec un budget de 932 642 euros.

Les partenaires du projet sont le CNAM-Liban, l'Université Jinane (Liban), l'Université Islamique du Liban, la direction générale de

l'Enseignement Supérieur (Liban), l'Institut des Finances Basil Fuleihan (Liban), la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Beyrouth et du Mont-Liban, l'Agence Universitaire de la Francophonie, l'Université de Mons (Belgique), le CNAM-Paris (France) et l'Institute for Advanced Studies (Autriche).

La Bibliothèque des Finances

Les seigneurs de l'argent : des Médicis au Bitcoin / Guillaume Maujean. -Paris : Tallandier, 2020

Savez-vous que John Pierpont Morgan a arrêté la première grande crise financière en enfermant les banquiers de Wall Street dans sa bibliothèque ? Que l'homme le plus riche de l'histoire est Jacob Fugger, le financier allemand qui porta Charles Quint au pouvoir en faisant livrer des brouettes remplies d'or ? Qu'un gamin de Brooklyn embauché comme concierge a pris la tête de Goldman Sachs ? Connaissez-vous Blythe Masters, la femme qui inventa les « armes de destruction financière » qui ont joué un grand rôle dans la crise des subprimes ? Et Dick Fuld, le patron qui a coulé Lehman Brother, surnommé le « gorille » ?

Ils ont financé les souverains aux besoins d'argent incessants, ils ont porté l'essor du commerce, la révolution industrielle et la mondialisation des échanges, ils ont créé des empires, régné sur le monde des affaires et ont souvent fini par se faire princes eux-mêmes, avant de subir à leur tour les affres de la trahison et du discrédit... De Côme de Médicis, le père de la banque moderne, à Satoshi Nakamoto, le mystérieux inventeur du Bitcoin, Guillaume Maujean dresse le portrait de vingt grands « seigneurs » de l'argent. À l'heure où certains prédisent une prochaine catastrophe financière, où les banquiers sont désignés comme les symboles d'un capitalisme sans foi ni loi, il nous dévoile un visage plus humain de la finance.



نشرة صادرة عن معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

يُمكن إرسال مقالاتكم على العنوان التالي:

institute@finance.gov.lb

هاتف: 01/425149 - 01/425147

فاكس: 01/426860

www.institutdesfinances.gov.lb



الإشراف العام: لمياء المبيض بساط

رئيس التحرير: باسم الحاج

شارك في هذا العدد: جنان الدويهي، إسكندر البيستاني، سابين حاتم،

بسمة عيد الخالق، مايا بصيص، لينا شوقي، سوزان قوصان وجوزيان شبلي

التواصل التحريري: جيد بكداش الباشا

تصميم وتنفيذ: دوللي هاروني



IOFLebanon



IOFLebanon



IOFLebanon



InstituteOfFinance



Institut des Finances Basil Fuleihan