الجمهورية اللبنانية
وزارة المالية

معهد باسل فليحان
المالي والاقتصادي
Institut des Finances Basil Fuleihan

التقرير السنوي

لعام

2025

التقرير السنوي

لعام

2025

المعهد في سطور

معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي هو مؤسسة عامّة تعمل تحت وصاية وزير الماليّة على تطوير القدرات الوطنية في إدارة المال العام والحَوكمة.

مركز تميّز لبناء القدرات في إدارة المال العام والحَوكمة	تساهم برامجنا في تنمية الطاقات البشرية المعنية بتعزيز إدارة المال العام والحَوكمة، بناء على أفضل الممارسات الدولية.
بيت خبرة لصنع سياسات عامّة قائمة على الدلائل	يساهم خبراؤنا في الإنتاج المعرفي المتخصّص ونشر المنهجيات العصرية لصنع سياسات عامّة قائمة على الدلائل، وتوسيع دائرة النقاش الوطني حولها.
ملتقى وطني وإقليمي لتبادل التجارب والمساندة التقنية	نبني شراكات مستدامة تسمح باستقطاب الخبرات والتجارب الجيّدة حول العالم. المعهد هو مركز الأمانة العامّة لشبكة معاهد التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا GIFT-MENA ومركز تدريب إقليمي لمنظمة الجمارك العالمية WCO.
المكتبة الماليّة	▪ منصّة عامّة توفّر مراجع متخصّصة ومساحات مجهّزة للباحثين. ▪ تنظّم برامج التثقيف المالي للشباب والشابات. ▪ تنظّم لقاءات عن بُعد Webinars. ▪ تتعاون مع مجلة الجيش وبرنامج الجندي ضمن برامج التوعية الماليّة.

هذا التقرير

يوجز هذا التقرير نتائج معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي لعام 2025، ويقدّم لمحة عن أبرز محطّات العام بالأرقام والمعطيات.

أشرفت السيدة لمياء المبيض بساط، رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، على صياغة التقرير بشكله النهائي.
أعدّ المسؤولون عن المشاريع مضمونه وتوّلت الآنسة سوزان أبو شقرا إعداد محتواه. احتسبت الآنسة سوزان قوصان احصاءات الأنشطة والمشاركين والتقييم بالارتكاز على قاعدة بيانات المعهد وصممت الآنسة تونيا سلامة المرئيات.

© جميع الحقوق محفوظة – معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - 2026
ISBN 978-9953-9047-8-8

التواصل التحريري: السيدة جيد بكداش الباشا
تصميم وتنفيذ: الآنسة دوللي الهاروني

للاطلاع على كافة منشورات المعهد

المخطط

كلمة رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي 4

مؤشرات عام 2025 6

محطات في ذاكرة العام 2025 8

السياسات 9

التخطيط المالي للموازنة 10

إصلاح الشراء العام 13

إدارة الاستثمار العام 16

الحماية الاجتماعية 18

بناء القدرات البشرية 21

نتعلم Nataalam: منصّة تدريبية إلكترونية للمعهد 22

التدريب لمواكبة تنفيذ إصلاحات الشراء العام 23

التدريب المرتكز على كفايات التخطيط المالي وإعداد الموازنة 30

التدريب الضريبي 34

التعلّم والتطوير 36

الرقمنة والمهارات الإدارية 38

الاقتصاد والتنمية 40

التثقيف المالي والاقتصادي 43

المساندة التقنية 49

مساندة لوزارة الماليّة لتطوير مشروع تعديل قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص 50

مساندة لمراجعة تقنية لكلفة رواتب وتعويضات القطاع العام 51

مساندة تقنية لإعداد خطة تدريب سنوية لإدارة حصر التبغ والتنباك 53

مساندة تقنية لوزارة الشؤون الاجتماعية لإعداد موازنة عام 2026 56

مساهمة المعهد في التشخيص المتعلّق بالحوكمة والفساد 56

الشؤون الإدارية والماليّة 57

الإدارة الماليّة 58

إدارة الموارد البشرية 59

التواصل وتكنولوجيا المعلومات 60

الملاحق 61

كلمة رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي
السيدة لمياء المبيض بساط

لم يكن عام 2025 عاماً عادياً.

لقد كان عاماً اختُبرت فيه قدرة الدولة على الصمود، وإرادة المؤسسات على الإصلاح، وإيماننا الجماعي بإمكانية الخروج من الأزمات نحو أفقٍ جديد.

فبعد سنواتٍ تراكمت فيها التحديات الجيوسياسية والاقتصادية والماليّة، وما رافقها من ضغوط غير مسبوقة على الماليّة العامّة ومؤسسات الدولة، أطلّ عام 2025 كمنعطفٍ أعاد فتح باب الأمل.

لم تكن الظروف أقل قسوة، لكن الإرادة كانت أكثر وضوحاً: المضي في الإصلاح، لا التراجع عنه.

في هذا السياق، واصل المعهد أداء رسالته كمؤسسة مرجعية في بناء القدرات، وإنتاج المعرفة التطبيقية، ومواكبة السياسات العامّة. لكن الأهم من ذلك أنّ عمله خلال هذا العام عكس تحوّلاً في المقاربة: من إدارة الأزمات إلى بناء مسارات إصلاح مستدامة. فقد شهد عام 2025 تقدّماً ملموساً في دعم إصلاحات الشراء العام، وتعزيز كفاءة إدارة الموازنة العامّة، وتطوير آليات تمويل الحماية الاجتماعية، إلى جانب دفع مسارات الاستثمار العام والتحوّل الرقمي والتعلّم المستمر —وهي كلّها ركائز أساسية لبناء مؤسسات عامّة أكثر فعالية وقدرة على خدمة المواطنين.

وانطلاقاً من قناعة راسخة بأن الإصلاح المالي لا ينفصل عن العدالة الاجتماعية، أولى المعهد اهتماماً خاصاً بربط الإصلاحات الماليّة بأهداف الشمول الاجتماعي والمساواة الجندرية وبناء رأس المال البشري. فتعافي الماليّة العامّة لا يُقاس فقط بالأرقام والمؤشرات، بل بمدى قدرة الدولة على استعادة ثقة المواطنين، وتوجيه مواردها بكفاءة وعدالة لتلبية احتياجات المجتمع.

وقد تحقّقت هذه الجهود عبر شراكات وثيقة مع مؤسسات وطنية ومنظمات المجتمع المدني، إلى جانب شركاء إقليميين ودوليين نعتزّ بثقتهم، في مسار يعزز الملكية الوطنية للإصلاح ويضمن أن تبقى المبادرات منسجمة مع الأولويات الوطنية.

يوثّق هذا التقرير حصيلة عام 2025 بوصفه عام العودة إلى مسار الإصلاح؛ عامٌ استعاد فيه الأمل زخمه، ووُضعت فيه لبنات جديدة لإدارة عامّة أكثر كفاءة وشفافية. كما يمهّد الطريق لبرنامج عمل عام 2026، الذي يتزامن مع الذكرى الثلاثين لتأسيس المعهد. ثلاثون عاماً من العمل المتواصل، بحلوها ومرّها، شكّلت مسيرة غنية بالتجارب والتعلّم، ورسّخت حضور المعهد كأحد الفاعلين الأساسيين في دعم الإصلاح وتعزيز حَوكمة الإدارة العامّة.

إنها ثلاثة عقود لم تكن مجرّد سنوات عابرة، بل رحلة إسهام في بناء الدولة، وإيمانٌ متجدّد بأنّ الإصلاح الحقيقي يبدأ بالمعرفة، ويتجذّر بالممارسة، ويثمر عندما تتحوّل الرؤية إلى مؤسسات قادرة على خدمة المواطن وصون المصلحة العامّة.

وإذ نطوي ثلاثين عاماً من هذه المسيرة، فإنّنا لا ننظر إلى الماضي باعتباره محطة إنجاز فحسب، بل باعتباره أساساً لمرحلة جديدة - مرحلة يكون فيها الإصلاح أكثر عمقاً، والمؤسسات أكثر قدرة، والدولة أكثر قرباً من مواطنيها.

الرحلة مستمرة...

والمعهد مستمر.

مؤشرات عام 2025

السياسات

52 نشاط

21 لقاء تشاوري

1 حلقة تثقيفية

3 تقارير وملخصات سياسات عامّة

1 مؤتمر على صعيد وطني

1 دليل مواطن حول الموازنة العامّة وأدواته التثقيفية التفاعلية

1 منصّة الكترونية (إنفاق الحماية الاجتماعية في لبنان)

23 اجتماع عمل

1 مطوية موازنة المواطِنة والمواطن 2025

القدرات البشريّة

213 نشاط

102 دورة تدريبية

2 تدريب إعدادي

1 شهادة تخصّصية

12,351 متدرب

14 ساعة تدريب كمعدل وسطي للدورات التدريبية

35 اختبار معرفي

778 مشارك في الاختبارات

2 مباراة تثقيفية ماليّة و 332 مشارك

32 حلقة توعية وبودكاست

18 ورشة عمل/ لقاء تشاوري

3 مشاركة في معارض

12 إنتاج بحثي منشور

الشراكات

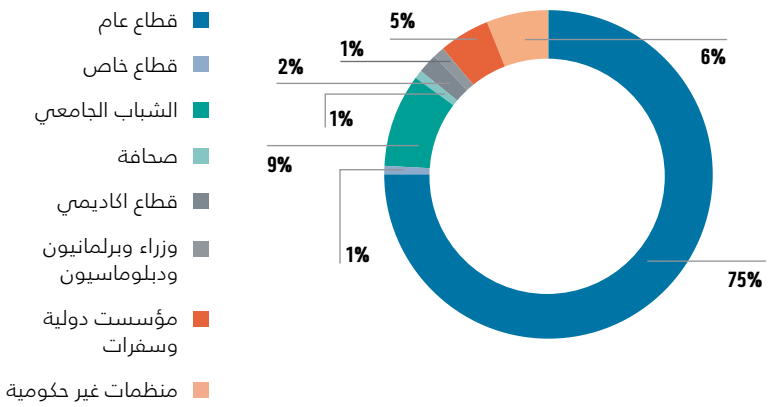
34 نشاط

7 زيارة وفد

6 مشاركة في مؤتمرات من تنظيم جهات خارجية

21 نشاط بتنظيم مشترك مع مؤسسات محلية ودولية وإقليمية

عدد المستفيدين بحسب القطاع

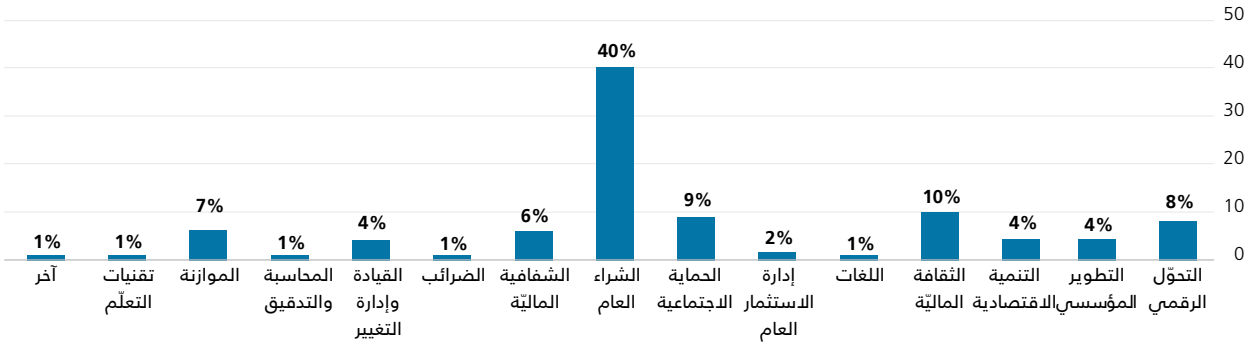


299 نشاط

6,277 مستفيد

24 مداخلة في مؤتمرات وطنية واقليمية

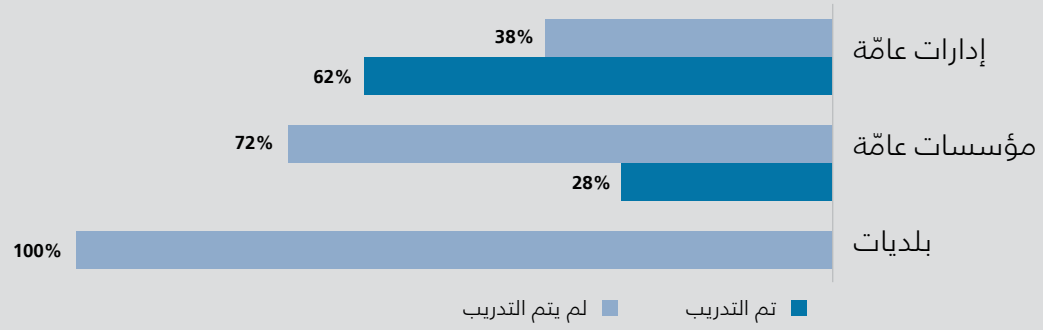
الأنشطة بحسب المحاور



الطلبات التدريبية من خارج الخطة التدريبية لعام 2025

بالرغم من محدودية الموارد، تمكّن المعهد من تلبية 40% من مجمل الطلبات الواردة إليه من خارج رزنامته السنوية، فيما لا تزال الحاجة قائمة إلى موارد إضافية للاستجابة إلى نسبة الـ 60% المتبقية. ويُظهر البيان أدناه توزّع هذه الطلبات ونسب تلبيتها بحسب المؤسسات.

ملخص الطلبات التدريبية 2025



محطات في ذاكرة العام 2025

ك2 2025

وبينار حول تداعيات الحرب وتحديات إعادة الإعمار
War damages and the challenges of reconstruction

شباط 2025

زيارة وفد المعهد العربي للتخطيط

آذار 2025

الإملاء المالي بالفرنسية

نيسان 2025

دورة تدريبية متخصّصة حول تخطيط الموازنة واحتساب الكلفة

أيار 2025

معرض بيروت العربي الدولي للكتاب

حزيران 2025

دورة تدريبية حول قضايا تبييض الأموال المرتبطة بالتهرّب الضريبي

تموز 2025

إطلاق مراجعة "إنفاق الحكومة على الحماية الاجتماعية (2017-2024)"

آب 2025

حلقة حوار حول "الدين العام في لبنان: بين التحديات الراهنة وآفاق التحوّل"

أيلول 2025

تدريب مدرّب على الشراء العام المستدام

ت1 2025

الشهادة الدولية في الشراء العام الاستراتيجي بالتعاون مع جامعة Rome Tor Vergata

ت2 2025

برنامج تدريبي حول الدبلوماسية الاقتصادية للدبلوماسيين: كيف تعمل آليات التعاون الأوروبي

ك1 2025

Workshop: How the Youth Advisory Group Can Engage in Budget and Fiscal Processes ?

29 عاماً للمعهد، و20 عاماً على غياب باسل فليحان

احتفل معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، في 10 أيلول 2025 وبالتعاون مع الجامعة الأميركية في بيروت، بـ"يوم المعهد الـ 29 (ذكرى تأسيسه) المتزامن مع الذكرى العشرين لاستشهاد باسل فليحان". شكّل هذا الحدث مناسبة لتسليط الضوء على مسيرة المعهد وانجازاته في تعزيز إدارة المال العام والحَوكمة وبناء القدرات المؤسسية في لبنان.

وفي لحظة رمزية مميّزة، سلّم رئيس مجلس الوزراء القاضي الدكتور نواف سلام، الوسام الذي منحه فخامة رئيس الجمهورية اللبنانية العماد جوزف عون، وهو "وسامَ الاستحقاق اللبناني الفضّي ذا السعَف" إلى زوجة الشهيد السيدة يسمى فليحان، وذلك تكريماً لجهوده التي تَرَكت بَصمَةً خالدَةً في تاريخ لبنان.

السياسات

إحدى المهمّات الأساسية لمعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي تتمثّل في إنتاج المعرفة المتخصّصة في مجالات الماليّة العامّة والحَوكمة، من خلال تطوير أوراق سياسات ومقترحات إصلاحية قائمة على البيانات والتحليل العلمي، تدعم صانعي القرار في تبنّي خيارات مدروسة تعزّز قدرة الدولة على الصمود وتغذّي نقاشاً عاماً مستنيراً حول القضايا الاقتصادية والماليّة.

ويأتي هذا الدور في صلب رسالة المعهد كمركز تميّز في إدارة الماليّة العامّة، يسعى إلى الربط بين المعرفة، والسياسات والقدرات البشرية من أجل تعزيز مؤسسات الدولة وخدمة الصالح العام، انطلاقاً من أنّ الإدارة الرشيدة للمال العام والمعرفة المتخصّصة تشكّلان ركيزة أساسية للتقدّم والاستقرار، خصوصاً في البلدان المعرّضة لتجدّد الأزمات.

التخطيط المالي للموازنة

إصلاح الشراء العام

إدارة الاستثمار العام

الحماية الاجتماعية

التخطيط المالي للموازنة

يستعرض هذا الفصل الأنشطة التي نفّذها المعهد خلال عام 2025 في التخطيط المالي العام وترسيخ الشفافية الماليّة، عبر أدوات رقمية ومصادر معرفية تسهّل الوصول إلى المعلومات الماليّة وتحليلها.

وفي هذا السياق، واصل المعهد إصدار "موازنة المواطِنة والمواطن" كأداة أساس لشرح الموازنة العامّة وإتاحتها بلغة سهلة تمكّن المواطنين والباحثين والإعلام من فهم خيارات الدولة الماليّة ومتابعة تحصيل الإيرادات وإنفاقها. وتكتسب هذه المبادرة أهمية خاصة في لبنان، حيث لا يزال مستوى الشفافية الماليّة دون المعايير الدولية رغم تحسّنه التدريجي؛ علماً أنّ الجهد المتواصل الذي قام به المعهد ساهم في رفع درجة لبنان على مؤشر الموازنة المفتوحة من 6 نقاط عام 2019 إلى 9 نقاط عام 2021 ثم إلى 17 نقطة عام 2023. وفي موازاة ذلك، عزّز المعهد التعاون مع الصحافة الاقتصادية بهدف دعم التغطية المتخصّصة لقضايا الماليّة العامّة وتوسيع دائرة النقاش العام والرقابة المجتمعية على الإنفاق العام.

1 | إعداد موازنة المواطِنة والمواطن لعام 2025

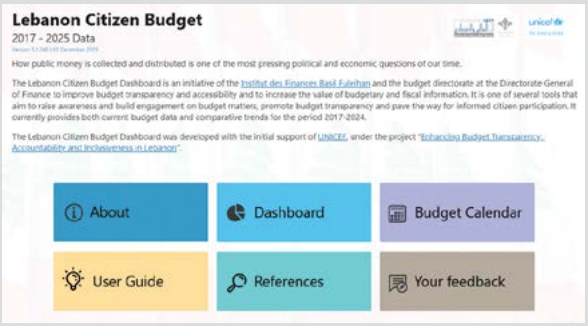
تم نشر موازنة المواطِنة والمواطن لعام 2025 للسنة الثامنة على التوالي، بالتعاون مع مديريّة الموازنة ومراقبة النفقات في مديرية الماليّة العامّة، وجمعية Financially Wise ومنظمة اليونيسف. وجاء ذلك من ضمن برنامج "تعزيز شفافية الموازنة، المساءلة والشمولية في لبنان". يشرح الكُتيّب بشكل سهل ومبسّط الموازنة العامّة للعام 2025 ويعرض الأرقام الواردة في مشروع الموازنة كما أُحيل إلى مجلس النواب علماً أنّ الموازنة لم تُقرّ من قبل المجلس إنما صدرت بموجب مرسوم صادر عن مجلس الوزراء. صدر الكُتيّب باللغتين العربية والإنجليزية، وكذلك مطويّة مبسّطة تلخّص أبرز الأرقام.

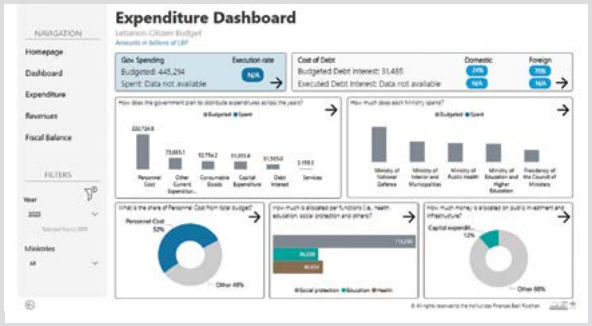
تحديث المنصّة التفاعلية حول "موازنة المواطِنة والمواطن"

ضمن جهوده المستمرة لتحديث أدواته الرقمية وتعزيز إتاحة البيانات الماليّة العامّة، قام المعهد هذا العام بتحديث اللوحة الرقمية لموازنة المواطِنة والمواطِن Lebanon Citizen Budget Dashboard (LCBD) مضيفاً بيانات نفقات عام 2025 وإيرادات عام 2024، إلى جانب شروحات مبسطة للمفاهيم الماليّة. ويتيح هذا التحديث للمستخدمين مقارنة تطوّر الإيرادات وكيفيّة تخصيص الموارد والإنفاق العام على مدى تسع سنوات متتالية، من 2017 إلى 2025، من خلال منصّة تفاعلية تجمع البيانات الرسمية وتحوّلها إلى رسوم بيانية ومؤشرات سهلة القراءة والتحليل.

Lebanon Citizen Budget Dashboard (LCBD)

هي أداة طوّرها المعهد لتعزيز الشفافية الماليّة وتوفير معلومات مفيدة حول الدورة السنوية للموازنة العامّة.





وتُعد هذه المنصّة التي حصلت على تنويه جهات دوليّة عدّة، منها صندوق النقد الدولي، أداة محورية في جعل بيانات الموازنة أكثر قابلية للوصول والاستخدام، تساعد الباحثين والصحافيين والطلاب والمواطنين على فهم الاتجاهات الماليّة وتحليلها وإعادة استخدامها. وقد أصبحت المنصّة خلال فترة قصيرة نقطة مرجعيّة أساسية للوصول إلى بيانات الموازنة في لبنان، بما يعزّز الثقافة الماليّة العامّة ويدعم النقاش العام المستنير والرقابة المجتمعية على إدارة المال العام.

يونيسف لكل طفل — Insights Analytica

2 | الشفافية الماليّة للصحافة الاقتصادية

لا تكتسب المعرفة قيمتها الكاملة ما لم تُستخدم بفاعلية في النقاش العام وفي تعزيز المساءلة. انطلاقاً من هذا، تعاون المعهد مع مؤسسة "مهارات"، منظمة مدنية متخصّصة في الإعلام والشفافية، على تنفيذ نشاطات تمكّن الصحافة الاقتصادية من لعب دور أكثر فاعلية في تغطية قضايا الماليّة العامّة. فالصحافي الاقتصادي اليوم هو جسر بين البيانات الماليّة الدقيقة والجمهور الواسع، وبقدرته شرح الأرقام والمؤشرات وتحليل السياسات الماليّة بشكل موضوعي، يسهم في تمكين المواطن من فهم الواقع المالي المعقّد والمشاركة بوعي في النقاش العام.

في هذا الإطار، تم تنفيذ برنامج هدف إلى تطوير مهارات تحليل البيانات الماليّة، وتفسير السياسات، وكيفية استخدام أدوات رقمية كمصادر معرفية مثل لوحة موازنة المواطِنة والمواطن. شارك في البرنامج 16 صحافياً وتم خلاله تسليط الضوء على قضايا الموازنة العامّة والتحديات المرتبطة بها، وقانون الشراء العام، والضرائب، وإدارة الاستثمار العام كما عزّز حق الوصول إلى المعلومات ومناقشة القضايا المتعلّقة بالبيانات الماليّة وكيفية تغطيتها. اختُتم البرنامج بإنتاج تقارير صحافية معمّقة بمواكبة خبراء من المعهد.

أسهم هذا التعاون في بناء شبكة من الصحفيين المتخصّصين القادرين على إنتاج محتوى واضح، دقيق وذي أثر حقيقي في المشهد الإعلامي والمجتمعي، بما يرسّخ الشفافية ويدعم دور الرقابي للإعلام في إدارة المال العام ويسهم في تعزيز المساءلة حول إدارة الموارد العامّة.

كما نظّم المعهد بالتعاون مع جمعية مهارات 4 حلقات عرض ونقاش جمعت الصحافيين الاقتصاديين بالخبراء المحليين والدوليين لفهم أفضل لمواضيع الساعة.

اللقاء الأول	ناقش الصحافيون مع ممثل صندوق النقد الدولي في لبنان، أبرز المستجدات حول الاتفاق مع الصندوق وتداعياته الماليّة والاقتصادية.
اللقاء الثاني	حمل عنوان "التغطية الإعلامية للاجتماعات الدولية والوصول إلى المعلومات الموثوقة"، ووجّه إلى الصحفيين والصحفيات الذين غطّوا اجتماعات الربيع لصندوق النقد الدولي، سواء بالمشاركة المباشرة أو المتابعة من لبنان.
اللقاء الثالث	تطرّق إلى موضوع "إدارة الاستثمار العام في لبنان" في ظلّ الاهتمام المتزايد به مع اقتراب مرحلة إعادة الإعمار وتعيين مجلس إدارة جديد لمجلس الإنماء والإعمار. وتمحور النقاش حول سبل تحسين إدارة الاستثمار لضمان الاستخدام الأمثل للموارد الشحيحة، بما فيها تمويل المانحين.
اللقاء الرابع	عُرّف الصحافيين بمضمون قانون الشراء العام، مبادئه وأهم أحكامه، كما والإجابة عن الأسئلة المطروحة حول فعاليّة تنفيذ القانون في ظلّ الأزمة الماليّة والاقتصادية، وحول دوره كأداة سياساتية للحدّ من ممارسات الفساد وتعزيز الشفافية والنزاهة.

مهارات
Maharat

إصلاح الشراء العام

إصلاح الشراء العام يشكّل أحد الأركان الأساسية للتعافي المالي في لبنان، خصوصاً في ظلّ الأزمة الاقتصادية الحادّة التي يعاني منها لبنان والتي أدّت إلى تراجعٍ كبير في الإنفاق العام وارتفاع الدين العام والتدهور في الخدمات العامّة. تكتسب العقود الحكومية في هذا الاطار أهمية محورية كونها تشكّل نسبة كبيرة من الإنفاق العام، غير أن غياب الشفافية وضعف الإجراءات الناظمة للشراء العام ساهما خلال السنوات الماضية في إنفاق غير منتج وتسرّب كبير في الموارد الماليّة العامّة. جاء اصدار قانون الشراء العام رقم 2021/244 ليشكّل خطوة رئيسية لمعالجة هذه الاختلالات، إذ وضع إطاراً قانونياً يضمن المنافسة العادلة، والشفافية في العقود كما نصّ على إنشاء هيئة الشراء العام كمؤسسة رقابية وتنظيمية مستقلّة تعمل على تنظيم عمليات الشراء ونشر معلومات المناقصات والعقود في منصّة إلكترونية موحّدة، بما يسهّل الوصول إلى البيانات ويحدّ من فرص الفساد والإنفاق غير الفعّال.

بالإضافة إلى الدور الذي قام به المعهد في مسار إقرار القانون، يواصل جهوده لمواكبة مسار إصلاح الشراء العام من خلال الدراسات التشخيصية وتيسير الحوار مع الجهات المعنية، بما يسهم في فهم التحديات التطبيقيّة وتوجيه السياسات العامّة المرتبطة بالشراء العام. كما يعمل على تنمية القدرات المهنية ونشر المعرفة المتخصّصة من خلال ورش العمل والتدريب واللقاءات الفنية والمواد الإرشادية والويبينارات ما يساعد الجهات الشارية على تطبيق القانون بكفاءة أعلى.

على سبيل المثال، ساهم المعهد في تيسير عمل خبراء البنك الدولي من خلال دعم تنظيم جلسات تشاورية جمعت الجهات الشارية وممثلين عن القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، والهيئات الرقابية بمشاركة فاعلة من هيئة الشراء العام. كما شارك وتولّى خبراؤه في مراجعة التقرير حول مدى تطبيق الإصلاح، ما عزّز جودة التقييم ومواءمته مع الإطار القانوني والمؤسسي المعتمد.

1 | دراسة لتقدير فجوة القدرات والمهارات

خلال عام 2025 انطلقت دراسة وطنية لتحديد فجوات المعارف والمهارات لدى العاملين في منظومة الشراء العام، بهدف تصميم برامج تدريب تستجيب فعلاً للاحتياجات الحقيقية بدلاً من الاعتماد على الافتراضات. إنّ هذه الخطوة ليست مجرد إجراء تقني، بل تمثّل دعم استراتيجي لإصلاح الشراء العام، إذ تضع الأساس لفهم دقيق لنقاط القوة والضعف في أداء الجهات الشارية، وتساعد على توجيه الجهود نحو الحاجات الأكثر إلحاحاً والأعلى أثراً في إدارة عمليات الشراء وتنفيذ القانون الجديد رقم 2021/244.

تُعدّ مثل هذه التقييمات، وفق الممارسات الدولية، خطوة أساسية في بناء القدرات إذ تمكّن من وضع خطط تدريب واستراتيجيات تنموية واضحة، وتسهّل متابعة القدرات المؤسسية وقياسها بشكل منهجي. فالإدارة الفعّالة للإنفاق العام تتطلّب في ظلّ الأزمة الماليّة الراهنة، قدرات بشرية عالية المهارة، ما يجعل اعتماد نهج تدريبي قائم على الأدلة أمراً حاسماً لتعزيز كفاءة الشراء العام وتحقيق القيمة الفضلى للمال العام. صُمّمت منهجية الدراسة لتشمل مجموعة واسعة من المعنيين، بدءاً بمن تلقّوا تدريباً سابقاً على القانون، مروراً بالجهات الشارية الكبرى والهيئات الرقابية وهيئة الشراء العام، ووصولاً إلى ممثلين عن المجتمع المدني والقطاع الخاص. أسهم هذا التنوّع في ضمان شمولية النتائج وتوازنها وعكس واقع التحديات المتعدّدة التي تواجه الجهات الشارية في لبنان، مما جعل التوصيات أكثر ملائمة وفعاليّة.

2 | التنسيق والتشاور مع هيئة الشراء العام وأصحاب المصلحة

يشكّل التنسيق الوثيق مع هيئة الشراء العام أحد العوامل الأساسية لتعزيز التماسك المؤسسي في القطاع العام وضمان اتساق السياسات والإجراءات مع الاحتياجات التدريبية والتطبيقيّة على أرض الواقع.
وفي إطار اتفاقية التعاون بين المعهد وهيئة الشراء العام، تمّ التركيز هذا العام على عدّة محاور استراتيجية أبرزها تحديد دور ومهام لجان التلزيم وآليات عملها، ما أفضى إلى إصدار توصيات مفصّلة أوضحت طبيعة عمل اللجان واستقلاليتها وأسهمت في تعزيز حوكمتها وتحسين فعالية إجراءاتها وفق أحكام قانون الشراء العام رقم 244.
كما استضاف المعهد العديد من الفعاليات التي شارك فيها رئيس هيئة الشراء العام حيث قدّم مداخلات قيّمة ساهمت في ربط التوجّهات الاستراتيجية العامّة مع التحديات العملية اليومية التي تواجه الجهات الشارية، ما ساعد على تقريب وجهات النظر بين الجانبين وتعزيز فهم أفضل لتطبيقات القانون.

على صعيد بناء القدرات، تم إعداد سياسة وطنية للتدريب في مجال الشراء العام كوثيقة عمل تطويرية تُواكب تنفيذ إصلاحات منظومة الشراء العام. أُعدّت هذه الوثيقة بالتعاون مع هيئة الشراء العام وبدعم فنّي من خبراء دوليين، بهدف تأسيس إطار استراتيجي موحّد ومستدام يعزّز قدرات الجهات الشارية ويدعم تنفيذ القانون بصورة منهجية وفعّالة.
يجري العمل حالياً على صقل محتوياتها وآليات تطبيقها بشكل تدريجي لتكون أداة ضمان فعّالة تستجيب للاحتياجات الملحّة وتواكب التطورات الميدانية، ما يدعم بشكل مباشر تعزيز الشفافية والكفاءة في إنفاق المال العام وتحقيق تأثير ملموس في تحسين جودة الخدمات العامّة ورفع ثقة المواطنين في الإصلاحات.

دليل المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر إلى المشاركة في الشراء العام

أصدر معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي دليله الموجّه إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر للمشاركة في الشراء العام، بهدف تعريفها بمبادئ وأحكام قانون الشراء العام في لبنان وتمكينها من الاستفادة من فرص الأعمال مع القطاع العام. يقدّم الدليل شرحاً عملياً وشاملاً لمراحل عملية الشراء كافة، من التخطيط وتقديم العروض وتقييمها، إلى إرساء العقود وتنفيذها وآليات الاعتراض، بما يساعد مؤسسات القطاع الخاص على فهم حقوقها وواجباتها وتعزيز جاهزيتها للمشاركة الفعّالة.

3 | ويبينارات متخصّصة لإلقاء الضوء على الأهمية الاستراتيجية للشراء العام

يسهم ربط الشراء العام بقضايا عالمية ملحّة في توسيع نطاق الإصلاح بحيث لا يقتصر على تحسين الإجراءات فحسب، بل يدعم أيضاً أجندات التنمية المستدامة في ظلّ الضغوط المتزايدة على الموارد العامّة. لهذا السبب، استكملت الجهود المبذولة منذ العام الماضي، وتم التركيز هذا العام على ثلاث مواضيع رئيسية تناولت مكافحة التغيّر المناخي، ومكافحة الجرائم الماليّة وتمويل الإرهاب.

الويبينار الأول: الشراء العام والعمل المناخي: ما الدروس المستفادة للبنان؟

Harnessing the Power of Public Procurement for the Climate Action: What lessons learnt for Lebanon?

بمشاركة 53 مسؤولاً من لبنان، استضاف الويبينار ثلاثة خبراء دوليين تناولوا أهمية الدور الذي يلعبه تنفيذ الشراء العام المستدام والشراء العام المسؤول في مكافحة التغيّر المناخي وتحقيق أهداف التنمية. تكمن أهمية هذا الويبينار باستكماله التوجّهات السياساتية التي أقرّها قانون الشراء العام رقم 2021/244 والتي تتجانس مع قانون الأونسيترال النموذجي.

السيدة ساندا يوغو، رئيسة قسم البنية التحتية والمشتريات العامّة، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ممثلة السيد باولو ماجينا، رئيس قسم البنية التحتية والشراء العام في المنظمة.

البروفيسور ستيفن فان غارس، رئيس وحدة أبحاث القانون الإداري والإدارة العامّة، جامعة هاسيلت.

السيدة ليزبيث كاسير، مسؤولة سياسات المشتريات العامّة والبنية التحتية المستدامة، المعهد الدولي للتنمية المستدامة.

إدارة الجلسة: السيدة بسمة عبد الخالق، معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي.

إدارة الاستثمار العام

أصبح تطوير إدارة الاستثمار العام في لبنان أولوية ملحّة في ظلّ محدودية الموارد الماليّة وتزايد الضغوط على الماليّة العامّة، بما يعزّز أهمية توظيف كلّ ليرة من المال العام في مشاريع تحقق أعلى أثر اقتصادي واجتماعي. تُعنى هذه الإدارة بكيفية تخطيط واختيار وتنفيذ وصيانة المشاريع العامّة لضمان تحويل الأموال العامّة إلى أصول وخدمات تفيد المواطنين وتدعم النمو. في المقابل، يؤدي ضعف إدارة المشاريع العامة إلى تكاليف غير ضرورية، وتأخير في التنفيذ، وتدنّي جودة البنى التحتية والخدمات الأساسية. وقد اتسمت ممارسات إدارة الاستثمار في لبنان ما قبل الأزمة بالضعف والتجزؤ، مما انعكس سلباً على كفاءة الإنفاق وعلى جودة الخدمات الأساسية.

لذلك، استكملت هذا العام الجهود البحثية والتشاورية والدراسات التشخيصية التي انطلقت في الأعوام السابقة، بهدف تعزيز الفهم المشترك للتحديات المؤسسية والماليّة وتوجيه تطوير مقاربات أكثر فاعلية. وفق الممارسات الدولية الفُضلى، تُسهم هذه التقييمات بتحديد نقاط الضعف في دورة الاستثمار، من التخطيط إلى التنفيذ والمراقبة، وبالتالي تصميم سياسات وأدوات تُحسّن من فعاليّة تخصيص الموارد، ومتابعة الأداء، وتحقيق نتائج تنموية حقيقية.

1 | مشروع تعزيز إدارة الاستثمار في لبنان

أطلق المعهد في نيسان 2025 المرحلة الثانية من مشروع "تعزيز إدارة الاستثمار العام في لبنان"، بالشراكة مع البنك الدولي. ركّزت الأنشطة على تعميق فهم التحديات، ووضع الأساس لإدارة مالية أكثر تماسكاً للنفقات الرأسمالية.

وعلى هذا الأساس أعدّ المعهد مسحًا شاملاً لأصحاب المصلحة ووسّع شريحة التشاور مع الجهات المعنية على الصعيد الوطني، شملت مجلس الإنماء والإعمار، ومستشاري الوزراء وأعضاء البرلمان، ووسائل الإعلام. هدف هذا الحوار إلى تعزيز الوعي المشترك بمفهوم إدارة الاستثمار العام وتحدّياتها العملية في لبنان، والارتقاء بمستويات الشفافية والمساءلة في هذا القطاع.

THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP

موجز سياسات عامّة حول انشاء وحدة وظيفية تخصّصية للاستثمار في وزارة الماليّة

تم إعداد مذكرة سياساتية لإنشاء وحدة وظيفية داخل وزارة الماليّة، تقدّم توصيات قابلة للتنفيذ لناحية إدارة المخاطر الماليّة، وتعزيز الاستثمار العام الشامل، والارتقاء بمشاريع الاستثمار الكبرى إلى النجاح. موجز السياسات العامّة هي وثيقة قصيرة ومركّزة تُعدّ خصيصاً لدعم صانعي القرار عبر تقديم تحليل مبسّط قائم على الأدلة مع خيارات أو توصيات عملية قابلة للتنفيذ.

2 | دراسة تشخيصية للفجوة المؤسسية والمهاراتية في الاستثمار العام

وفّرت هذه الدراسة تشخيصاً دقيقاً للفجوات المؤسسية والمهاراتية وحدّدت التحديات والمعوقات التي يتعيّن معالجتها. ارتكزت الدراسة على تصميم استبيان إلكتروني شمل مختلف مراحل دورة الاستثمار العام، من تخطيط المشاريع الاستثمارية العامّة وتقييمها، إلى تمويلها وتنفيذها ومتابعتها، بهدف تعزيز كفاءة الإنفاق العام وتعظيم أثره التنموي. سيستكمل العمل في عام 2026 على:

- نشر التقرير حول "القدرات الوطنية في إدارة الاستثمار العام"، استناداً إلى نتائج الاستبيان؛
- تنظيم مؤتمر وطني يتناول تقييم تحديات الإصلاح والممارسات الدولية الجيدة، وتعزيز التنسيق باتجاه بناء نظام لإدارة الاستثمار العام في لبنان فعّالاً ومستداماً من الناحية الماليّة والمناخية؛
- عقد لقاءات تشاورية مع أصحاب المصلحة؛
- تطوير المهارات حول إدارة الاستثمار العام؛
- نشر موجز سياسة عامّة حول كيفية إدماج اعتبارات المناخ والاستدامة في عمليات ووثائق إدارة الاستثمار العام؛
- تطوير دليل عملي لإدارة الاستثمار العام في لبنان (باللغة العربية)، يقدّم إرشادات سهلة الاستخدام حول كيفية تخطيط وتنفيذ مشاريع استثمارية عامّة سليمة، بما يتوافق مع القوانين والإجراءات اللبنانية.

تسهم هذه الجهود، لا سيّما في ظلّ الضغوط على النمو والتنمية، في إرساء أسس أكثر صلابة وشفافية لإدارة الاستثمار العام، بما يعزّز تنفيذ مشاريع منتجة ويحسّن جودة الخدمات، ويدعم اتخاذ قرارات قائمة على الأدلّة وتوجيه الموارد نحو أولويات استراتيجية واضحة.

محتوى معرفي داعم لتفعيل الاستثمار العام

جرى تطوير برنامج تدريبي بعنوان "مقدّمة في إدارة الاستثمار العام في لبنان" يهدف إلى تعزيز فهم المشاركين لمفاهيم وأدوات إدارة الاستثمار العام، ومراحل دورته، وأهميته في تحسين كفاءة الإنفاق وتعظيم الأثر التنموي. وسيُصار إلى اختبار البرنامج خلال الربع الأول من عام 2026، تمهيداً لتعميمه وتنفيذ برامج تدريبية متخصّصة حول "مقدّمة في إدارة الاستثمار العام في لبنان والشراكات بين القطاعين العام والخاص".

الحماية الاجتماعية

في ظلّ الضغوط الماليّة الحادة والتدهور الاقتصادي المستمر في لبنان، باتت مراجعة الإنفاق على الحماية الاجتماعية ضرورة ملحّة لإعادة توجيه الموارد الشحيحة نحو استراتيجيات أكثر عدالة وفعاليّة لحماية الفئات الأكثر هشاشة. فالحماية الاجتماعية لا تمثّل فقط شبكة أمان للفئات الضعيفة، بل تُعتبر ركيزة أساسية للحفاظ على الاستقرار الاجتماعي والحد من الفقر في وقت تتسع فيه الفجوة بين الاحتياجات المتزايدة والإمكانات الماليّة المحدودة للدولة. وتشير البيانات، إلى أنّ الإنفاق الحقيقي على الحماية الاجتماعية انخفض بشكل كبير بين 2017 و2024، وظلّ بجزء كبير منه غير موجّه بصورة كافية نحو الفئات الأكثر حاجة، ما يحدّ من قدرة النظام على الاستجابة لأولويات الفئات الهشة.

وفي هذا السياق، يوفّر المعهد إنتاجاً معرفياً وأدوات تحليلية تعزّز فهم اتجاهات الإنفاق وتحدياته في مجال الحماية الاجتماعية، وتدعم الحوار السياساتي وتنسيق الجهود بين الجهات المعنية، بما يعزز الشفافية في إدارة الموارد العامّة ويسهم في بناء قدرات مؤسسية تدعم تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية على أسس أكثر استدامة.

1 | مراجعة الإنفاق على الحماية الاجتماعية

استجابة لهذه الحاجة، أصدر المعهد تقريراً بعنوان "إنفاق الحكومة على الحماية الاجتماعية في لبنان (2017–2024)" بالتعاون مع منظمة العمل الدولية واليونيسف وبتمويل مشترك من الاتحاد الأوروبي، بهدف تقديم تحليل شامل لهيكلية الإنفاق والتحديات المرتبطة به، وتوفير قاعدة بيانات قوية لدعم السياسات والإجراءات التي تعزّز العدالة والفعاليّة في هذا القطاع.

أظهر التقرير أنّ الإنفاق على الحماية الاجتماعية (باستثناء الصحة) شكّل حوالي 21% من الموازنة العامّة في 2024 وأنّه لا يزال يتركّز على برامج لا تستهدف الفئات الأكثر هشاشة بالشكل الكافي ما يستدعي إعادة ترتيب الأولويات لتحقيق استهداف أوسع وعدالة أكثر في التوزيع.

ساهم هذا العمل في دعم تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية عبر إثراء النقاشات حول كيفية تخصيص التمويل وتوظيفه بشكل يعزّز الشمول والاستدامة، كما نتج عنه إطلاق أدوات تفاعلية مثل Social Protection Spending Tracker التي تمكّن صانعي السياسات والمجتمع المدني والباحثين من متابعة تطورات الإنفاق وتحليله.

رافق نشر التقرير إصدار موجز سياسات باللغتين العربية والإنجليزية وفيلم قصير لتسهيل وصول نتائجه إلى جمهور أوسع وتحفيز الحوار بين الجهات الحكومية والمجتمع المدني والشركاء الدوليين، ما يعزّز الشفافية والقدرة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات لتعزيز استجابة النظام الاجتماعي للاحتياجات المتنامية في لبنان.

إطلاق التقرير رسمياً في تموز 2025 برعاية وزير الماليّة وبحضور وزيرة الشؤون الاجتماعية، وعدد كبير من صانعي السياسات، وقياديي المؤسسات والإدارات العامّة، بالإضافة إلى ممثلي المجتمع المدني وشركاء التنمية.

بتمويل مشترك من الاتحاد الأوروبي
منظمة العمل الدولية
يونيسف لكل طفل

2 | أداة تتبع إلكترونية للإنفاق على الحماية الاجتماعية

هي لوحة بيانات تفاعلية متطوّرة تتيح للمستخدمين مراقبة الإنفاق الحكومي على الحماية الاجتماعية عبر السنوات وتحليل اتجاهاتها، ما يجعلها أداة فريدة من نوعها تمكّن صانعي القرار والباحثين والمواطنين من تحليل اتجاهات التمويل المتاح ومساءلته بآليات موضوعية، ما يساهم مباشرة في إثراء الحوار السياسي وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد العامّة. تعرض هذه اللوحة بيانات مفصّلة حول البرامج الرئيسية للحماية الاجتماعية مثل المعاشات التقاعدية، والتغطية الصحية، والمساعدات الاجتماعية، والتدخّلات السياساتية في سوق العمل بما يتيح فهماً شاملاً لكيفية تخصيص الموارد عبر السنوات. كما تغطي الأداة كلاً من النفقات المدرجة في الموازنة والنفقات الفعلية المنفّذة، مما يوفّر مقارنة واضحة بين ما كان مخطّطاً له وما تمّ إنفاقه فعلياً، سواء بالليرة اللبنانية أو بالدولار الأميركي، ما يساعد على تتبع الفجوات في التنفيذ وتحوّلات الأولويات الحكومية عبر الوقت.

Lebanon's Social Protection Spending Tracker

أداة رقمية صمّمت لأول مرة في لبنان وموجّهة إلى صانعي السياسات، والباحثين، والمواطنين لتعزيز شفافية الإنفاق العام وتسهيل الوصول إلى المعلومات حول الرعاية الاجتماعية.

3 | سلسلة حلقات تشاورية

لإطلاع صانعي القرار على نتائج الدراسة وتحويلها إلى إجراءات قابلة للتنفيذ، تمّ تنظيم سلسلة من حلقات التشاور مع الجهات المعنيّة بما في ذلك لجنة الصحّة العامّة في المجلس النيابي ووزارة الصحة العامّة ووزارة الماليّة وغيرها. وعقدت أيضاً نقاشات برعاية السفارة البريطانية في بيروت جمعت ممثلين عن شركاء المساعدة الإنمائية ومنظمات المجتمع المدني، ما عزّز التنسيق بين القطاع العام والجهات الدولية والمحلية المعنية.

مثل هذه الحلقات التشاوريّة لم تسهم فقط في تعزيز الفهم المشترك للتحديات وحدود الإمكانيّات، بل وفّرت أيضاً منصّة لتوحيد اتجاهات السياسات العامّة وبناء رؤية مشتركة تدعم تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية بما يخدم المستفيدين بصورة أكثر عدالة وكفاءة.

مساهمات المعهد البحثية في الحوار السياساتي وبناء القدرات حول الحماية الاجتماعية

ساهم المعهد في جلسات الحوار السياسي وبرامج بناء القدرات التي نظمتها المؤسسات الشريكة والتي تهدف إلى تعزيز فهم أفضل لتمويل الحماية الاجتماعية في لبنان. وكان له مداخلات شملت:

- "تماسك السياسة وتنسيق الحماية الاجتماعية في لبنان" و"تمويل الحماية الاجتماعية في لبنان"، كجزء من الدورة التأسيسية حول الحماية الاجتماعية التي صمّمتها منظمة العمل الدولية.
- "عرض حالة دراسة تمويل الحماية الاجتماعية في لبنان"، في إطار دورة حَوكمة وإدارة الضمان الاجتماعي المتكامل في المنطقة العربية التي نظّمتها منظمة العمل الدولية.
- "تمويل الحماية الصحية الاجتماعية"، كجزء من الحوار السياسي الثالث حول تعزيز الحماية الاجتماعية الشاملة في لبنان، الذي نظّمته مبادرة الإصلاح العربي.
- "الاستثمار في رأس المال البشري للنمو طويل الأجل: انعكاساته على موازنة القطاع الاجتماعي في لبنان"، بمناسبة منتدى الماليّة العامّة والموازنة العربي الذي نظّمته اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا التابعة للأمم المتحدة (الإسكوا).

4 | الانضمام إلى ائتلاف لخطة عمل وطنية على المدى القصير

انضم المعهد إلى ائتلاف مكوّن من مجموعة بيوند Beyond Group ومركز تحويل المعرفة إلى سياسات في الجامعة الأمريكية في بيروت AUB Knowledge to Policy Center (K2P) لتنفيذ مشروع يهدف إلى دعم إعداد خطة عمل استراتيجية وطنية للحماية الاجتماعية لمدة ثلاث سنوات، وإطار للمتابعة والتقييم، وتمارين تقدير التكاليف. وسيقود المعهد عملية تصميم وتطوير أداة تقدير التكاليف لتقييم الموارد الماليّة اللازمة لتنفيذ البرامج ذات الأولوية في إطار الاستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية. وتحت هاتين الركيزتين استضاف المعهد ورشتي العمل الأولى والثانية حول المساعدة الاجتماعية والرعاية الاجتماعية، حيث جُمع أصحاب المصلحة الوطنيين لتحديد الأولويات.

بناء القدرات البشرية

يُشكّل بناء رأس المال البشري إحدى المهام الأساسية للمعهد إذ أنّ فعاليّة إصلاحات الماليّة العامّة لا تتحقق فقط عبر القوانين والتشريعات بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرات الكوادر العاملة في الإدارة العامّة وتعزيز معارفها ومهاراتها. وانطلاقاً من ذلك، يعمل المعهد على تصميم وتنفيذ مناهج وبرامج تدريبية متخصّصة، حضورية وعن بُعد، تستند إلى أحدث المعايير الدولية في تعلّم الكبار وتواكب مسارات الإصلاح في إدارة الماليّة العامّة. كما يوفّر المعهد منصّة للتعلّم المستمر وتبادل المعرفة ويساهم في تنمية مجتمع مهني من الخبراء والممارسين في مجالات الماليّة العامّة والحَوكمة.

تكتسب هذه الجهود أهمية متزايدة في ظلّ هجرة الكفاءات من القطاع العام وتراجع القدرات الإدارية نتيجة الأزمات المتراكمة لا سيّما بعد عام 2019، الأمر الذي يجعل الاستثمار في القدرات البشرية ركيزة أساسية لدعم تحديث الإدارة العامّة، وترسيخ ثقافة الأداء والكفاءة، وتعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة والصمود أمام التحديات الاقتصادية والماليّة المتزايدة.

نتعلم Nataalam: منصّة تدريبية الكترونية للمعهد

التدريب لمواكبة تنفيذ إصلاحات الشراء العام

التدريب المرتكز على كفايات التخطيط المالي وإعداد الموازنة

التدريب الضريبي

التعلّم والتطوير

الرقمنة والمهارات الإدارية

الاقتصاد والتنمية

التثقيف المالي والاقتصادي

نتعلم Nataalam: منصّة تدريبية إلكترونية للمعهد

يشكّل التعلّم الإلكتروني أداة استراتيجية ذات قيمة عالية، إذ يتيح الوصول إلى المعرفة وتطوير القدرات بأساليب تفاعلية تتجاوز قيود التدريب التقليدي كما يحرّر عملية التعلّم من قيود الزمان والمكان. يسهم هذا النمط من التدريب أيضاً في تعزيز فرص التطوّر المستمر وترسيخ ثقافة التعلّم الفردي والمؤسسي، بما يدعم قدرة المؤسسات على التكيّف والصمود في مواجهة التحديات.

وفي تجسيد عملي لهذا التوجّه، لا تقتصر منصّة Nataalam على توفير محتوى تدريبي وتمارين تطبيقية مصمّمة لتلبية احتياجات العاملين في إدارة المال العام، بل تسهم أيضاً في دعم مسارات التطوير المهني المستمر، بما يمكّن الموظفين من مواكبة المستجدات وتنمية كفاءاتهم والارتقاء بأداء مؤسساتهم نحو معايير أعلى من الاحترافية والمهنية.

بعد تطوير المنصّة في العام الماضي وجعلها قابلة للاستخدام، تمّ هذا العام إطلاق أول دورة تدريبية عن بُعد، مستندة إلى تجربة ميدانية أولية تهدف إلى اختبار فاعلية المنصّة وجودة المحتوى وسهولة التفاعل، والتأكّد من ملاءمتها للمتدرّبين الذين يسعون إلى تنمية قدراتهم بطريقة مرنة ومستمرة.

نتعلم Nataalam:
منصّة تدريبية إلكترونية للمعهد

صُمّمت المنصّة باللغة العربية وارتكزت على استخدام تقنيات تعلّم تفاعلية. كما تشمل مساحة للتعلّم الذاتي وتوفّر موارد وقراءات متخصّصة، ومساحة للتطبيق العملي من خلال تمارين واختبارات تسهّل الاكتساب المعرفي في مجال إدارة المال العام.

التدريب لمواكبة تنفيذ إصلاحات الشراء العام

يشكّل تطوير القدرات المهنية لموظفي الشراء العام أحد المرتكزات الأساسية لتمهين هذه الوظيفة داخل الإدارة العامّة وضمان التطبيق الفعّال والمستدام لإصلاح منظومة الشراء العام في لبنان. وقد كرّس قانون الشراء العام رقم 2021/244 هذا التوجّه من خلال المادة 72 التي أرست إطاراً تشريعياً للتدريب المستمر والإلزامي، بما يهدف إلى توحيد الممارسات المهنية وتعزيز القدرات المؤسسية للإدارات العامّة في إدارة عمليات الشراء بكفاءة وشفافية.

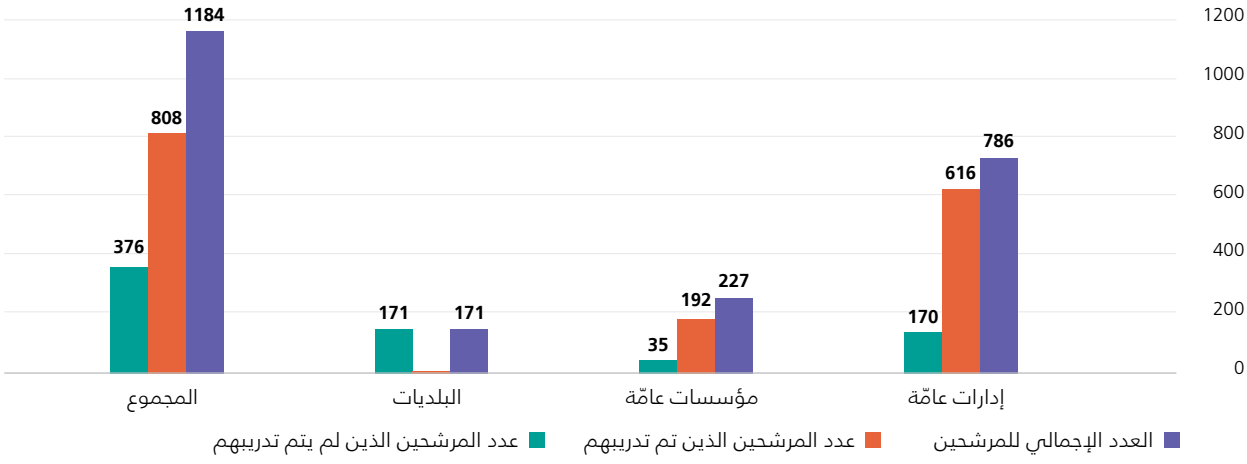
وفي هذا السياق، يلعب المعهد دوراً محورياً في مواكبة هذا التحوّل من خلال تصميم وتنفيذ برامج متكاملة لبناء القدرات تجمع بين التوعية القانونية، والتدريب المتخصّص، والمسارات المهنية المتقدّمة. وقد استفاد من برامج التوعية وبناء القدرات في مجال الشراء العام خلال عام 2025، 1,235 موظفاً من القطاع العام. كما استكمل اعتماد منهجية تقييم للمعارف المكتسبة في نهاية كلّ دورة تدريبية لضمان جودة التدريب وقياس مدى قدرة المشاركين على تطبيق المعارف المكتسبة في ممارساتهم المهنية.
وبالتوازي مع ذلك، استمر المعهد في التشبيك مع شركائه لتقديم الشهادة التخصّصية في الشراء العام الاستراتيجي إلى جانب تعزيز الشراكات الدولية التي أتاحت لمجموعة من مسؤولي الشراء العام المشاركة في برامج تدريبية خارج لبنان ومتابعة برنامج الماجستير الدولي في إدارة الشراء العام (IMPPM).

يعكس هذا التوسّع في برامج بناء القدرات التقدّم المحرز في دعم إصلاح منظومة الشراء العام، كما تُظهر المؤشرات التراكمية عبر السنوات حجم هذا التطوّر على النحو الآتي:

- **3,454** متدرب في الدورات التعريفية حول قانون الشراء العام؛
- **516** متدرب في الدورات المتخصّصة بمواضيع الشراء العام؛
- **72** مشارك في الشهادة الدولية في الشراء العام الاستراتيجي؛
- **29** مشارك في برنامج الماجستير الدولي في ادارة الشراء العام.

في المقابل، تزايد الطلب على البرامج التدريبية التعريفية والمتخصّصة في الشراء العام. وقد استطاع المعهد تلبية، من خارج خطته السنوية، مجمل الطلبات التدريبية الواردة إليه من الإدارات والمؤسسات العامّة والتي استفاد منها هذا العام 808 متدرباً على أن يتم تدريب 376 شخصاً تعذّر تدريبهم هذا العام بسبب محدودية الموارد. تعكس هذه الأرقام الحاجة الملحّة إلى موارد إضافية لمواكبة الطلب المتزايد على بناء القدرات في هذا المجال.

الاستجابة للطلبات التدريبية من خارج الرزنامة في المواضيع المتعلقة بالشراء العام لعام 2025



1 | البرنامج التعريفي بقانون الشراء العام

يساهم البرنامج التعريفي بقانون الشراء العام رقم 2021/244 في تمكين الموظفين المعنيين من فهم الإطار القانوني والمؤسسي الجديد للشراء العام وآليات تطبيقه داخل الإدارات العامّة. كما يوفّر هذا البرنامج للإدارات والمؤسسات العامّة مرجع أساسي لفهم متطلبات تنفيذ القانون في ظلّ منظومة الشراء العام الجديدة، بما يساعدها على مواءمة إجراءاتها وممارساتها مع الأحكام التي أقرّها القانون. نُفّذ هذا العام 17 دورة حضورية تعريفية جمعت 698 مشاركاً من مختلف الإدارات والمؤسسات العامّة وواكبت التحوّل الجاري في منظومة الشراء العام. ارتكزت الدورات على مقاربة عملية ركّزت على فهم فلسفة القانون وأهدافه، وترجمة مبادئه إلى ممارسات تطبيقية؛ كما عالجت بصورة مبسّطة ومتكاملة آليات الشراء ومراحلها، وإدارة العقود، والتعامل مع النزاعات والعقوبات، واختتمت كلّ دورة باختبار تقييمي يعكس مستوى الاكتساب المعرفي المطلوب لإنجاز المهام الأساسية.

يُعدّ هذا النوع من البرامج خطوة أساسية في دعم إصلاح منظومة الشراء العام في لبنان، إذ يساهم في توحيد الممارسات الإدارية وتعزيز الامتثال للقانون وتحسين كفاءة وشفافية إدارة الموارد العامّة في عمليات التلزيم والحد من المخاطر المرتبطة بعمليات الشراء بشكل عام.

2 | التدريب التخصّصي

لم تعد إدارة عمليات الشراء العام تقتصر على إجراءات إدارية تقليدية، بل أصبحت وظيفة متخصّصة تتطلّب معرفة تقنية في مجالات متعدّدة. وفي هذا السياق، يدعم المعهد تمهين الشراء العام من خلال تطوير برامج تدريبية متخصّصة تغطّي مختلف مراحل دورة الشراء العام، وتستند إلى مقاربات تعليمية تجمع بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي. تشمل هذه البرامج التدريبية مساراً تدريبياً متكاملاً، بدءاً من التخطيط للشراء وإعداد الاتفاقات الإطارية وصولاً إلى إدارة العقود، مع التركيز على التطبيق العملي لأحكام قانون الشراء العام رقم 2021/244 وأفضل الممارسات الدولية في هذا المجال. استهدفت هذه البرامج هذا العام شريحة واسعة من الفاعلين في منظومة الشراء العام، بما في ذلك مسؤولي الشراء في الإدارات والمؤسسات العامّة، وأعضاء لجان التلزيم، إضافة إلى موظفي البلديات واتحادات البلديات.

عزّزت هذه البرامج قدرات العاملين وكفاءاتهم المهنية، وساهمت في توحيد الممارسات التطبيقيّة وزادت من إمكانية تطبيق القانون بشكل سليم. كما تؤدي دوراً أساسياً في بناء مجتمع مهني من الممارسين في مجال الشراء العام، قادر على تبادل الخبرات وتطوير الممارسات المؤسسية، بما يدعم استدامة إصلاح منظومة الشراء العام ويعزّز كفاءة إدارة الموارد العامّة.

أساسيات التخطيط في الشراء العام (حضوري وعن بُعد - Nataalam)

اكتسب 100 متدرّب من 34 إدارة ومؤسسة عامّة، إلى جانب بلديات ومؤسسات عسكرية وأمنية، في الدورة التدريبية حول أساسيات التخطيط، فهماً معمّقاً لكيفية ربط كل خطوة من خطوات التخطيط بالموازنة العامّة، واستكشاف التداعيات المحتملة لغياب التخطيط، إلى جانب تعلّم الخطوات العملية لضمان فعاليّة كلّ مرحلة في دورة الشراء العام، بما يعزّز كفاءتهم وقدرتهم على إحداث تأثير ملموس في مؤسساتهم.

اتفاقات الإطار في الشراء العام (حضوري)

أطلق المعهد برنامجاً تدريبياً متخصّصاً مكّن 22 مشاركاً من اكتساب معرفة معمّقة بمفهوم الاتفاق الإطاري، بوصفه أحد المفاهيم المستحدثة التي أرساها قانون الشراء العام؛ كما تعرّفوا على أهميته ومزاياه واكتسبوا القدرة على تحديد حالات استخدامه بشكل واضح وعملي. وقد شكّلت الدورة فرصة للاطلاع على أفضل الممارسات الدولية في تطبيق الاتفاقيات الإطارية، والتمرّس على شروط وآليات تنفيذها، مع تسليط الضوء على المخاطر المحتملة المرتبطة بها، بما يعزّز الوعي الشامل بهذا النمط من الشراء العام.

واستُكملت الدورة بجلسة مرافقة أتاحت للمشاركين طرح الأسئلة ومناقشة التحديات العملية التي يواجهونها عند تطبيق الاتفاق الإطاري، بما يسهم أيضاً في تعميق فهمهم وتزويدهم بمهارات تطبيقية تساعدهم على تجاوز العقبات المحتملة وتحسين ممارسات الشراء العام.

إدارة العقود (حضوري)

تمرّس 33 مسؤولاً في الشراء العام في أساسات إدارة العقود لا سيّما مرحلة تنفيذ العقد والقواعد الأساسية التي تضمن حُسن إدارته، بالإضافة إلى كيفيّة التعامل مع التغييرات التي قد تطرأ على العقد وأسبابها وتداعياتها ومخاطرها المحتملة. كما تعرّفوا على علاقة الملتزم بالجهة الشارية وعلى موجبات وحقوق كلّ منهما. واستُكملت الدورة بجلسة مرافقة أتاحت للمشاركين المهتمين بطرح الاسئلة وإيجاد حلول مشتركة.

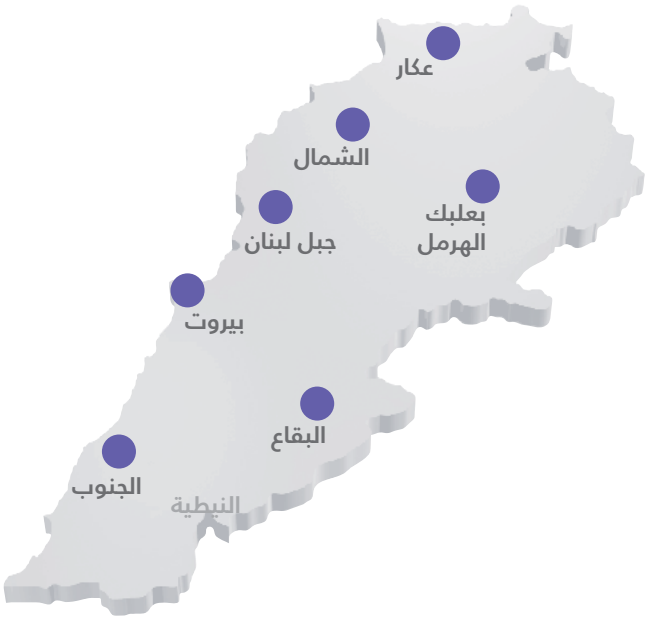
الدورة الأولى من البرنامج التدريبي المخصّص لأعضاء لجان التلزيم (حضوري)

طوّر المعهد برنامجاً تدريبياً مخصّصاً لأعضاء لجان التلزيم وأطلق الدورة الأولى منه بالتعاون مع هيئة الشراء العام وبحضور رئيس الهيئة الدكتور جان العلية الذي ناقش مع المتدرّبين مسائل إجرائية تتعلّق بدور وصلاحيات رئيس وأعضاء لجان التلزيم، وكيفية تشكيل هذه اللجان. وقد أدّت النقاشات خلال الدورة إلى إصدار توصيات لتحسين عمل واستقلالية لجان التلزيم، بالإضافة إلى تحسين حَوكمة وفعاليّة عملها.

الشراء العام للبلديات واتحاد البلديات

استكمل المعهد العمل على مشروع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي "تعزيز الشفافيّة والحَوكمة المحليّة" الهادف إلى مواكبة البلديات واتحادات البلديات المعنيّة لتحقيق إدارة فعّالة وشفّافة في ظلّ الأزمات القائمة، وأنهى المرحلة الأخيرة من المشروع منفّذاً هذا العام 13 دورة تدريبية تخصّصية للبلديات تناولت موضوع تخطيط الشراء، وطرق وإجراءات الشراء بحسب القانون 2021/244. امتدّت الدورات على كافة المناطق اللبنانية منها عكار، العرقوب، المتن، بتلون، البقاع والجنوب، شارك فيها 90 عضو بلدي وموظف.

جغرافية التدريب خلال 2025



التعاون مع المجتمع المدني لتدريب البلديات

تعاون المعهد مع جمعية "بيتي" لتنفيذ 4 ورش عمل تناولت قانون الشراء العام وقانون تمكين البلديات شارك فيها أكثر من 40 رئيس وعضو بلدي من 10 بلديات اختارهم المشروع كبلديات نموذجية من مختلف المناطق اللبنانية.

كما تعاون مع جمعية الشفافية الدولية فرع لبنان Transparency International – Lebanon لتنفيذ تدريب مخصّص للبلديات حول الشراء العام في وقت الأزمات Emergency procurement، وذلك بطلب من البلديات التي عانت لتأمين حاجاتها الشرائية خلال الفصل الأخير من العام 2024.

3 | شهادات دولية تخصّصية في الشراء العام

طوّر المعهد تعاوناً أكاديمياً مع جامعة Rome Tor Vergata في مجال إدارة الشراء العام، ما أتاح للكوادر اللبنانية الاستفادة من برامج أكاديمية ومهنية متقدّمة في هذا المجال. تسهم هذه الشهادات في نقل الخبرات والمعارف والمهنية الدولية إلى الإدارة العامّة اللبنانية، كما تعزّز فرص الكوادر المعنية للحصول على اعتماد مهني معترف به دولياً. وتدعم هذه الشراكة، من خلال نوعية البرامج المقدّمة، اعتماد مقاربات حديثة في إدارة الشراء العام وفي بناء كفاءات متخصّصة تسهم في تطوير الممارسات المؤسسية وتعزّز كفاءة الإنفاق العام.

IMPPM International Master in Public Procurement Management

Ministry of Foreign Affairs and International Cooperation

TOR VERGATA UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA

الشهادة التخصّصية الدولية في الشراء العام الاستراتيجي مع جامعة Rome Tor Vergata

للسنة الثانية على التوالي نفّذ المعهد الشهادة التخصّصية بعنوان "الشراء العام الاستراتيجي" بالتعاون مع جامعة تور فرغاتا في إيطاليا والسفارة الإيطالية في بيروت لتوفير المعارف والخبرات المنسجمة مع المعايير والممارسات الدولية الجيّدة. شارك في الشهادة هذا العام 38 مسؤولاً للشراء العام من مختلف الإدارات والمؤسسات العامّة في القطاع العام اللبناني، ساهم في إعدادها وتقديمها 9 خبراء دوليين ومحليين.

شملت الشهادة، وهي الأولى من نوعها في لبنان والمنطقة العربية، خمسة محاور تناولت أنظمة الشراء العام ومعاييره الدولية، والشراء العام المستدام، والشفافية والنزاهة، والمنافسة في السوق، وكيفية مقاربة قانون الشراء العام في لبنان رقم 2021/244 من الناحية الاقتصادية والماليّة.

حفل إطلاق الشهادة التخصّصية

برعاية وزير الماليّة الأستاذ ياسين جابر ممثلاً بمدير الماليّة العام الاستاذ جورج معراوي، حضر حفل إطلاق النسخة الثانية للشهادة التخصّصية الدولية في الشراء العام الاستراتيجي سفير إيطاليا لدى لبنان فابريزيو مارتشيللي، وسفيرة لبنان لدى إيطاليا كارلا جزّار، ومدير مكتب البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية (EBRD) في لبنان أليساندرو فيتادیني، ومديرة مركز المساعدة الفنية للشرق الأوسط (METAC) التابع لصندوق النقد الدولي مونيك ناوياك، وممثّلان عن قائد الجيش وعن المدير العام لقوى الأمن الداخلي.

زيارة دراسية إلى جامعة Rome Tor Vergata

نظّم المعهد بالتعاون مع جامعة روما تور فرغاتا زيارة دراسية إلى روما خلال الفصل الأخير من عام 2025 شارك فيها 13 مشاركاً في الشهادة التخصّصية وفريق المعهد للاطلاع على التجربة الإيطالية في مجال إدارة الشراء العام، ومكافحة الاحتكار والفساد المرتبطين بها.

برنامج الماجستير الدولي في إدارة الشراء العام IMPPM

في إطار الشراكة المميّزة التي تجمع المعهد بجامعة Rome Tor Vergata منذ عام 2013، شكّلت الشهادة التخصّصية إطاراً داعماً لمشاركة خمسة متدرّبين من لبنان في برنامج الماجستير الدولي في إدارة الشراء العام (IMPPM) لعام 2025.

4 | شبكة للمدرّبين في الشراء العام

حرصاً على ضمان الانتقال من الإصلاح التشريعي إلى التطبيق المؤسسي المستدام، واصل المعهد هذا العام جهوده لتطوير نواة من المدرّبين المتخصّصين في مجال الشراء العام. تنسجم هذه المبادرة مع المقاربات المعتمدة دولياً في إصلاح أنظمة المشتريات العامّة، والتي تؤكّد أن بناء الكفاءات المهنيّة داخل الإدارات العامّة وتطوير مجتمع مهني يشكّل أحد المرتكزات الأساسية لتمهين وظيفة الشراء العام وترسيخ الإصلاحات المؤسسية.

وفي هذا السياق، صمّم المعهد ونفّذ مجموعة من المبادرات التدريبية والمعرفية شملت برامج تدريب مدرّبين، وجلسات تعلّم تشاركي ضمن المختبر المعرفي للشراء العام. وقد أتاحت هذه المبادرات تبادل الخبرات بين الممارسين، والاطلاع على أفضل الممارسات الدولية، وتطوير أدوات تدريبية تتلاءم مع الواقع المؤسسي والمهني في لبنان.

ويكمن الأثر الأساسي لهذه المبادرة في تعزيز دور المدرّبين والمتخصّصين كحلقة وصل بين الإطار القانوني والسياساتي لمنظومة الشراء العام وبين تطبيقاته العملية داخل الإدارات العامّة. كما يسهم هذا المسار في توسيع نقل المعرفة التطبيقيّة داخل المؤسسات العامّة وبناء قاعدة من الكفاءات القادرة على دعم تنفيذ الإصلاحات وترسيخ ممارسات أكثر كفاءة وشفافية في إدارة الشراء العام.

المختبر المعرفي: أداة لتطوير معرفي تشاركي

"مختبر المعرفة" هو خدمة تدريبية جديدة أطلقها المعهد هذا العام، شكّلت مساحة تشاركية لمدرّبي المعهد والمهنيين المتمرّسين في مجال الشراء العام لتطوير مشترك لمضامين تعلّمية متخصّصة. وقد تناولت هذه المضامين الجوانب التشريعية والإجرائية والفنية والتقنية للشراء العام، وأسفرت عن إنتاج مواد تدريبية، وأدوات تطبيقية، ونماذج عملية متلائمة مع الواقع المهني والمؤسسي في لبنان، إلى جانب بلورة توصيات سياساتيّة تصبّ في خدمة مسار إصلاح منظومة الشراء العام. شارك في المختبر عدد من الخبراء والمهنيين في حلقات معرفية متخصّصة تناولت المحاور التالية:

- دور ومهام هيئة الشراء العام؛
- دور ومهام هيئة الاعتراضات؛
- الشراء العام وعلاقته بالشراكة بين القطاعين العام والخاص.

دورة تدريب مدّرب حول الشراء العام المستدام

مع تزايد الحاجة إلى اعتماد ممارسات شراء مستدامة تحقق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والاعتبارات البيئية والاجتماعية، تعاون المعهد مع مركز التدريب المستمر في جامعة القديس يوسف (USJ-CFP) لتنفيذ برنامج تدريب مدرّبين (ToT) بعنوان "تعزيز فعاليّة التعلّم واستدامته: تدريب متقدّم للمدرّبين في مجال الشراء العام المستدام". استهدف البرنامج 18 مشاركاً من مؤسسات لبنانية مختلفة وزوّد المدرّبين بمعارف متقدّمة حول الشراء العام المستدام، إلى جانب منهجيات تعلّم الكبار، بما مكّنهم من تصميم وتنفيذ جلسات تدريبية فعّالة. ومن خلال التعلّم التفاعلي، والتطبيقات العمليّة، وجلسات التدريب المصغّر (Microteaching)، عزّز المشاركون مهارات التيسير لديهم وقدرتهم على نقل المعرفة داخل مؤسساتهم.

توزّع البرنامج على 6 أيام تدريبية وتألّف من ثلاث مراحل توزّعت على الشكل التالي:

- تدريب قائم على المحتوى في مجال الشراء العام المستدام؛
- تقنيات تعلّم الكبار، ومسار التعلّم، والتطبيق العملي؛
- تنفيذ جلسات تدريبية مصغّرة.

التدريب المرتكز على كفايات التخطيط المالي وإعداد الموازنة

يشكّل تطوير القدرات في مجالات التخطيط المالي وإعداد الموازنة أحد العناصر الأساسية لتعزيز كفاءة إدارة الماليّة العامّة، لا سيّما في ظلّ التحديات الماليّة والاقتصادية التي يواجهها لبنان. فإعداد موازنات فعّالة لم يعد يقتصر على تقدير النفقات والإيرادات، بل أصبح يتطلب اعتماد مقاربات حديثة تربط التخطيط المالي بالأولويات الاقتصادية والاجتماعية، وتعزّز دقة تقدير الكلفة وكفاءة تخصيص الموارد العامّة.

وفي هذا الإطار، عمل المعهد هذا العام على تطوير برامج تدريبية تغطي مختلف جوانب إدارة الموازنة، شملت إعداد الموازنة العامّة، وتطوير مهارات احتساب الكلفة والتخطيط المالي، إضافة إلى إدماج المقاربات الحديثة في إعداد الموازنات مثل الموازنة المراعية للنوع الاجتماعي والموازنة المراعية لحقوق الطفل.
تساهم هذه الجهود في تعزيز الوعي المؤسسي و في دعم مسار تطوير إدارة الماليّة العامّة في لبنان، بما يعزّز قدرة الإدارات والمؤسسات العامّة على اعتماد مقاربات أكثر تحليلاً في إعداد الموازنات، كما تشكّل خطوة تمهيدية نحو تطوير ممارسات أكثر تقدّماً في إدارة الموازنة العامّة، بما يدعم الانتقال التدريجي نحو مقاربات قائمة على النتائج والأداء في إدارة الماليّة العامّة.

1 | تدريب على الموازنة العامّة

تُشكّل الموازنة العامّة أداة تخطيط تُترجم السياسات إلى أولويات تنفيذية، ويُعدّ تعميم الموازنة السنوي مرجعاً أساسياً لإطلاق هذه العملية. في هذا الإطار، عُقد هذا العام بالتعاون مع مديرية الموازنة العامّة ومراقبة النفقات في وزارة الماليّة وبيبنار بعنوان "قراءة في تعميم الموازنة العامّة 2026"، جمع 84 من المسؤولين الماليين في الإدارات والمؤسسات العامّة، وتمّ خلاله عرض أبرز ملامح تعميم موازنة عام 2026 ومتطلباته الرئيسية، إلى جانب مناقشة التعليمات المتعلّقة بكيفية إعداد بنود النفقات والإيرادات في ضوء التوقّعات الاقتصادية الكلية.

التعاون مع المجتمع المدني لتدريب البلديات على الشفافية الماليّة والموازنة التشاركية

تعاون المعهد مع جمعية Financially Wise لتعزيز الشفافية الماليّة والموازنة التشاركية على المستوى البلدي في لبنان من خلال مقاربة شاملة جمعت بين بناء القدرات والتنفيذ والتوثيق. وقد جرى تطوير مواد تدريبية متخصّصة وتنظيم ثلاث ورش عمل تدريبية لمدة يومين، استهدفت 60 ممثلاً عن 45 بلدية، بهدف تعزيز معارفهم في الإدارة الماليّة العامّة البلدية والشفافية الماليّة والتخطيط التشاركي. كما تمّ إعداد إطار منهجي لتقييم 12 مبادرة بلدية، أسفر عن اختيار بلديتين جرى دعمهما عبر جلسات مرافقة فنيّة تم توثيقها لتصميم وتنفيذ مبادرات تعزّز شفافية الموازنات ومشاركة المواطنين. نفّذ المشروع ضمن التمويلات الفرعية لمشروع "بناء" الممولّة من الإتحاد الأوروبي والمدارة من قبل سكرتاريا منظمة الشفافية الدولية.

تماشياً مع هذه التحضيرات، استفاد 17 مسؤولاً من مختلف الإدارات العامّة من نشاطات هدفت إلى شرح وتوضيح الإطار العام للموازنة ونظام التصنيف المالي الجديد المعمول به بموجب قرار وزير الماليّة رقم 1/75 تاريخ 21 كانون الثاني 2025 مع تركيز على مزايا هذا التصنيف وآثاره الإيجابية في تحسين دقة وشفافية عملية إعداد الموازنة. بالتوازي لذلك، نُظمت ورشة عمل تفاعلية ناقشت التحديات المتوقعة أثناء تطبيق النظام الجديد في الجهات الحكومية، وتمّ تبادل الخبرات وطرح الحلول المقترحة لتذليل العقبات وضمان تنفيذ سلس وفعّال.

2 | دورة تدريبية متخصّصة حول تخطيط الموازنة واحتساب الكلفة

شارك 49 مسؤولًا مالياً في دورة تدريبية متخصّصة حول تخطيط الموازنة واحتساب الكلفة نظمها المعهد بالتعاون مع مركز المساندة التقنية للشرق الأوسط (METAC). هدفت الدورة إلى تعزيز فهم مبادئ احتساب الكلفة الموحّدة وأثرها على تقدير الإنفاق وتحديد الحيّز المالي، كما ركّزت الدورة على بناء قدرات المشاركين في اختيار محرّكات الكلفة وتطبيق تقنيات التنبؤ، مع التأكيد على أهمية اعتماد منهجيات موحّدة، وتسليط الضوء على دور وزارة الماليّة في قيادة هذا المسار، بما يضمن إعداد تقديرات واقعية تدعم الاستدامة الماليّة وتحسّن إدارة الإنفاق العام ضمن أطر الموازنة المتوسطة الأجل.

التعاون مع مركز المساندة التقنية للشرق الأوسط

في ظلّ محدودية الموارد الماليّة وتعدّد التحديات التي يواجهها لبنان، شكّلت الشراكة مع مركز المساندة التقنية للشرق الأوسط (METAC) رافعة أساسية لتعزيز إصلاحات إدارة الماليّة العامّة بكلفة فعّالة وأثر مرتفع. ومنذ عام 2019، أسهم هذا التعاون في نقل الخبرات الدولية وتوحيد المنهجيات داخل وزارة الماليّة وسائر الإدارات العامّة. وخلال عام 2025، ركّزت هذه الشراكة على برنامجين تدريبيين بما يدعم إعداد موازنات أكثر واقعية، ويعزّز الاستدامة الماليّة، ويرفع فعاليّة إدارة الإنفاق العام في سياق يتّسم بشحّ الموارد.

3 | تدريب على الموازنة المراعية للنوع الاجتماعي

تُشكّل الموازنة المراعية للنوع الاجتماعي مدخلاً لتعزيز الشمولية والإنصاف في السياسات الماليّة، وربط أولويات الإنفاق العام بأهداف المساواة والتمكين الاقتصادي والاجتماعي. وفي هذا الإطار، واصل المعهد خلال هذا العام جهوده الرامية إلى تعزيز المعرفة وبناء القدرات حول متطلبات إدماج منظور النوع الاجتماعي عبر مختلف مراحل دورة الموازنة. وانطلاقاً من هذا التوجّه، نُظّم، بالتعاون مع الهيئة الوطنية لشؤون المرأة، جلسة تدريبية متخصّصة قدّمها خبراء المعهد حول "الموازنة المراعية للنوع الاجتماعي"، استهدفت أعضاء الهيئة وضابطات الارتباط في المؤسسات والإدارات العامّة، وركّزت على تطوير الفهم التطبيقي لأدوات التخطيط المالي المستجيب للنوع الاجتماعي وانعكاساتها في إعداد الموازنة العامّة.

النوع الاجتماعي في صلب الحَوكمة

بمناسبة اليوم العالمي للمرأة 2025 الذي تزامن هذا العام مع الذكرى الثلاثين لإعلان منهاج عمل بكين، تم تنظّيم حلقة حوار رفيعة المستوى برعاية دولة رئيس مجلس الوزراء القاضي نواف سلام، بعنوان "نحو مؤسسات شاملة، خاضعة للمساءلة، ومراعية للنوع الاجتماعي" بالشراكة ما بين هيئة الأمم المتحدة للمرأة ومعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي.

أتت هذه المبادرة في لحظة مفصلية للبنان، حيث يشكّل ربط المساواة الجندرية بإصلاح المؤسسات العامّة، والماليّة العامّة، والحَوكمة، مدخلاً أساسياً لإعادة بناء الثقة، وتحقيق العدالة الاجتماعية، ودعم مسار التعافي والتنمية المستدامة. هدفت حلقة الحوار إلى:

- مناقشة تحديات إدارة المؤسسات العامّة في سياقات الأزمات؛
- إبراز مبادرات تقودها نساء في القطاع العام تسهم في تحسين السياسات العامّة؛
- تعزيز الحَوكمة الرشيدة، ودعم صنع القرار الشامل على مختلف المستويات.

إنتاج معرفي حول المساواة الجندرية كرافعة لإصلاح الماليّة العامّة

ركّز الإنتاج المعرفي هذا العام على إبراز الدور المحوري للتمكين الاقتصادي للمرأة في رفع الإنتاجية، وتحسين كفاءة الماليّة العامّة، وتوجيه الإنفاق العام نحو التعافي. وتم هذا العام:

- نشر مقال حول "المساواة الاقتصادية للنساء - شرط أساسي للتعافي" لإلقاء الضوء على أهمية مقاربات تكاملية حيث يُدمج منظور النوع الاجتماعي في السياسات الاقتصادية، الماليّة، والاجتماعية على حدّ سواء.
- إعداد مداخلة حول فرص وتحديات إدماج النساء اقتصادياً واجتماعياً في الجامعة الاميركية في بيروت شدّدت على أن إقصاء النساء عن سوق العمل يفاقم خسارة الناتج المحلي ويهدر مهارات وكفاءات حيوية ويُضعف القدرة على الخروج من الأزمة.
- إعداد مداخلة في اليوم العالمي للنساء والفتيات في العلوم في الجامعة الأميركية في بيروت شدّدت على أهمية تمكين النساء والفتيات في العلوم وضرورة إدماجها في قلب السياسات العامّة كركيزة أساس لإصلاح القطاع العام، وتعزيز الحَوكمة، وتحقيق تنمية أكثر شمولاً ومرونة في لبنان والمنطقة.

4 | تدريب على الموازنة المراعية للأطفال

تُعدّ الموازنة المراعية لحقوق الطفل أداة سياساتية لضمان إدماج حقوق الأطفال وتحديد أولويات الإنفاق العام وتعزيز الأثر الاجتماعي للسياسات على المستوى المحلي. وفي هذا السياق، ساهم المعهد في مبادرة وطنية أُطلقت بالشراكة بين وزارة الداخلية والبلديات ومنظمة اليونيسف وهدفت إلى تعزيز انخراط السلطات المحلية في مقاربات الحَوكمة المراعية لشؤون الأطفال بمشاركة أكثر من 180 ممثلاً عن بلديات بيروت وجبل لبنان، إلى جانب المحافظين وكبار المسؤولين المعنيين.

هدفت المبادرة إلى تعزيز نهج سياساتي يضع حقوق الأطفال واحتياجاتهم في صلب السياسات والبرامج والخطط البلدية. شكّل هذا اللقاء الأول محطة لإطلاق سلسلة من اللقاءات اللامركزية التي سيجري تنظيمها في مختلف المحافظات اللبنانية ابتداءً من مطلع العام المقبل.

التدريب الضريبي

يحدّ التهرّب الضريبي بشكل كبير من قدرة الدولة اللبنانية على تحصيل الإيرادات العامّة، ما يضع ضغوطاً إضافية على تمويل السياسات العامّة والخدمات الأساسية. وفي هذا السياق، يشكّل تعزيز الامتثال الضريبي وتطوير قدرات الإدارة الضريبية أولوية أساسية لدعم استدامة الماليّة العامّة وتعزيز الثقة في النظام الضريبي.

وانطلاقاً من ذلك، نُفّذت هذا العام، بالتعاون مع وزارة الماليّة والشركاء الدوليين، مجموعة من البرامج التدريبية في مجال مكافحة تبييض الأموال المرتبط بالتهرّب الضريبي، إضافة إلى تطوير أدوات التدقيق الضريبي القائمة على تحليل البيانات. وتسهم هذه البرامج في دعم الجهود الوطنية الرامية إلى تعزيز الامتثال الضريبي وتحسين فعالية العمل الرقابي، بما يساهم في تطوير أداء الإدارة الضريبية وتعزيز كفاءة إدارة الموارد العامّة.

1 | تبييض الأموال والامتثال الضريبي

في إطار مواكبة تطلّعات مديرية الماليّة العامّة لتنمية كفايات موظفي الإدارة الضريبية وتعزيز الامتثال للمعايير الدولية، ولا سيّما توصيات مجموعة العمل المالي (FATF)، نظّم المعهد، بناءً على طلب مدير عام الماليّة العامّة، برنامجاً تدريبياً بعنوان "قضايا تبييض الأموال المرتبطة بالتهرّب الضريبي". أتى هذا البرنامج في سياق التحضير للتقييم الثاني الذي كان مرتقباً في الفصل الأخير من عام 2025، وهدف إلى دعم الإدارة الضريبية في اعتماد إجراءات تصحيحية قائمة على نهج إدارة المخاطر، وتعزيز قدرة لبنان على الامتثال للمعايير الدولية والمساهمة في الخروج من اللائحة الرمادية.

شارك في البرنامج 22 موظف من الإدارة الضريبية واطلعوا على كيفية تحديد قضايا تبييض الأموال المرتبطة بالتهرّب الضريبي والتحقيق فيها والإبلاغ عنها، بالاستناد إلى محاور أساسية شملت الإطار الدولي لمكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، الجرائم الضريبية، النهج القائم على المخاطر، التحقيقات الماليّة، واستخدام أدوات هيئة التحقيق الخاصة، بما يعزّز فعاليّة العمل الرقابي والتنسيق المؤسسي.

مقاربة تدريبية تفاعلية

ارتكز البرنامج على أسلوب تدريبي تفاعلي تخلّله حالات عملية وعمل مجموعات وتحليل لتجارب دوليّة ناجحة. خضع المشاركون في البرنامج إلى اختبار تقييم للمعارف ما قبل الدورة وبعدها. وفي ختام التدريب تم تخصيص جلسة نقاش مع المشاركين لتحديد التحديات التي قد تمنع و/أو تقوّض قدرة الإدارة الضريبيَّة على مكافحة التهرّب الضريبي والتوصيات اللازمة لمعالجتها.

2 | ورشة عمل متخصّصة حول المجدولات للمدققين الماليين Excel for Tax auditors

بناءً على طلب دائرة كبار المكلّفين في وزارة الماليّة، نفّذ المعهد بالتعاون مع مركز المساندة التقنية للشرق الأوسط (METAC) ورشة عمل متخصّصة حول استخدام برنامج Excel في التدقيق الضريبي (Excel for Tax Auditors). هدفت الورشة إلى تعزيز قدرات المدقّقين الضريبيين على استخدام الأدوات الرقمية في تحليل البيانات الماليّة، بما يسهم في تحسين كفاءة عمليات التدقيق وتسريع معالجة كميات كبيرة من البيانات.

شكّلت الورشة فرصة لتزويد المشاركين بالمعارف والمهارات العملية اللازمة لاستخدام أدوات Excel في تحليل البيانات الماليّة. وقد شارك فيها 12 مدقّق حسابات من دائرة كبار المكلّفين ومديرية الضريبة على القيمة المضافة، حيث اكتسبوا مهارات تطبيقية تدعم عملهم الرقابي وتعزّز جودة التحليل المالي في التدقيق الضريبي. وتندرج هذه المبادرة ضمن الجهود الرامية إلى تحديث الممارسات المهنية وتطوير استخدام الأدوات الرقمية داخل الإدارة الضريبية.

التعلّم والتطوير

نظراً لأهمية ترسيخ ثقافة التعلّم المستمر وتعزيز الممارسات السليمة في إدارة المال العام، يواصل المعهد التعاون مع مؤسسات التدريب في القطاع العام لتطوير برامج تدريب مدرّبين وإدماج مفاهيم إدارة المال العام والحَوكمة الماليّة ضمن برامجهم الإعدادية والتخصّصية. ويسهم هذا التعاون في توسيع نشر المعارف الماليّة وتعزيز استدامة التدريب وتبادل الخبرات داخل الإدارات العامّة.

1 | الماليّة العامّة في المناهج التدريبية للقيادات العسكرية والأمنية

تعاون المعهد هذا العام مع كلية القيادة والأركان في الجيش اللبناني ومركز تدريب قوى الأمن الداخلي لإعداد برامج تدريبية حول الماليّة العامّة والشراء العام، بما يعزّز فهم الأطر القانونية والتنظيمية المرتبطة بإدارة المال العام. كما نُفّذ برنامج تدريب مدرّبين ضمن دورتي قائد كتيبة لهذا العام، ركّز على المفاهيم الأساسية لتعلّم الكبار وتطبيقاتها في سياق التدريب العسكري.

وفي سياق تطوير التعاون مع كلية القيادة والأركان، جرى العمل على تصميم ورشة عمل مخصّصة لدورة الأركان حول الإدارة الماليّة والصمود المؤسسي لمدة يومين، على أن يبدأ تنفيذها اعتباراً من مطلع عام 2026 يقدّمها خبراء المعهد.

الجهة/البرنامج	التفاصيل
التعاون مع قوى الأمن الداخلي لإدراج برنامج تدريبي حول إدارة المال العام ضمن منهج التدريب الإعدادي لضباط الاختصاص للعام 2025.	تناول المفاهيم الأساسية لإدارة الماليّة العامّة، كما عرّف 71 ضابطاً متمرّناً من المديرية العامّة للأمن العام ومديرية أمن الدولة وقوى الأمن الداخلي على الأطر القانونية والإجرائية المرتبطة بإدارة المال العام والشراء العام واستمر ستة أيام.
التعاون مع كلية القيادة والأركان في الجيش اللبناني لإدماج برامج الشراء العام وإدارة المال العام في مناهج تدريب قائد كتيبة ودورة الأركان.	ساهم في تعزيز فهم القيادات العسكرية لدور الحَوكمة الماليّة والالتزام بالأطر القانونية في إدارة الموارد العامّة والتعرّف إلى أحكام قانون الشراء العام، وشارك فيه 85 متدرّب.

تدريب مدرّبين في دورة قائد كتيبة - كلية القيادة والاركان

نُفّذ هذا العام برنامج تدريب مدرّب وتقنيات التدريب الناشط ضمن دورتي قائد كتيبة، شارك فيه 89 شخص وركّز على المفاهيم الأساسية لتعلّم الكبار وتطبيقاتها في السياق العسكري. أسهم البرنامج في تعزيز قدرات الضباط على تصميم وتنفيذ أنشطة تدريبية بما يدعم نقل المعرفة داخل المؤسسة ويرفع جودة التدريب الموجّهة للكوادر العسكرية.

2 | التدريب خارج لبنان لمدربي وخبراء المعهد

سهّل معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي هذا العام مشاركة 26 موظفاً من مختلف الإدارات والمؤسسات العامّة في برامج تدريبية متخصّصة نظّمها شركاء المعهد. يهدف هذا التدريب خارج لبنان إلى تمكين الكوادر اللبنانية من الاطلاع على أفضل الممارسات الدولية في مجالات إدارة الماليّة العامّة والشراء العام، وتعزيز قدراتهم على تطبيقها بما يتلاءم مع السياق المؤسسي في لبنان.

التدريب في الخارج على الشراء العام

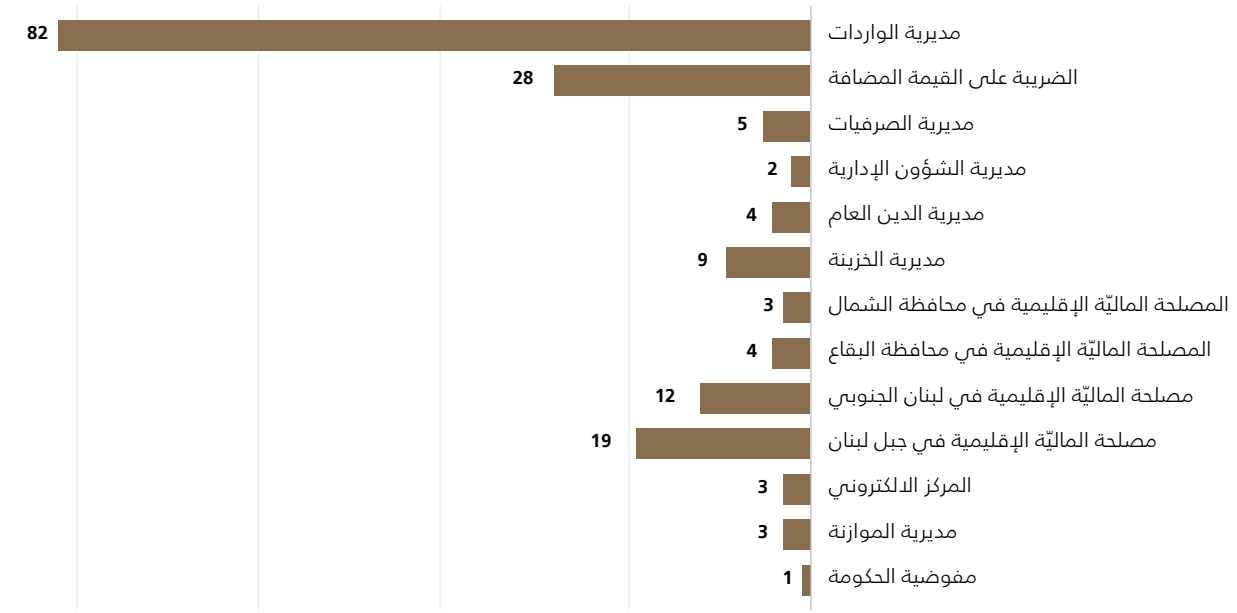
البرنامج	المؤسسة	البلد	عدد المشاركين
Life cycle costing and use of rated criteria in procurement of infrastructure projects	IMF-CEF	الكويت	1
زيارة دراسية إلى روما	TOR VERGATA	ايطاليا	14
برنامج المجاستير الدولي في إدارة الشراء العام (IMPPM)		ايطاليا	4
المجموع			**19**

الرقمنة والمهارات الإدارية

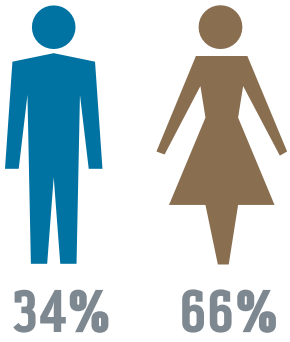
في إطار دعم مسار التحوّل الرقمي داخل وزارة الماليّة اللبنانية، نُفِّذت 19 دورة تدريبية متخصّصة في مجال المعلوماتية شملت برامج المجدولات ومعالجة النصوص، شارك فيها 175 موظفاً من مختلف المديريات. هدفت هذه الدورات إلى تطوير المهارات الرقمية الأساسية والمتقدّمة لدى الموظفين، ولا سيّما في إعداد الجداول والتقارير وتحليل البيانات الماليّة وتنسيق المستندات، بما يساهم في تحسين إدارة المعلومات الماليّة وتعزيز كفاءة العمل الإداري.

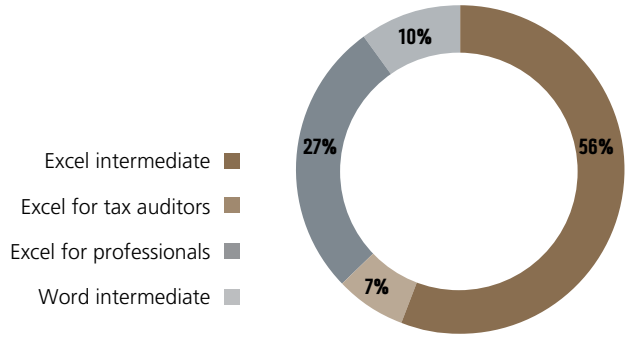
تندرج هذه البرامج ضمن الجهود الرامية إلى تطوير القدرات الرقمية داخل الوزارة وتعزيز استخدام الأدوات التكنولوجية في دعم العمل المالي والإداري، بما يواكب متطلبات تحديث الإدارة العامّة وتحسين فعاليّة إدارة الماليّة العامّة.

توزيع المتدربين على الأنظمة المعلوماتية بحسب المديريات وزارة الماليّة



توزيع المتدربين على الأنظمة المعلوماتية بحسب المواضيع



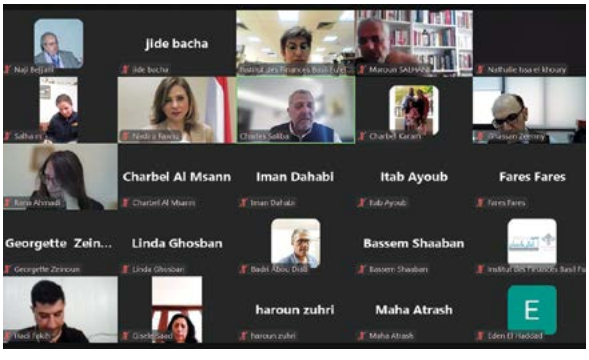


في ظلّ التراكم غير المسبوق للأزمات التي يمر بها لبنان، يؤثّر الضغط النفسي المزمن على الأفراد والمؤسسات على حد سواء، وانعكس ذلك على العلاقات المهنية والقدرة على العمل الجماعي واتخاذ القرار. في هذا السياق، نُظّم هذا العام ويبينارين حول الصحة النفسية والذكاء العاطفي عزّزا فهم تأثير هذه الضغوط وطوّرا مهارات فردية لإدارة التوتّر وبناء علاقات عمل صحية بما يعزّز من صمود الأفراد والمؤسسات في مواجهة الأزمات.

ويبينار "الذكاء العاطفي في القطاع العام: الكلفة والتأثير على الأداء المؤسسي"

سلّط الويبينار الضوء على الذكاء العاطفي كرافعة أساسية لتعزيز الأداء المؤسسي وبناء مؤسسات عامّة أكثر فاعلية وإنسانية. وأكّد الخبراء دوره في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات وتعزيز الثقة داخل فرق العمل وبين الإدارة العامّة والمواطنين، إضافةً إلى أهميته في تطوير القيادات ودعم إدارة التغيير والإصلاح.

تشير الأبحاث إلى أنّ الذكاء العاطفي يرتبط مباشرة بارتفاع الإنتاجية وتحسّن أداء فرق العمل داخل المؤسسات، ما يجعله عاملاً حاسماً في فعالية القيادة والأداء التنظيمي.



ويبينار "الصحة النفسية في لبنان: ركن أساس في مسار التعافي الاجتماعي والاقتصادي"

سلّط الويبينار الضوء على الصحة النفسية بوصفها حجر أساس في مسار التعافي الاجتماعي والاقتصادي في لبنان. وقد أبرز النقاش أن الاستثمار في الصحة النفسية ليس مجرّد أولوية صحية، بل رافعة للتنمية المستدامة وتعزيز رأس المال البشري.

كما تناول الويبينار أهمية توسيع الشراكات بين القطاع العام والمجتمع المدني، وإدماج الصحة النفسية في مختلف السياسات والقطاعات، بما يعزّز الرفاهية العامّة ويرفع الإنتاجية ويقوّي قدرة المجتمع على الصمود في مواجهة الأزمات والتحوّلات.

الاقتصاد والتنمية

في ظلّ التحديات الاقتصادية العميقة التي يواجهها لبنان، تكتسب تنمية القدرات في مجالات الاقتصاد والتنمية أهمية متزايدة لدعم مسار التعافي وتعزيز قدرة المؤسسات اللبنانية على التفاعل مع الشركاء الدوليين وصياغة سياسات اقتصادية أكثر فعاليّة.

وفي هذا السياق، عزّز المعهد شراكاته الاقليمية والدولية والمحلية لتقديم سلّة جديدة من البرامج في مجالات الدبلوماسية الاقتصادية، وسياسات التنمية، والتحوّل الرقمي، والدين العام بما يسهم في تطوير المعارف الاقتصادية وتعزيز الحوار السياساتي بين مختلف الفاعلين في القطاعين العام والمجتمع المدني.

1 | الدبلوماسية الاقتصادية: آليات التعاون الإنمائي الأوروبي

أضاف المعهد هذا العام إلى نشاطه في الدبلوماسية الاقتصادية برنامج تم تنظيمه مع جامعة TOR VERGATA وقد هدف إلى تمكين الدبلوماسيين والمسؤولين من فهم الآليات الكفيلة بتحسين موقع لبنان في المفاوضات مع الشركاء والجهات المانحة والمؤسسات الدولية، من خلال مقاربة اقتصادية متماسكة تستند إلى الأولويات الوطنية، والإصلاحات المطلوبة، والفرص المتاحة.
هدف البرنامج إلى تمكين الدبلوماسيين والمسؤولين المعنيين من الإلمام المتقدّم بأدوات وآليات التعاون الإنمائي الأوروبي، بما يعزّز قدرة لبنان على الانخراط بفعالية مع الشركاء الأوروبيين، ويربط العمل الدبلوماسي بشكل أوثق بالأولويات الاقتصادية والتنموية الوطنية.
أدار البرنامج ستة خبراء دوليين، واعتمد مقاربة تطبيقية ركّزت على بناء المهارات العملية وتطوير القدرة على تصميم شراكات ومبادرات ومشاريع تعاون أكثر تأثيراً، بما يدعم مسار التعافي والإصلاح.

مداخلات نوعيّة

مداخلة السيدة أليساندرا فيتزر، رئيسة قسم التعاون في المفوضية الأوروبية بعنوان "مشاريع التعاون الإنمائي بين الاتحاد الأوروبي ولبنان" تناولت أطر وأولويات التعاون الإنمائي الأوروبي في لبنان وآليات دعمه للإصلاحات.
مداخلة السيد الدكتور بيترو أينارد، السكرتير الأول لسفارة إيطاليا في لبنان بعنوان "التعاون الإنمائي بين لبنان وإيطاليا في ضوء مساري الإصلاح والتعافي" وركّزت على مقاربات الشراكة الثنائية ودورها في دعم التعافي الاقتصادي والمؤسسي.

2 | برامج تدريبية بالتعاون مع المعهد العربي للتخطيط

يستمر التعاون السنوي مع المعهد العربي للتخطيط في أكثر من مجال بما في ذلك عقد برامج تدريبية يعدّها خبراء متخصّصون من المعهد العربي للتخطيط. واستفاد منها هذا العام 212 متدرباً من القطاعين العام والخاص في لبنان شاركوا في 4 دورات تدريبة عن بُعد.

الدبلوماسية الاقتصادية

جمع البرنامج 55 مشاركاً مقدماً مقاربة حديثة تربط السياسة الخارجية بفرص التجارة والاستثمار عبر التحليل الاستراتيجي والأدوات الرقمية. أسهمت النقاشات التطبيقيّة في إعادة تموضع الدبلوماسي كفاعل اقتصادي قادر على تحويل التحديات الدولية إلى فرص تخدم الاقتصاد الوطني، مع الخروج بتوصيات عملية لتعزيز الدبلوماسية الاقتصادية في لبنان.

اللامركزية والتنمية المحلية المستدامة

قدّمت الدورة إطاراً متكاملاً لفهم اللامركزية في السياق اللبناني، مع استعراض تجارب عربية ودولية ونماذج تطبيقية تعزّز التنمية المحلية والتفاعل المجتمعي، بمشاركة 41 متدرباً من مختلف الإدارات والمؤسسات العامّة.

الذكاء الاصطناعي وقضايا التنمية

إستهدفت الدورة تعزيز فهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي وفرصه وتحدياته التنظيمية والأخلاقية، بما يدعم الاستخدام المسؤول للتقنيات الذكية ويعزّز جاهزية القطاع العام للتحوّل الرقمي، بمشاركة 63 متدرباً.

التحوّل الرقمي والأمن السيبراني وقضايا التنمية

ركّزت الدورة على مفاهيم التحوّل الرقمي وتأثيراته المؤسسية، مع معالجة قضايا الأمن السيبراني والتهديدات الرقمية، مدعومة بدراسات حالة لتعزيز نجاح التحوّل الرقمي في القطاع العام، بمشاركة 53 متدرباً.

3 | تعزيز قدرات المجتمع المدني في سياسات تمويل التنمية

أكّدت الشراكة مع منظمات المجتمع المدني، وخصوصاً مع شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية (ANND)، دور المجتمع المدني الحيوي في إثراء النقاش المدني القائم على الحقوق وتعزيز المساءلة في قضايا مثل الموازنة العامّة والدين العام. واستهدف التعاون إشراك فاعلي المجتمع المدني في صياغة سياسات تمويل التنمية ذات أولوية للحقوق الاقتصادية والاجتماعية، مع تركيز خاص على العدالة الضريبية وعدالة الدين كركيزتين لضمان توافق السياسات الماليّة مع الالتزامات الوطنية.

كما عزّز التعاون المعارف التقنية للمدربين، واطلع مجموعة من ممثلي منظمات المجتمع المدني في لبنان والدول العربية على مبادئ العدالة الضريبية وآليات تحليل السياسات من منظور حقوقي ومالي.

لقاء تشاوري حول نتائج التقرير التشخيصي حول الدين العام السيادي في لبنان

عرض الخبير الدكتور خليل جبارة لنتائج التقرير التشخيصي بحضور 10 مشاركين من منظمات المجتمع المدني وخبراء من القطاعين العام والأكاديمي. ناقش الحضور التحديات الراهنة وتداعياتها وسبل المعالجة.

annd
Arab NGO Network for Development
شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية

حلقة حوارية بعنوان "أبعد من الدين: لبنان وخياراته الماليّة"

هدفت هذه الحلقة الحوارية إلى مناقشة واقع الدين العام في لبنان من حيث حجمه وتطوّره وانعكاساته الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى التطرق الى مبادئ العدالة الضريبية، وتحليل العلاقة البنيوية بين السياسات الضريبية والدين العام وتأثيرها على الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

التثقيف المالي والاقتصادي

يُشكّل التثقيف المالي والاقتصادي أحد الركائز الأساسية لتعزيز الوعي العام بالقضايا الماليّة والاقتصادية. وفي هذا السياق، يولي المعهد منذ سنوات عدّة أهمية لتطوير مبادرات معرفيّة موجّهة إلى مختلف فئات المجتمع، تهدف إلى تبسيط المفاهيم الاقتصادية والماليّة المعقّدة وتعزيز فهم المواطنين لإدارة المال العام والنظام الضريبي.

وتقود المكتبة الماليّة في المعهد هذا المسار من خلال مجموعة متنوّعة من البرامج والأنشطة التي تجمع بين الإنتاج المعرفي واللقاءات الحوارية، مع تخصيص جزء من هذه المبادرات لجيل الشباب عبر برامج سنوية ومبادرات مثل مسابقات الإملاء المالي. وتسهم هذه الأنشطة في نشر الثقافة الماليّة وتعزيز التفكير النقدي حول القضايا الاقتصادية والماليّة الراهنة.

1 | بودكاست تثقيفي مالي واقتصادي

في خطوة تثقيفية مبتكرة، تمّ هذا العام بثّ سبع حلقات إذاعية ضمن برنامج "الجندي" عبر مجموعة من المحطات، بالتعاون بين مديرية التوجيه في قيادة الجيش اللبناني ومعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي. وقد انطلقت هذه السلسلة لتكمل ما بدأناه العام الماضي من حلقات حول المفاهيم الضريبية الأساسية والتي تأخّرت بسبب العدوان الإسرائيلي، مقدّمةً معلومات مالية بأسلوب بسيط وواضح للجمهور. هدفت هذه الحلقات إلى تعزيز الوعي المالي لدى المواطنين وتمكينهم من فهم النظام الضريبي اللبناني وكيفية تأثيره على حياتهم اليومية، مساهمةً في رفع مستوى الثقافة الماليّة في المجتمع.

الموضوع	تاريخ البث
النظام الضريبي اللبناني	2 كانون الثاني 2025
العدالة الضريبية	6 شباط 2025
الضريبة التصاعدية	6 آذار 2025
الضرائب المباشرة	1 أيار 2025
ضريبة باب أول - ضريبة الأرباح الصناعية والتجارية وغير التجارية	5 حزيران 2025
ضريبة باب ثاني - ضريبة الرواتب والأجور	3 تموز 2025
ضريبة الباب الثالث - ضريبة على رؤوس الأموال المنقولة	4 أيلول 2025

برنامج الجندي: تعاون بين المكتبة الماليّة ومديرية التوجيه في قيادة الجيش اللبناني

أكثر من 146 حلقة إذاعية ضمن برنامج "الجندي" على مدار خمس سنوات لتعزيز الوعي العام والتعمّق في المفاهيم الاقتصادية والمؤسسات والنظام المالي والضريبي اللبناني. برنامج "الجندي" هو برنامج إذاعي أسبوعي يُبثّ على عدة محطات محلية، ويعتمد على تقديم محتوى تثقيفي متنوع يدمج بين المعلومة المفيدة والجمهور العام.

2 | برنامج مخصّص للشباب الثانوي والجامعي: "مالك... وما عليك"

يتكامل برنامج "مالُك... وما عليك" مع الأدلة العالمية التي تؤكّد أن تعزيز الثقافة المالية لدى الشباب يشكّل قاعدة أساسية لبناء قدرة شخصية واجتماعية فعّالة في إدارة المال واتخاذ قرارات مالية سليمة تعود بالنفع على حياتهم اليومية ورفاههم الاقتصادي. وتشير الدراسات إلى أنّ تمكين الشباب بالمعارف والمهارات المالية يسهّل إدماجهم في النظام المالي ويُعزّز قدرتهم على اتخاذ قرارات مالية حكيمة، مما يسهم في تعزيز الشمولية المالية والتنمية الاقتصادية على مستوى الفرد والمجتمع ككلّ.

في إطار هذا البرنامج، استقبلت المكتبة المالية للمعهد 154 طالبة وطالباً في 4 لقاءات تفاعلية في 2025، ركّزت على تبسيط المفاهيم المالية الأساسية وإشراكهم بشكل واعٍ في قضايا الشأن العام، ولا سيّما الماليّة منها. وقد تمكّن المشاركون من فهم الموازنة العامّة للدولة، وإدارة المال العام، وآليات الرقابة على الإنفاق، والدين العام، والنظام الضريبي، وغيرها من الموضوعات ذات الصلة بأسلوب عملي ومباشر، مما يسهم في إعداد جيل من الشباب قادر على اتخاذ قرارات ماليّة واعية والمساهمة في بناء مستقبل أكثر عدالة واستدامة.

الجامعة	التاريخ	عدد الطلاب
MUC	آذار 2025	24
الجامعة اللبنانية – كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال	أيار 2025	22
الجامعة اللبنانية الأمريكية – بيروت	تشرين الأول 2025	90
جامعة القديس يوسف – كلية العلوم الاقتصادية	تشرين الأول 2025	18
المجموع		**154**

3 | الإملاء المالي باللغتين العربية و بالفرنسية

الإملاء المالي هي أداة تثقيفية ترفيهية تهدف إلى اطلاع الجمهور ولا سيّما تلامذة المدارس على المفاهيم والمصطلحات الماليّة المتخصّصة. تكمن أهمية هذه المبادرة في تعزيز البيئة التعلّمية للتلامذة وتحفيزهم على الاطلاع على المواضيع الماليّة والاقتصادية وربطها بقضايا راهنة.

تمّ تنظيم هذا العام مسابقتين في الإملاء المالي باللغتين الفرنسية والعربية، برعاية وزارة الثقافة وبالتعاون مع المركز الفرنسي في لبنان وجمعية Financially wise للتثقيف المالي، وبمساندة جمعيات Alam وChange Lebanon، وALDIC، ومؤسسة Hiram Finance.

الإملاء باللغة الفرنسية

شارك 132 تلميذاً وتلميذة من 16 مدرسة في النسخة التاسعة لمسابقة "الإملاء المالي باللغة الفرنسية" التي تُنظّم بمناسبة شهر الفرنكوفونية لتنمية المهارات اللغوية الفرنسية في المجال المالي والاقتصادية.

تولّت مديرة المعهد الفرنسي لدى السفارة الفرنسية في بيروت السيدة سابين سكورتينو قراءة نص الإملاء على المشاركين والمشاركات في المسابقة، وتناول النص دور الماليّة العامّة في توسيع منافع الذكاء الاصطناعي للبشرية.

الإملاء باللغة العربية

احتفاءً باليوم العالمي للغة العربية في 18 كانون الأول، نظّم معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي النسخة الأولى من مسابقة " الإملاء - الماليّة باللغة العربية". شارك في هذه المبادرة 185 تلميذاً وتلميذة من 22 مدرسة رسمية وخاصة، وشكّلت محطة تربوية وتثقيفية هدفت إلى تعزيز استخدام اللغة العربية في المجال المالي.

تولّى معالي وزير الثقافة، الدكتور غسان سلامة، قراءة نص الإملاء على المشاركين والمشاركات، وتناول النص أثر السرية المصرفية على الاقتصاد والعدالة الضريبية.

4 | المقالات العلميّة

نشر المعهد هذا العام 11 مقال علمي في مجلة الجيش ضمن إطار التعاون القائم مع الجيش اللبناني. تناولت هذه المقالات مواضيع الساعة وهي متوفّرة أيضاً على موقعه الالكتروني.

عنوان المقال	التاريخ	من إعداد
المساواة الاقتصادية للنساء: شرط أساس للتعافي في لبنان	كانون الأول 2025	سوزان أبو شقرا
سؤال وجواب - أهداف التنمية المستدامة - الهدف 7: طاقة نظيفة وبأسعار معقولة	كانون الأول 2025	جوزيان شبلي
من امتيازٍ إلى عبءٍ كيف تطوّرت السرية المصرفية في لبنان؟	تشرين الأول 2025	سوزان أبو شقرا
سؤال وجواب - أهداف التنمية المستدامة - الهدف 6: المياه النظيفة والنظافة الصحية	تشرين الأول 2025	جوزيان شبلي
من الانهيار إلى الإصلاح: هل تكون الشراكة مع صندوق النقد الدولي بوابة تعافي لبنان؟	آب 2025	تونيا سلامه
سؤال وجواب - أهداف التنمية المستدامة - الهدف 5: المساواة بين الجنسين	آب 2025	جوزيان شبلي
ما بعد الأزمات!... الصحة النفسية في لبنان في تأزّم مقلق	حزيران 2025	لمياء المبيض بساط سوزان أبو شقرا
سؤال وجواب - أهداف التنمية المستدامة - الهدف 4: التعليم الجيّد	حزيران 2025	جوزيان شبلي
المكتبات العامّة: بوابة المجتمع نحو الوعي المالي والاستقرار الاقتصادي	نيسان 2025	جوزيان شبلي
كيف ينتقل لبنان من موقع المتلقي إلى موقع المبادر: تحديات تثقل كاهله وفرص للنهوض لا تعوّض	شباط 2025	لمياء المبيض بساط
سؤال وجواب - أهداف التنمية المستدامة - الهدف 3: الصحة الجيّدة والرفاه	شباط 2025	جوزيان شبلي

5 | سلسلة ويبينار الأربعاء

نظّمت المكتبة الماليّة 10 وبينارات شكّلت منصّة فريدة لتعزيز التبادل المعرفي ونقل الخبرات بين المشاركين، وفتح آفاق جديدة لحوار يدعم الجهود الرامية إلى تحقيق التنمية المستدامة وصقل الكفاءات مما يسهم في مواجهة التحدّيات برؤية تشاركية.

ويبينار حول تداعيات الحرب وتحديات إعادة الإعمار
War Damages and the challenges of reconstruction

عرض الويبينار أبرز نتائج تقييم الأضرار والاحتياجات السريع الصادر عن البنك الدولي حول آثار نزاع 2023–2024، مسلطاً الضوء على حجم الأضرار القطاعية، وانكماش الناتج المحلي بنسبة 7.1% في عام 2024، وحاجات إعادة الإعمار والتعافي المقدّرة بين 11 و14 مليار دولار. جمع اللقاء خبراء من البنك الدولي ومسؤولين لبنانيين لمناقشة التداعيات الاقتصادية الكلية، وخيارات التمويل، وأولويات مسار تعافٍ وإصلاح مستدام يعيد بناء لبنان.

ويبينار حول "قانون السرية المصرفية المعدّل: بين مقتضيات الشفافية ومتطّلبات الإصلاح المالي

شكّل الويبينار محطة لمناقشة آفاق تنفيذ قانون السرية المصرفية وتعديلاته لعام 2025 الرامية إلى مواءمة التشريعات اللبنانية مع المعايير الدولية وتعزيز الشفافية تمهيداً لإصلاح القطاع المالي. ناقش الويبينار آليات تنفيذ هذه التعديلات ضمن رؤية إصلاحية شاملة، تقوم على عدالة توزيع الخسائر وترسيخ استقلالية المؤسسات، بما يساهم في بناء نظام مالي أكثر شفافية وإنصافاً، ويعيد للبنان موقعه ودوره الاقتصادي.

6 | المشاركة في معارض الكتب

بعد انقطاعٍ دام 5 سنوات نتيجة جائحة كورونا والأزمات الاقتصادية، استأنف المعهد مشاركته في معارض الكتب، مسجّلاً حضوراً لافتاً خلال عام 2025 في ثلاثة معارض:

- المهرجان اللبناني للكتاب، الذي نظّمته الحركة الثقافية - أنطلياس، بين 6 و 16 آذار 2025.
- المعرض العربي الدولي للكتاب في دورته الـ 66، الذي نظّمه النادي الثقافي العربي، بين 15 و 25 أيار 2025.
- معرض كتب بيروت، الذي نظّمه المركز الفرنسي في لبنان والمعهد العالي للأعمال (ESA)، بين 23 و 26 تشرين الأول 2025.

وحرص المعهد على أن يكون حضوره فاعلاً من خلال نشاطات تثقيف مالي موجّهة للعموم وخاصة لجيل الشباب.

ندوة بعنوان "أبعد من الدّين: لبنان وخياراته الماليّة" - المعرض العربي الدولي للكتاب

نظّمَ المعهد في 21 أيار 2025 ندوة تحت عنوان "أبعد من الدّين: لبنان وخياراته الماليّة" شارك فيها الأستاذ الجامعي، الدكتور خليل جبارة، ورئيسة مصلحة الأسواق الماليّة بالتكليف في مديرية الدين العام في وزارة الماليّة، السيدة باسمة أنطونيوس والسيدة لمياء المبيض بساط، رئيسة المعهد، وأدارها المدير التنفيذي لشبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية، الأستاذ زياد عبد الصمد. وكان عرض لدور مديرية الدين العام وما تقوم به وزارة الماليّة.

حلقة حوارية حول كتاب "L'économie pour les 99%" - معرض كتب بيروت

عقد في 23 تشرين الأول 2025، حلقة حوارية مع الاقتصاديين توماس بورشيه ورافاييل روفييه-فوسول لتبادل الأفكار والنقاش حول كتابهما L'économie pour les 99%. جمع هذا اللقاء 100 تلميذ وتلميذة من 6 مدارس وشكّل مساحة للحوار والتفكير الجماعي في القضايا الاقتصادية المعاصرة، كما أتاح للمشاركين فرصة طرح الأسئلة ومناقشة المواضيع التي تسهم في تشكيل الواقع الاقتصادي وانعكاساته المباشرة على الحياة اليومية.

ندوة بعنوان: Savoir, comprendre, agir : vers une citoyenneté éclairée et active - معرض كتب بيروت

شارك فيها الاقتصادي توماس بورشيه، والخبيرة في السياسات العامّة عليا المبيض والمحامية جوديت التيني وأدارها الصحافي فؤاد الجميل. تناولت هذه الندوة دور التربية الماليّة في تعزيز المشاركة المدنية وبناء مواطنة أكثر وعياً، من خلال تمكين الأفراد من فهم القضايا الاقتصادية والماليّة وتأثيرها على حياتهم اليومية وعلى السياسات العامّة. كما ركّزت النقاشات على تبسيط المعرفة الاقتصادية وتعزيز الشفافية والمساءلة، بما يتيح للمواطن دوراً فاعلاً في النقاش العام ومساءلة صانعي القرار.

المساندة التقنية

يُعدّ توافر خبرات فنيّة متخصّصة قادرة على ترجمة الإصلاحات إلى إجراءات عملية وممارسات مهنية فعّالة عنصراً أساسياً لضمان استدامة إصلاحات إدارة الماليّة العامّة وتحسين جودة الأداء المؤسسي. وفي هذا الإطار، طوّر المعهد خلال السنوات الماضية خدمة مساندة تقنية متخصّصة تُشكّل إحدى الأدوات الداعمة لمسارات الإصلاح وتعزيز فعالية السياسات العامّة. وترتكز هذه الخدمة على تقديم الدعم الفني والمرافقة المؤسسية للإدارات العامّة في إعداد التشريعات والسياسات، وتطوير الأطر التنظيمية الماليّة، وتحسين أدوات التخطيط المالي وإدارة الموارد العامّة.

وخلال عام 2025، شملت هذه المساندة عدداً من المبادرات الإصلاحية، أبرزها دعم وزارة الماليّة في مراجعة مشروع تعديل قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والمساهمة في المراجعة التقنية لكلفة رواتب وتعويضات القطاع العام بالتعاون مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة العمل الدولية، إلى جانب مواكبة مؤسسات عامّة في تطبيق قانون الشراء العام وتعزيز ممارسات الحَوكمة الماليّة. كما ساهم المعهد في تنظيم سلسلة من الاجتماعات التشاورية في إطار التشخيص المتعلّق بالحَوكمة والفساد بالتعاون مع صندوق النقد الدولي، إضافة إلى تنفيذ برامج مرافقة تقنية وتدريبية متخصّصة لصالح الإدارات والمؤسسات العامّة.

ومن خلال هذا الدور، يساهم المعهد في تحسين جودة السياسات العامّة وتعزيز كفاءة إدارة الموارد الماليّة، بما يدعم قدرة المؤسسات العامّة على تنفيذ الإصلاحات والاستجابة بفعاليّة للتحديات الاقتصادية والماليّة التي يواجهها لبنان.

مساندة لوزارة الماليّة لتطوير مشروع تعديل قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص

مساندة لمراجعة تقنية لكلفة رواتب وتعويضات القطاع العام

مساندة تقنية لإعداد خطة تدريب سنوية لادارة حصر التبغ والتنباك

مساندة تقنية لوزارة الشؤون الاجتماعية لإعداد موازنة عام 2026

مساهمة المعهد في التشخيص المتعلق بالحوكمة والفساد DGC

مساندة لوزارة الماليّة لتطوير مشروع تعديل قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص

أظهر التطبيق العملي لقانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص رقم 2017/48 عدداً من التحديات المرتبطة بآليات إعداد مشاريع الشراكة وتقييم آثارها الماليّة وإدارة مخاطرها، ما استدعى تطوير الإطار القانوني لتوضيح الأدوار والمسؤوليات المؤسسية وتعزيز التنسيق بين الجهات المعنية، ولا سيّما وزارة الماليّة، بما يضمن إدارة المخاطر الماليّة المرتبطة بهذه المشاريع وحماية استدامة الماليّة العامّة. كما برزت الحاجة إلى ضرورة مواءمة أحكام القانون مع الإصلاحات التشريعية الحديثة، ولا سيّما قانون الشراء العام رقم 2021/244، بما يضمن تكامل الأطر القانونية الناظمة لإدارة المشاريع العامّة ويعزّز مبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد العامّة.

انطلاقاً من هذا، ساهم خبراء المعهد في مراجعة مشروع القانون الذي أعدّته الحكومة لتعديل قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وقدّموا مقترحات تقنية هدفت إلى تحسين حَوكمة مشاريع الشراكة وتعزيز الأطر المؤسسية لإعدادها وتنفيذها. وركّزت هذه المقترحات على إدخال أدوات قانونية تسهّل تمويل المشاريع، وعلى توضيح دور وزارة الماليّة في تقييم الجدوى الماليّة للمشاريع وإدارة المخاطر المرتبطة بالتزامات الدولة. كما شملت المراجعة تعزيز الشفافية في إجراءات التلزيم وتنظيم آليات الإعتراض بما ينسجم مع أحكام قانون الشراء العام رقم 2021/244.

وأعدّ خبراء المعهد أيضاً مذكرة توضيحية حول الأسباب الموجبة لتعديلات قانون تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص رقم 2017/48، صدرت في تشرين الأول 2025.

مذكرة موجزة

الأسباب الموجبة لتعديلات قانون تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص رقم 2017/48

جدول التعديلات المقترحة على قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص رقم 20/48

هدفت هذه التعديلات إلى تعزيز فعاليّة القانون وجذب الاستثمارات، وترسيخ مبادئ الشفافية وحماية المصلحة العامّة، عبر إزالة العوائق التنظيمية ومواءمة الإطار القانوني مع المعايير الدولية، بما يدعم استدامة الماليّة العامّة. شملت المذكرة التوضيحية شرحاً تفصيلياً لأسباب التعديل تناول المحاور التالية:

- القابلية التمويلة؛
- الشفافية والنزاهة؛
- الضمانات القانونية وتقليل المخاطر؛
- تعزيز فعاليّة التلزيم وإطلاق المشاريع.

https://bit.ly/48OCFug

مساندة لمراجعة تقنية لكلفة رواتب وتعويضات القطاع العام

تُعدّ إدارة كتلة الأجور في القطاع العام من القضايا الرئيسية المرتبطة باستدامة الماليّة العامّة وكفاءة عمل الإدارة العامّة، لا سيّما في ظلّ الأزمة الماليّة التي أدّت إلى اختلالات كبيرة في نظام الرواتب والتعويضات وتراجع القدرة الشرائية لموظفي القطاع العام، ما انعكس على استمرارية المرفق العام وجودة الخدمات العامّة.

وانطلاقاً من دوره في دعم إصلاحات الماليّة العامّة، واكب المعهد وزارة المالية في إطار تنفيذ المساعدة التقنية المقدّمة من صندوق النقد الدولي، مساهماً بخبرته الفنيّة والتنسيقية في أداء دور تيسيري بين الجهات المعنية. وقد أتاح هذا التعاون إجراء تحليل معمّق لكتلة الأجور وإعداد سيناريوهات ماليّة متوسطة الأجل، بما يدعم تطوير مقاربات أكثر استدامة لإدارة كتلة الأجور ويعزّز قدرة صانعي السياسات على تقييم الخيارات الإصلاحية الممكنة.

1 | تشكيل فريق العمل وانطلاق المسار

تطبيقاً لقرار وزير الماليّة رقم 170/1 الصادر في 24 شباط 2025 تم تشكيل "فريق عمل المراجعة التقنية لكلفة الرواتب والأجور وملحقاتها ونهاية الخدمة". وقد ضمّ الفريق نخبة من كبار المسؤولين والمدراء والمستشارين في وزارة الماليّة، وتولّت السيدة لمياء المبيض بساط، رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، مهام تنسيق أعماله. رافق المعهد وزارة الماليّة منذ اللحظة الأولى، حيث تولى دوراً محورياً في تنسيق المساعدات التقنية المطلوبة من صندوق النقد الدولي (IMF) لضمان دقّة البيانات وفعاليّة مخرجات الدراسة لتتجاوب مع الاحتياجات الوطنية.

2 | أهداف التعاون والمهام الأساسية

تمثّل الهدف الأساسي من التعاون مع دائرة الشؤون الماليّة في صندوق النقد الدولي في إجراء مسح شامل ومعمّق لنظام الرواتب والمزايا والمعاشات التقاعدية في القطاع العام، ووضع سيناريوهات لتمويلها بصورة مستدامة. وقد تركّز هذا التعاون على تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، أبرزها:

- تقدير الكلفة الإجمالية لفاتورة الأجور بشكل دقيق، بما في ذلك الرواتب والتعويضات والبدلات المختلفة؛
- تحليل ومقارنة نظام الأجور الحالي بالمعايير الدولية وأفضل الممارسات لتحديد الفجوات وضمان العدالة والفعاليّة؛
- بناء سيناريوهات ماليّة متوسطة وطويلة الأمد تتيح لوزارة الماليّة تتبّع تطوّر فاتورة الأجور وتوقّع أثر السياسات المقترحة في المستقبل؛
- معالجة قضايا الاستدامة الماليّة طويلة الأمد، و**تحديد خارطة طريق** لإصلاح هيكلي يتناسب مع موارد الدولة المتاحة.

3 | المهمّة التقنية والنتائج المحقّقة

شهدت الفترة من شباط إلى آب 2025 عملاً تقنياً مكثّفاً، تولى خلاله المعهد تسهيل مهمّة فريق خبراء الصندوق تنسيق وإدارة عملية جمع وتحليل البيانات الواردة من مختلف الإدارات العامّة بما في ذلك مصرف لبنان، والمؤسسات العامّة، والبلديات. وقد توّج هذا الجهد بزيارة بعثة تقنية إلى بيروت في آب 2025، عقدت خلالها سلسلة من الاجتماعات رفيعة المستوى شملت رئاسة مجلس الوزراء والوزارات المعنية، بتنسيق مباشر من المعهد. أتاحت هذه الاجتماعات فهماً أعمق للتحديات الميدانية والعملية المرتبطة بنظام الأجور، كما ساعدت في تدقيق الفرضيات الماليّة التي استندت إليها الدراسة، ما عزّز موثوقية نتائجها.

ومن أبرز النتائج المحقّقة أيضاً، تشكيل فريق عمل موسّع يضمّ صندوق النقد الدولي (IMF)، ومنظمّة العمل الدولية (ILO)، والبنك الدولي (WB)، إلى جانب أصحاب المصلحة الوطنيين المعنيين، لمناقشة السبل والخيارات المتاحة لمعالجة ملف المعاشات التقاعدية في القطاع العام.

كيف ساند المعهد لجنة إصلاح القطاع العام (اللجنة الوزارية المشتركة لتحديث القطاع العام)؟

ساهم المعهد في أعمال اللجنة من خلال المشاركة في جميع اجتماعاتها، وتقديم ما يلي:

- عرض شامل حول أثر الأزمة على الإدارات والمؤسسات العامّة؛
- مذكرات إحاطة حول القضايا الرئيسية المرتبطة بكتلة أجور القطاع العام، ومنها: "إصلاح منظومتي الأجور والتقاعد في لبنان: قراءة تشخيصية للأزمة واقتراح لمسار إصلاحي عادل ومستدام"؛
- ورقة سياسية موجزة حول الخيارات المتاحة لمعالجة معضلة أجور ومعاشات القطاع العام بعنوان "معالجة أجور ومعاشات القطاع العام - خارطة طريق"

4 | التقرير النّهائي وخارطة الطريق المستقبلية

أثمر هذا التعاون عن تقرير المساعدة التقنية النهائي تحت عنوان: "الإنفاق الحكومي على الموظفين: تحديد إطار للإنفاق متوسط الأجل"، رفعه صندوق النقد الدولي إلى وزير الماليّة في كانون الأول 2025. تضمّن التقرير تشخيصاً دقيقاً للتحديات الحالية، وسيناريوهات بديلة لإدارة الإنفاق، وتوصيات حول كيفية بناء سياسة أجور عادلة ومستدامة. كما قام المعهد بصياغة "خارطة طريق لإصلاح الأجور والمعاشات" في أيلول 2025، تضع خطوات عملية لمعالجة الاختلالات الهيكلية وتحسين أداء الإدارة العامّة.

مساندة تقنية لإعداد خطة تدريب سنوية لإدارة حصر التبغ والتنباك

يندرج التعاون القائم منذ سنوات بين معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي وإدارة حصر التبغ والتنباك (الريجي) ضمن نموذج للتعاون المؤسسي بين مؤسسات الدولة، يقوم على تبادل الخبرات ودعم تطبيق الإصلاحات الماليّة وتطوير الممارسات الحديثة في الإدارة الماليّة وحَوكمة المؤسسات العامّة. ويعكس هذا النوع من التعاون أهمية العمل المشترك داخل القطاع العام في تعزيز القدرات المؤسسية وتحسين إدارة الموارد العامّة وفق المعايير الدولية، بما يعزّز إنتاجية المؤسسات العامّة ويسهم في دعم الاقتصاد الوطني وخدمة المصلحة العامّة.

ضمن إطار التعاون القائم، يعقد المعهد سنوياً سلسلة اجتماعات مع المدراء والمسؤولين عن الموارد البشرية والتدريب في إدارة حصر التبغ والتنباك لتحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية ووضع خطة عمل سنوية تهدف إلى دعم جهود الريجي في تحديث إجراءات العمل وتعزيز الامتثال للأطر القانونية الحديثة، بما فيها قانون الشراء العام، إلى جانب تطوير الكفايات الماليّة وتعزيز ديناميات العمل الجماعي.

وقد تُرجمت هذه الخطة إلى رزنامة تدريبية سنوية مخصّصة للريجي لعام 2025، شملت برامج متخصّصة لتطوير إجراءات الشراء العام وإدارة المال والمحاسبة والتدقيق، إضافة إلى تنمية المهارات السلوكية والإدارية. وصُمّمت هذه البرامج وفق مقاربة تطبيقية تعتمد على حالات واقعية من عمل المؤسسة، مع استخدام أدوات حديثة لتقييم أثر التدريب على اكتساب المعارف وتحسين الممارسات المهنية، بما يتيح تطوير برامج تدريبية مستقبلية أكثر فاعلية. تسهم هذه الخطة في تعزيز الأداء المؤسسي والعمليات التشغيلية في الريجي، كما تعكس نموذجاً عملياً للتعاون بين مؤسسات الدولة في تطوير الإدارة العامّة وتحسين جودة الخدمات المقدّمة للمواطنين.

النتائج الرئيسية للتعاون مع الريجي في 2025 – أبرز المؤشرات

- 136موظفاً شاركوا في برامج تدريبية متخصّصة؛
- 5 جلسات مرافقة تقنية لدعم تطبيق قانون الشراء العام؛
- رزنامة تدريبية سنوية كاملة للعام 2026 مبنية على تشخيص الاحتياجات؛
- برنامجين متخصّصين في المحاسبة والتقارير الماليّة وفق المعايير الدولية؛
- برامج لتنمية المهارات القيادية والعمل الجماعي شارك فيها أكثر من 100 موظف؛
- إعداد مشروع برنامج تطوير القيادات لمصلحة الفبركة – الحدث (إطلاق 2026).

1 | مساندة تقنية للريجي في مسارها لتطبيق قانون الشراء العام

شكّلت المساندة التقنية أداة رئيسية لدعم جهود الريجي في تطبيق أحكام قانون الشراء العام حيث بدأت بورشة عمل خُصّصت لتحديد الأولويات وتقييم الاحتياجات العملية، تلتها خمس جلسات مرافقة تقنية ساهمت في تطوير الأدوات والإجراءات المعتمدة، وأفضت إلى إعداد ملف تلزيم نموذجي متوافق مع المبادئ والإجراءات المنصوص عليها في قانون الشراء العام. كما شمل الدعم تنظيم دورتين تدريبيتين حول آليات وإجراءات

الشراء العام استهدفتا الدوائر المعنية، بما ساهم في ترسيخ الممارسات الحديثة في إدارة الشراء العام وتعزيز قدرات الفرق المعنية على تطبيق متطلبات قانون الشراء العام بفعاليّة، بما يدعم تطوير الحَوكمة المؤسسية ويرفع مستوى الكفاءة والشفافية في إدارة الموارد العامّة.

2 | برامج تدريبية مصمّمة خصيصاً لإدارة الريجي

بناءً على التشخيص ودرس الحاجات التدريبية، صمّم المعهد مجموعة من البرامج التدريبية المخصّصة لإدارة حصر التبغ والتنباك ركّزت على تطوير الكفايات الماليّة والإدارية والسلوكية للموظفين، بما يعزّز قدرات الفرق المعنية على التعامل بفعاليّة مع التحديات التشغيلية اليومية وعلى إدارة الموارد بكفاءة. وقد شارك في هذه البرامج 136 موظفاً من مختلف الوحدات والمديريات في الريجي.

تدريب في مجالات المحاسبة والتدقيق

نُفّذ هذا العام برنامجين تدريبيين متخصّصين استهدفا موظفي الدوائر الماليّة والمحاسبية في المؤسسة وقد ساهمت هذه البرامج في تعزيز قدرات الفرق الماليّة على إعداد التقارير الماليّة بدقة أكبر وتحسين جودة الإفصاح المالي، بما يدعم تطوير الممارسات المحاسبية داخل المؤسسة ويعزّز كفاءة الإدارة الماليّة فيها.

البرنامج الأول: محاسبة التكاليف وتطبيقاتها في إدارة الريجي

ركّز على تصنيف التكاليف وتخصيصها وتطبيق نظام مراكز التكلفة بما يساهم في تعزيز إدارة الموارد الماليّة ومراقبة التكاليف في مختلف أقسام المؤسسة، وشارك فيه 10 موظفين من الدوائر الماليّة والمحاسبية.

.

البرنامج الثاني: إعداد البيانات الماليّة وفق المعايير الدولية وتطبيقاتها في الريجي

ركّز على تعزيز فهم المعايير الدولية لإعداد التقارير الماليّة (IFRS) ومعايير المحاسبة الدولية للقطاع العام (IPSAS) ومقارنتها بالأطر المحاسبية المعمول بها في لبنان. كما تضمّن البرنامج تطبيقات عملية مستندة إلى حالات واقعية من عمل الريجي، ساهمت في تطوير مهارات المشاركين في تسجيل الإيرادات وفق معيار IFRS 15، ومعالجة المصاريف المدفوعة مسبقاً والمستحقّة، والتعامل مع المؤونات والالتزامات المحتملة، وشارك فيه 13 موظفاً.

تدريب في تعزيز المهارات الإدارية والقيادية

أما على صعيد تطوير المهارات الإدارية والسلوكية وتعزيز بيئة عمل قائمة على التعاون والتواصل الفعّال، نُفّذ هذا العام مجموعة من البرامج التدريبية الهادفة إلى تطوير قدرات الموظفين في إدارة النزاعات والعمل الجماعي. واعتمدت البرامج مقاربة تطبيقية جمعت بين التدريب والتوجيه، ما ساهم في تعزيز مهارات التواصل وفهم مصادر التوتر داخل فرق العمل وتحسين آليات التعاون بين الموظفين.

برنامج إدارة النزاعات وبناء مهارات التواصل المهني

ركّز على تمكين المشاركين من فهم أنماط النزاع في بيئة العمل واكتساب أدوات عملية لإدارته بشكل بنّاء. شارك في البرنامج 13 موظفاً ومن المقرّر استكمال هذا البرنامج لمجموعة ثانية في مطلع عام 2026.

.

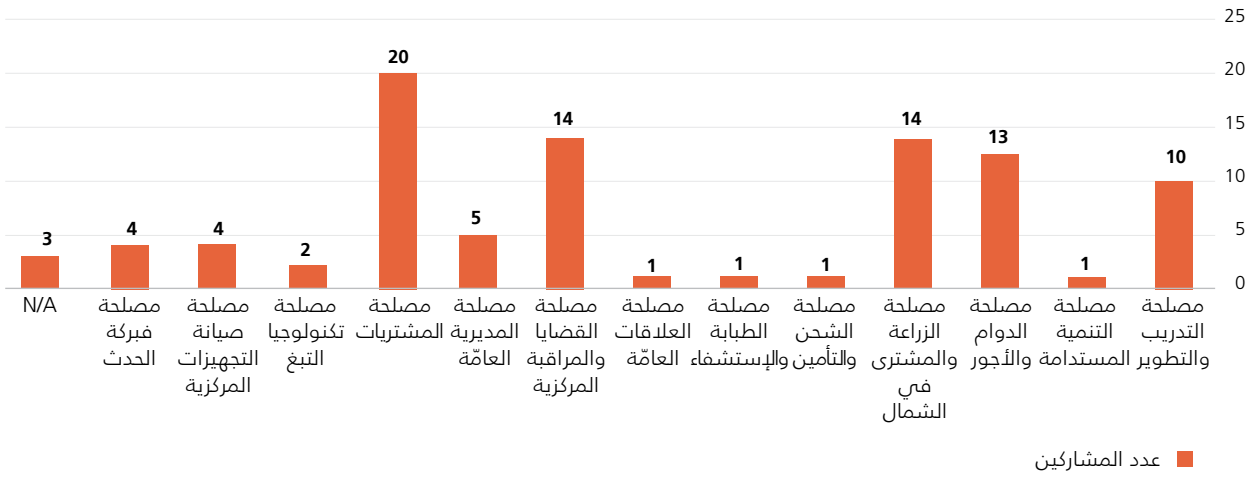
برنامج بناء الفرق وتعزيز العمل الجماعي

ركّز على تقوية الروابط بين أعضاء الفرق وتعزيز روح الفريق من خلال أنشطة تفاعلية قائمة على التعلّم بالتجربة. وقد ساهم البرنامج في تعزيز الانسجام في العمل اليومي وتطوير ديناميات التعاون داخل المؤسسة، بما ينعكس إيجاباً على فعاليّة الأداء المؤسسي. عقد البرنامج على مجموعات مختلفة بمشاركة 100 من موظفي الريجي.

التحضير لمشروع تعزيز القدرات القيادية لفريق عمل مصلحة الفبركة - الحدث

عقدت ثلاثة اجتماعات عمل مع إدارة الموارد البشرية ومدير المصنع في الريجي-الحدث لتشخيص الاحتياجات التدريبية، أفضت إلى إعداد وتقديم مقترح مشروع متكامل لبرنامج تطوير القدرات القيادية، المتوقّع إطلاقه في مطلع عام 2026. يترافق البرنامج مع جلسات توجيه ودعم مهني تهدف إلى تعزيز الوعي الذاتي وتحسين أساليب القيادة والإدارة، بما يمكّن المشاركين من تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية بما يتلاءم مع متطلبات أدوارهم الحالية والتوجّهات المستقبلية للإدارة.

توزيع عدد المشاركين بحسب المديريات والمصالح



مساندة تقنية لوزارة الشؤون الاجتماعية لإعداد موازنة عام 2026

بناءً على طلب وزارة الشؤون الاجتماعية، ودعماً لتوجّهاتها في تطوير استراتيجية وطنية لتعزيز برامج الحماية الاجتماعية ودعم الفئات الأكثر هشاشة، قدّم المعهد بالشراكة مع منظمة اليونيسف، مساندة تقنية للوزارة في إعداد مشروع موازنة عام 2026.

هدفت هذه المساندة إلى مواءمة أولويات الوزارة الاستراتيجية مع عملية إعداد الموازنة، وتعزيز قدراتها في التخطيط والمناصرة لزيادة الإنفاق الاجتماعي، ولا سيّما في برامج التحويلات النقدية، إضافة إلى دراسة خيارات إعادة توزيع بنود الموازنة بما يدعم تحقيق الأهداف الاجتماعية للوزارة.
يندرج هذا العمل ضمن دور المعهد في توفير خبرات تحليلية وفنيّة متخصّصة في مجالات تحليل الإنفاق العام والتخطيط المالي، بما يمكّن الإدارات العامّة من تطوير سياساتها الماليّة وتعزيز كفاءة إدارة الموارد العامّة على أسس قائمة على البيانات والتحليل العلمي.

يبرز هذا النوع من المساندة التقنية أهمية تحليل الإنفاق العام على المستوى الماكرو الاقتصادي كأداة أساسية لدعم صنع السياسات العامّة وتحسين تخصيص الموارد. فإجراء تحليل منهجي لبنية الإنفاق الاجتماعي يتيح فهم توزيع الموارد بين البرامج المختلفة وتقييم مدى اتساقها مع الأولويات الاستراتيجية للدولة، كما يساعد على تحديد مجالات إعادة توجيه الإنفاق نحو البرامج ذات الأثر الاجتماعي الأكبر. ويسهم هذا النهج أيضاً في تعزيز شفافية القرارات الماليّة وتوفير قاعدة معلومات تدعم الحوار بين الجهات الحكومية والشركاء الدوليين حول أولويات الإنفاق الاجتماعي واستدامته.

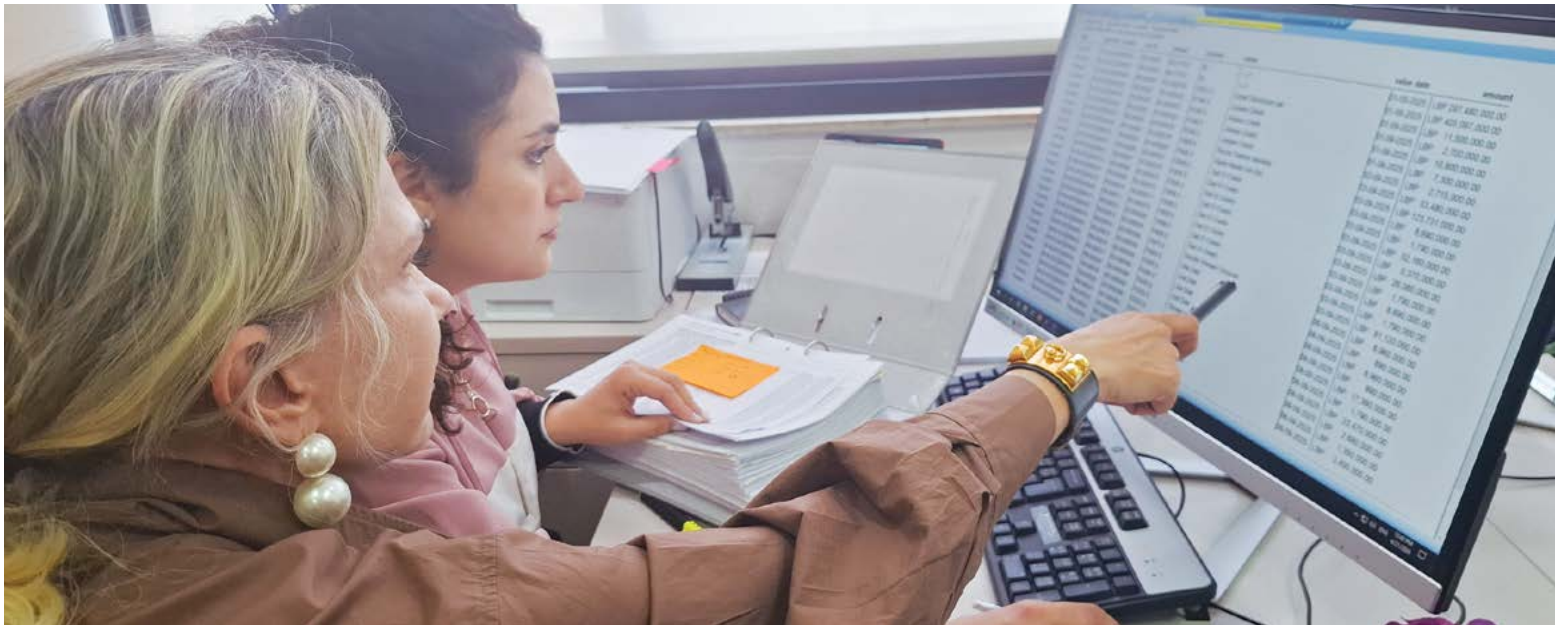
المساهمة في التشخيص المتعلّق بالحَوكمة والفساد

قدّم المعهد الدعم لحكومة لبنان وصندوق النقد الدولي في تنفيذ تشخيص الحَوكمة والفساد (Governance and Corruption Diagnostic - DGC)، بهدف تأطير قضايا الحَوكمة والفساد ذات الأثر الحاسم على الأداء الاقتصادي الكلي في الوظائف الأساسية للدولة، وتحديد الأولويات السياساتية وتدابير الإصلاح.

تم مراجعة المسودّة الأولى التي أعدّها فريق صندوق النقد الدولي من خلال حلقات تشاورية واسعة وشاملة تعدّت الـ 20 اجتماعاً تشاورياً مع مسؤولين من مختلف إدارات القطاع العام. وفي إطار عمل استشرافي، قدّم ممثلو الحكومة، بمن فيهم مستشارو وزراء ومديرون عامون وكبار المسؤولين، اقتراحات عملية لتعزيز الحَوكمة والنزاهة دعماً لأجندة إصلاح اقتصادي قوية ومستقرة وشاملة.
وتكتسب هذه المبادرة أهمية خاصة على المستوى الوطني، إذ يوفّر تشخيص الحَوكمة والفساد قاعدة تحليلية تساعد على تحديد الإصلاحات ذات الأولوية في مجالات إدارة الماليّة العامّة والرقابة المؤسسية والشفافية، بما يساهم في تعزيز ثقة المواطنين والشركاء الدوليين بقدرة الدولة على إدارة مواردها بكفاءة. كما يشكّل هذا العمل محطة أساسية في دعم مسار الإصلاح الاقتصادي في لبنان، من خلال ربط الإصلاحات المؤسسية بالاستقرار المالي و بالنمو الاقتصادي.

الشؤون الإدارية والماليّة

على الرغم من استمرار تداعيات الأزمة الماليّة، شهد عام 2025 بعض التحسّن لجهة الأموال المرصودة مقارنة بالسنوات السابقة، ما أتاح للمعهد استعادة استقرار نسبي في أدائه. غير أنّ موازنة المعهد لا زالت في حدود نحو 30% من مستويات ما قبل الأزمة، الأمر الذي أدّى الى تقلّص ملحوظ في النشاط المموّل من الموازنة العامّة مع ازدياد الاعتماد على النشاطات المموّلة من جهات خارجية.



الإدارة الماليّة

إدارة الموارد البشرية

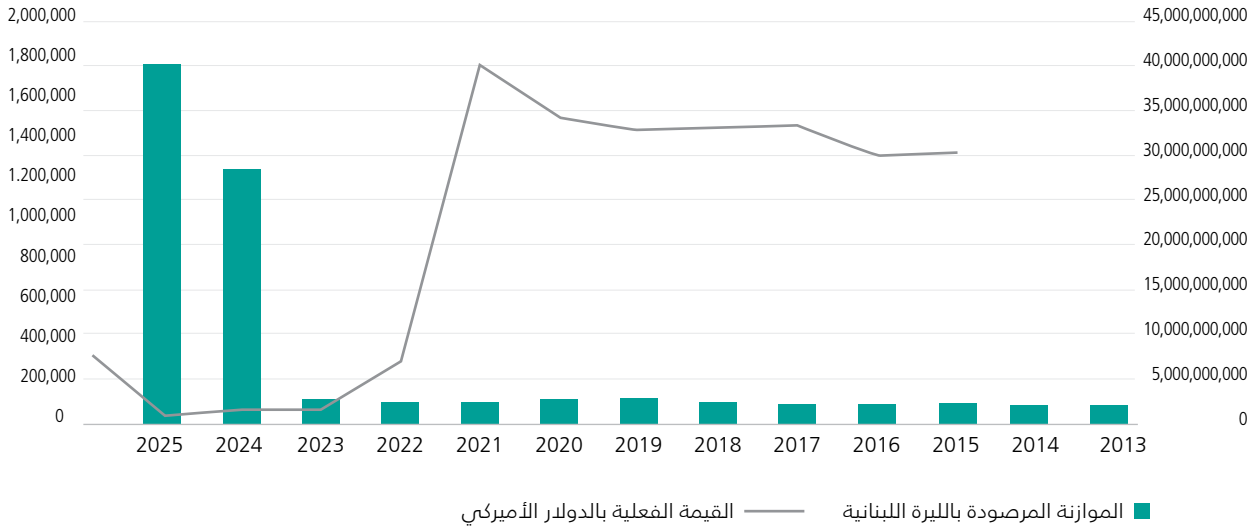
التواصل وتكنولوجيا المعلومات

الإدارة الماليّة

ماليّاً، تمّ اعتماد مجموعة من التدابير الاستباقية وأبرزها التخطيط المالي المسبق لكافة الأنشطة المدرجة في خطة العمل للعام 2025 مع متابعة منتظمة ودقيقة للسيولة الماليّة وللمساهمات المخصّصة والمحصّلة من الموازنة العامّة. أدّت هذه المنهجية إلى تنفيذ ما يقارب 90% من خطة العمل السنوية مع تأمين مختلف المتطلبات اللوجستية الأساسية ممّا أسهم في تعزيز القدرة الشرائية وضمان استمرارية العمل.

بلغت قيمة المساهمة الماليّة المرصودة للمعهد في الموازنة العامّة //39.985// مليار ليرة لبنانية مقارنةً بـ //28.418// مليار ليرة لبنانية في العام 2024، ما يعكس تحسّناً نسبياً، وإن ظلّ محدوداً قياساً بمساهمات السنوات السابقة. إلى جانب هذه المساهمة، وبموجب المرسوم رقم 681 تاريخ 2025/07/14، تمّ تأمين اعتماد إضافي قدره //3.861// مليار ليرة لبنانية من احتياطي الموازنة العامّة لتغطية المضاعفات على الرواتب والأجور المنصوص عليها في المرسوم 14033 تاريخ 2024/09/30.

انفراج ضئيل من ناحية الإيرادات



التزاماً بأحكام قانون الشراء العام رقم 2021/244، تمّ نشر عمليات الشراء بالفاتورة على المنصّة الإلكترونية لهيئة الشراء العام وعلى الموقع الإلكتروني للمعهد والعمل قائم حالياً على إنجاز قطع الحساب للعام 2025 تمهيداً لإرساله إلى ديوان المحاسبة وفق الأصول وضمن المهل القانونية.

إدارة الموارد البشرية

استمرّ القسم، على الرغم من التحدّيات القائمة، بتطوير قدرات فريق العمل وتعزيز فرص التدريب التي يتيحها الشركاء وبتمويل كامل منهم. كذلك جرى الالتزام بتنفيذ كامل القرارات الإدارية والمراسيم التشريعية التي أقرّت زيادات مؤقتة على الرواتب والأجور.

أما في ما يخصّ الخبراء، فقد تمّت مراجعة وتعديل قيمة بدلات ساعات التدريب وبدلات النقل بما يضمن استمرارية العمل ضمن الحدّ الأدنى المُمكن، ويساهم في تحقيق توازن نسبي بين الجهد المبذول والمردود، مع الأخذ في عين الاعتبار الظروف الاستثنائية الماليّة والاقتصادية القائمة.

جدول بإجمالي عدد الموظفين والمدرّبين اللذين شاركوا في برامج تدريبية خارج لبنان لعام 2025

البرنامج	الشريك	البلد	عدد المشاركين
تدريب في الخارج على إدارة المال العام			
OSF Lebanon convening	OSF	الأردن	1
Best Practices in Developing Renewable Energy Projects with Private Sector and Managing Fiscal Risks	IMF-CEF	الكويت	2
Fundamentals of Behavioral Science in Public Policy	IMF-CEF	الكويت	1
Gender Inequality and Macroeconomics	IMF-CEF	الكويت	1
International Visitor Leadership Program on Transparency and Accountability in Government	Department of State - United States of America	الولايات المتحدة الامريكية	1
International Budget Partnership Middle East and North	The International Budget Partnership (IBP)	الأردن	1
المجموع			**7**

التواصل وتكنولوجيا المعلومات

1 | التواصل الداخلي

أسهمت الاجتماعات الأسبوعية في تعزيز التنسيق الداخلي ومتابعة تنفيذ الأنشطة بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المتوقّعة. كان للاستثمار المستمر في تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات دور محوري في تمكين المعهد من اعتماد حلول عمليّة وسريعة تكفل انتظام العمل وحسن سيره.

2 | التواصل مع الجمهور

تمكّن المعهد بفضل التواصل الرقمي من توسيع شريحة المستفيدين من المعلومات التي تنشر بشكل دوري وأسبوعي عبر منصّات التواصل الاجتماعي وقناة الـWhatsApp. وقد جرى التعاون مع شركة متخصّصة في إدارة وسائل التواصل الاجتماعي وعملت على تعزيز مستوى الظهور، وتوسيع قاعدة المتابعين، وتحسين جودة المحتوى وقد أصدر المعهد خلال هذا العام 13 بياناً صحافياً حول أبرز محطّاته ونشاطاته.
بالنسبة للموقع الالكتروني تم تيويم محتواه وتحسين بنيته المعلوماتية بشكل واضح ومصنّف وفق المواضيع والمشاريع بشكل يسهّل وصول المستخدمين إلى المعلومات ويحسّن من كفاءة التصفّح والبحث.

جدول تلخيصي

التحديات	الإدارة والتدابير الماليّة
تأمين السيولة	متابعة المساهمات الماليّة المخصّصة للمعهد في الموازنة العامّة والمساهمة الإضافية من احتياطي الموازنة العامّة.
الصرف في ظلّ موارد ماليّة محدودة	■ تحديد أولويات الصرف بما يؤمّن استمرارية العمل توازياً مع التدفقات الماليّة؛ ■ التشارك بالكلفة مع الجهات المستفيدة لتنفيذ البرامج التدريبية خاصة في موضوع قانون الشراء ممّا سمح لنا تغطية كلفة المدرّبين والخبراء وانتقالهم إلى كافة المناطق.
تحفيز الكادر البشري في ظروف عمل صعبة ومتغيّرة	■ المثابرة على عقد الاجتماعات التنسيقية الأسبوعية لكافة فريق العمل؛ ■ الإستعانة بشركاء المعهد لتأمين مستلزمات بعض النشاطات وأيضاً لتأمين مستلزمات أساسية لحسن سير العمل كبعض أعمال الصيانة وكمادة المازوت ومساندة تقنية في تكنولوجيا المعلومات وغيرها من الضروريات؛ ■ تحفيز الموظفين وتعزيز قدراتهم وإعلاء روحية العمل الجماعي.
الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات	استخدام تكنولوجيا المعلومات ■ لتقديم الخدمات التدريبية؛ ■ لتنظيم العمل الداخلي وإعادة توحيد وتيويم قواعد البيانات التي يرتكز عليها العمل؛ ■ استخدام منصّة Teams كأداة داخلية لتنسيق العمل ولتعزيز التواصل بين أعضاء فريق العمل وشركائه والمستفيدين من خدماته.

الملاحق

ملحق 1: زيارة الوفود

الجهة / الوفد	الهدف من الزيارة	التاريخ
Visit of Ms. Clelia Rontoyanni, World Bank Practice Manager of the Governance Unit	تطوير التعاون في مجال إعداد السياسات العامّة في المواضيع المتعلّقة بالاستثمار العام	17 آذار 2025
Visit of Mr. Alessandro Vittadini, new head of EBRD Lebanon office	تعزيز الشركات واستقطاب الموارد في الشراء العام	7 تموز 2025
IMF Scoping Mission to Lebanon - Wage bill Management	تطوير التعاون في مجال إعداد السياسات العامّة في المواضيع المتعلقة بالموازنة العامّة	25 آب 2025
IMF Mission on Tax Administration	تطوير الرأسمال البشري في المواضيع الضريبية	16 أيلول 2025
German Sparkassenstiftung for International Cooperation (DSIK) Fact-finding Mission to Lebanon	بناء الشركات في الثقافة الماليّة	23 أيلول 2025
Visit of M. Sandeep Mahajan - World Bank Regional Practice Director - Prosperity for MENA, Afghanistan and Pakistan	بناء الشركات والتطوير المؤسسي	23 أيلول 2025
زيارة مدير عام المعهد العربي للتخطيط في الكويت، الدكتور عبد الله الوقيان	تعزيز بناء الشركات	31 تشرين الأول 2025

ملحق 2: مداخلات العام

المحور	عدد المداخلات بحسب لمحور	عناوين أبرز المداخلات
النوع الاجتماعي	3	Investing in Human Capital for Long-Term Growth: Implications for social sector budgeting - The case of Lebanon
الشفافية الماليّة	2	Data 4 Budget Transparency
الحماية الاجتماعية	12	Findings and Recommendations of the Review of Government Spending on Social Protection Facts and Figures on Government Spending on Social Health Protection
الحوكمة وبناء المؤسسات	3	Lebanon's public sector and prospects for recovery Findings of the Rapid Impact Assessment of the Crisis on Lebanese State Institutions
إدارة الاستثمار العام	3	Independence of Governmental Hospitals in the Digital Transformation Era: Governance of Operations, Assets, and Procurement - The Path to Transparency and Waste Reduction Findings of Lebanon's Public Investment Managament Diagnostic Review
الشراء العام	1	Using public procurement as a tool to promote sustainable prosperity in the Middle East and in Africa
المجموع	**24**	

ملحق 3: شركاء العام

شركاء محليين

- البرلمان اللبناني
- الجامعة الأميركية في بيروت - Asfari Institute for Civil Society and Citizenship
  AUB Knowledge to Policy Center (K2P)
- الجامعة العربية المفتوحة
- الجمعية اللبنانية لحقوق المكلفين - ALDIC
- الجيش اللبناني: كلية قؤاد شهاب للقيادة والأركان، مديرية التعليم
- الشفافية الدولية - لا فساد - فرع لبنان
- المعهد العالي للموسيقى - Conservatoire Libanais National Supérieur de Musique
- جامعة القديس يوسف
- جامعة بيروت العربية
- مبادرة غربال
- هيئة الشراء العام
- وزارة الشؤون الاجتماعية
- ALAM
- ANND
- Beyond Group
- Change Lebanon
- Financially Wise
- Hiram Finance
- Insights Analytica
- Knowledge Development Company
- Maharat Foundation
- Obergine

شركاء إقليميين

- المعهد العربي للتخطيط - الكويت
- مركز التمويل والاقتصاد في الشرق الأوسط التابع لصندوق النقد الدولي - IMF CEF
- مركز الشرق الأوسط للمساندة التقنيّة التابع لصندوق النقد الدولي METAC -

شركاء دوليين

- البنك الأوروبي لإعادة الاعمار والتنمية - EBRD
- البنك الدولي - World Bank
- المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية - ITC-ILO
- المعهد الفرنسي - السفارة الفرنسية في لبنان
- الوكالة الفرنسية للتنمية - AFD
- بعثة الإتحاد الأوروبي في لبنان
- سفارة إيطاليا في لبنان
- صندوق النقد الدولي - IMF
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية - OECD
- منظمة العمل الدولية - ILO
- Expertise France
- Senior Budget Officials Network for MENA - OECD
- UNDP
- UNICEF
- University of Rome Tor Vergata
- UN Women

512، كورنيش النهر
ص.ب.: 16-5870 بيروت، لبنان
تلفون: 9/146 425 1 961+
institute@iof.gov.lb
institutdesfinances.gov.lb

IOFLebanon
IOFLebanon
IOFLebanon
InstituteOfFinance
Institut des Finances Basil Fuleihan