الجمهورية اللبنانية
وزارة المالية

معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي
Institut des Finances Basil Fuleihan

التقرير السنوي

لعام

2023

المعهد في سطور

معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي هو مركز تميّز يعمل على تطوير القدرات الوطنية في إدارة المال العام والحَوكمة.

بيت خبرة لصنع سياسات عامة قائمة على الدلائل	مركز تميّز لبناء الطاقات في إدارة المال العام والحَوكمة	ملتقى وطني وإقليمي لتبادل الخبرات والمساندة التقنية
يساهم خبراؤنا في تطوير الإنتاج المعرفي ونشر المنهجيات العصرية لصنع سياسات عامة قائمة على الدلائل وتوسيع دائرة النقاش الوطني حولها.	تساهم برامجنا في تنمية الطاقات البشرية المعنية بتعزيز إدارة المال العام في الدولة ونشر قيم الخدمة العامة.	نبني شراكات مستدامة تسمح باستقطاب الخبرات والتجارب الجيدة حول العام.

إضافة إلى دوره الوطني، يؤدي المعهد دوراً إقليمياً كونه مركز الأمانة العامة لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمالي أفريقيا GIFT-MENA ومركز تدريب إقليمي لمنظمة الجمارك العالمية (WCO).
يضمّ المعهد مكتبة عامة توفّر مراجع متخصّصة، ومساحات مجهزة للباحثين وبرامج تثقيف للشباب والشابات.
المعهد مؤسسة عامة مستقلة ادارياً وفنياً ومالياً تعمل تحت وصاية وزير المالية اللبنانية.

هذا التقرير

يوجز هذا التقرير نتائج معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي لعام 2023، ويقّدم 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 مراجعته. أعدّت الآنسة سوزان قوصان قاعدة احصاءات الأنشطة والمشاركين والتقييم وظّهرت الآنسة تونيا سلامة المرئيات.

© جميع الحقوق محفوظة – معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي – 2024
ISBN 978-9953-9043-7-5

المخطط

المعهد في سطور 2
كلمة رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي 4
مؤشرات عام 2024 6
المالية العامة أساس للخروج من الأزمة 7
تعزيز إدارة الإستثمار العام 8
نحو نظام ضريبي أكثر عدالة في لبنان 9
إصلاح منظومة الشراء العام 10
تقدّم مسار إصلاح الشراء العام 11
حوار سياساتي حول الإصلاح 12
التدريب على الشراء العام 13
شفافية الموازنة وحق الوصول إلى المعلومات 15
تسهيل الوصول إلى معلومات الموازنة 16
الموازنة المراعية للنوع الاجتماعي 17
الثقافة الاقتصادية والمالية 18
برامج الثقافة المالية والإقتصادية 19
التعلّم والتطوير 20
هندسة البرامج التدريبية وتدريب المدربين 21
منصة التدريب الالكترونية للمعهد 22
برامج تدريبية للقطاع العام 23
مساندة تقنية لمعاهد التدريب في تنفيذ الإصلاحات المالية 24
الشؤون الإدارية والمالية 25
ملحق 1: زيارة الوفود 29
ملحق 2: مداخلات العام 30
ملحق 3: شركاء العام 31

كلمة رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

السيدة لمياء مبيض بساط

" زمن الشدّة لا يدوم، أمّا المؤسّسات القويّة فتَدوم ".

بهذه الروحيّة يقارب المعهد منذ ثلاث سنوات الأزمة العميقة التي تعصف بالبلاد، مؤكّداً لشركائه أنّه مؤسسة عامة اختارت ألا تكون الهزيمة قدرها. وبالفعل، أثبت المعهد على مدى سبعة وعشرين عاماً أنّه جدار منيع أمام التحديات، وأن إرادة الاستمرار والصمود تتفوّق على أعتى الأزمات.

بات الجميع يدرك أنّ لا خروج مستدام من الأزمات من دون مؤسسات قويّة محورها المواطن. وأنه من غير الممكن لأي قطاع أن يحلّ مكان الدولة أو يؤدي دورها. كما أنه لا يمكن معالجة مشكلة تضخّم القطاع العام من منطق محاسبي فقط، والاستمرار في غضّ النظر عن تدهور قيمة الرواتب وعن التفاوت الكبير الذي يضرب مبادئ الشمولية ويدفع الكفاءات للهجرة أو للعمل في أكثر من وظيفة للحفاظ على عيش كريم.
المقاربات لتحديث الخدمة العامة ووضع سلاسل رتب شفافة على قاعدة التوازن مع قدرات الماليّة العامة واستشراف الحاجات التمويليّة، تطرقنا إليها مراراً ومنذ العام 2013 في اصدارات علميّة وحلقات حواريّة. واليوم، نكرّر أننا بحاجة، أكثر من أي وقت مضى، إلى عمل علمي يمدّ مؤسساتنا بمتطلبات الصمود لكي تكون أكثر استعداداً وقدرة في زمن النهوض. فكلّ تراجع أو خسارة، أكانت في الطاقات البشريّة، أو البنية التحتيّة، أو المعلوماتيّة، أو الموارد الماليّة والتشغيليّة نتكبّدها اليوم، هي خسارة سيتم دفع ثمنها تدريجيّاً، وبكلفة إضافيّة عن كل يوم تأخير – كلفة نُحمّلها للمستقبل، ولشباب وشابات هذه البلاد .

في المعهد، لم ننتظر حلول تطول، وعمدنا إلى إعادة ترتيب أولوياتنا، والتطلع إلى كيفيّة الحفاظ على قدرتنا في توفير الخدمات الإستشاريّة والمعرفيّة. لذا لم نتردّد بتسخير خبراتنا ومعارفنا التقنيّة والفنيّة وتحويلها إلى برامج وخدمات تؤمن له قدرة ماليّة أكبر على الصمود، وترسّخ عمله على قاعدة حسن إدارة المال العام، والشفافية والحد من الهدر.

واكبنا في العام 2024 الواقع المعاش للبنانيين والنقاشات التي تدور حول الإيرادات الضريبيّة. أصدرنا تقرير تشخيصي بعنوان **"كيف يمكن لنظام ضريبي جديد استعادة النمو وتحقيق العدالة؟"** في محاولة منّا للإضاءة على إشكاليات يحملها النظام الضريبي وأثرها على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي وعلى العلاقة بين المواطن ودولته. كما قمنا بإعداد تقرير تشخيصي ثانٍ حول واقع إدارة الاستثمار العام نظراً لأهمية هذا الموضوع في رسم خطط التعافي المنتظرة. ووضعنا تقريرين حول الأبعاد الجندريّة للماليّة العامة على المساواة بين المواطنين والمواطنات، لاسيما مسألة الموازنة المراعية للجندر والشراء العام المراعي لمعايير المساواة.

ترافقت هذه الجهود مع إصرار على تعزيز الثقافة الماليّة والاقتصاديّة للشباب الجامعي، وعلى تحديث المنصّة الالكترونيّة لموازنة المواطِنة والمواطن، في ترجمة لالتزامنا توفير وثيقتين لموازنة المواطِنة والمواطن بشكل يسمح باجراء مقارنة لمشروع الموازنة بما تمّ إقراره في قانون الموازنة العامة وبالتالي تتبّع التغيرات التي طرأت بعد مناقشة المشروع في مجلس النواب. وقد حصدت المنصّة الالكترونيّة لموازنة المواطِنة والمواطن اهتمام بلدان ومنظمات عدّة، وعرضها صندوق النقد الدولي خلال اجتماع مراكش في شهر اكتوبر منوها بها كتجربة رائدة.

في ما يخصّ مسار إصلاح الشراء العام، نحن مستمرّون في مواكبته بما هو متاح من قدرات. وقد درّبنا هذا العام 721 مشاركاً من مختلف الإدارات والمؤسسات العامة كما البلديات حول القانون رقم 2021\244، وأصدرنا موجز سياسات حول الشراء العام المستدام قدّم توصيات عمليّة بالاستناد إلى الإطار الوطني والمنهجيات الدوليّة.

وصبّت جهود فريق الخبراء–المدرّبين الوطنيين في تطوير محتوى جديد ومتخصّص، وفي التحضير لإطلاق منصّة الكترونية أسميناها: "نتعلم –nataalam" يُنتظر أن توفّر للمهتمين في لبنان والمنطقة محتوى تدريبي في ثماني مجالات مختلفة، بأسلوب تفاعليّ، وباللغة العربية .

إقليمياً، استمرينا بتعزيز تعاوننا مع المعهد العربي للتخطيط، وتوجّهنا إلى القطاع العام اللبناني بثلاثة برامج تدريبية تحاكي التحديات الراهنة. كما أنهينا المرحلة الثانية من مشروع المساندة التقنية لإصلاح المالية العامة للمركز المالي والمحاسبي في العراق.

تطلبت هذه السنة من فريق عمل المعهد، جهداً مميّزاً، والكثير من الدقة والحكمة في إدارة الأمور. ونحن، على عهدكم بنا، مستمرّون في تمتين التعاون مع كلّ من يشاركنا قناعاتنا وتوجّهاتنا لتحصين المؤسسات والمحافظة عليها لكي تحفظ بلادنا ومواطنيها، في فترة دقيقة وجسيمة المخاطر.

هذه قناعتنا. هذه رسالتنا. ونحن ثابتون،

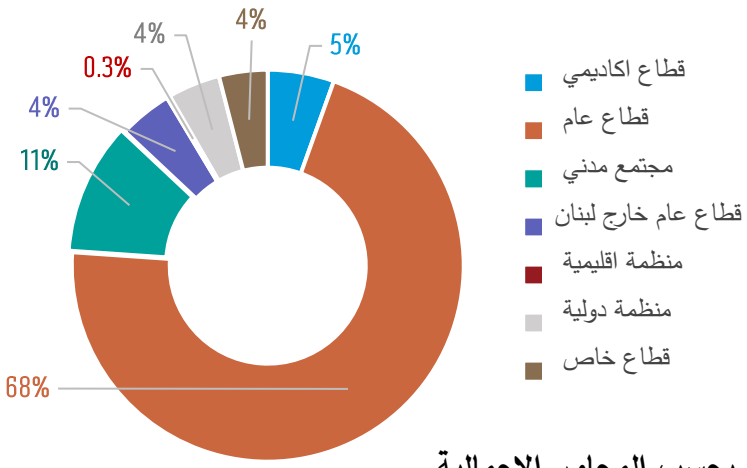
نقطة في بحر،

ولكن "النقطة تنحت حجر".

مؤشرات عام 2023

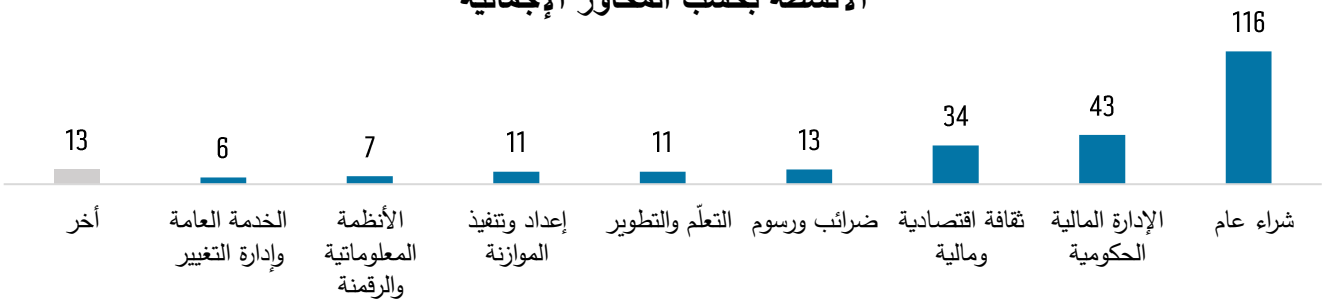
السياسات		الناس		الشراكات	
61	نشاط	112	نشاط	39	نشاط
16	لقاء تشاوري وتوعية	55	دورة تدريبية	16	زيارة وفد
4	تقارير وورقات سياسية	708	ساعة تدريب	19	تنظيم مشترك مع مؤسسات محلية ودولية وإقليمية
36	اجتماعات عمل	3	أدلّة مواطن وأدوات تثقيفية	2	مساندة تقنية
2	مؤتمر				
1	تقرير تشخيصي حول نظام الضرائب والاستثمار في لبنان				

عدد المستفيدين بحسب القطاع



254	نشاط
3 387	مستفيد
16	مداخلة

الأنشطة بحسب المحاور الإجمالية



أمام الأزمة المالية والاقتصادية التي يعيشها لبنان، ومع ازدياد إحتمالية تدهور الوضع القائم نتيجة المخاطر الجيو سياسية التي تعيشها المنطقة، يبقى إصلاح المالية العامة بالنسبة لنا، محوراً أساسياً وشرطاً رئيسياً للخروج من الأزمة واستعادة حسن سير الشأن العام؛ إلا أنَّ ذلك لا يمكن أن يأتي ارتجالاً بل يتطلب إجراء حوارات وطنية جدّية وتوفير قاعدة معلومات واسعة وبذل جهد مهمّ على مستوى الدراسات والأبحاث التي تُعنى ببلورة رؤى وسياسات قابلة للتطبيق ومستندة إلى تجارب الدول الأخرى للإفادة من نجاحاتها ولتجنّب إخفاقاتها .

وفي هذا الصدد إندرجت نشاطات المعهد لعام 2023 ليستكمل من خلالها الدراسة الاستشارية التي كان قد بدأها العام الفائت بطلب من وزير المالية وتقديم توصيات لتفعيل الاستثمار العام منهياً سلسلة لقاءاته التشاور ية مع خبراء في هذا المجال بإصدار أوراق سياسات عامة تحدّد مكامن الضعف والقوة في الإطار التنظيمي والمؤسسي والإداري للاستثمار العام في لبنان.

وبالتوازي مع ذلك، أنهى المعهد هذا العام مراجعته التشخيصية للنظام الضريبي وأصدر تقريراً وطنياً تضمّن توصيات للقيام بخطوات وإجراءات تصحيحية تهدف إلى فتح المجال أمام صانعي القرار بصوغ سياسات إصلاحية قائمة على البيانات والأدلة من شأنها دعم خطة التعافي وإعادة الاقتصاد اللبناني إلى مسار مستدام.

المالية العامة أساس للخروج من الأزمة

تعزيز إدارة الإستثمار العام

تأسيس لنقلة نوعية في طريق إدارة الاستثمار العام في لبنان

تعكس إدارة الإستثمارات العامة الطرق التي تتبعها الحكومات لإدارة نفقاتها الاستثماريّة أو نفقات رأس المال، بدءاً من طريقة اختيارها للأصول العامة المنوي الاستثمار بها مروراً بكيفيّة إنشائها وصيانتها وصولاً إلى إدارة عائداتها وتحسين تقديم الخدمة للناس، والتي عادة ما تستند إلى إدارة مستقلة من قبل الكيانات المعنية أو اللجوء إلى تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص. ووفقاً للتوجهات الحديثة والمعايير العالميّة ، تشكّل إدارة الاستثمارات العامة حجر الأساس لعمليّة التعافي المنتظرة في لبنان لمساعدته على مواجهة الأزمة الاقتصاديّة والاجتماعيّة الخانقة التي يشهدها .

ولمعالجة أوجه القصور هذه وتمهيد الطريق لتحديث إدارة الاستثمارات العامة، كلّفت وزارة المالية والبنك الدولي المعهد بإجراء مراجعة تشخيصية واقتراح توصيات لفهم وتعزيز إدارة الإستثمارات العامة في لبنان.

لكي يتمكّن لبنان من ولوج فترة التعافي على قواعد حديثة ومستدامة لا بدّ له من تحقيق نقلة نوعيّة في طريقة إدارة الاستثمارات العامة من خلال إعادة النظر بالأطر الناظمة، واعتماد خيارات مؤسسيّة واضحة بعيدة عن منطق التنازُع والتضارب، وبناء القدرات في مجالات اختيار وتقييم المشاريع، والمحافظة على إدارة فعّالة للأموال العامة تتكامل مع الأطر الماليّة وعمليات الموازنة.

- **1** تقرير تشخيصي حول واقع إدارة الاستثمار العام في لبنان.
- **2** موجز سياسات عامة باللغتين العربية والانكليزية التي تحدد نقاط القوة والضعف في الإطار التنظيمي والمؤسسي والإداري لإدارة الإستثمارات العامة في لبنان وتقترح سيناريوهات محتملة للتحسين.
- لقاء للخبراء بمشاركة **42** شخص من القطاع العام ومنظمات المجتمع المدني والجهات المانحة والشركاء لمناقشة نتائج الدراسة.

نحو نظام ضريبي أكثر عدالة في لبنان

يشكّل النظام الضريبي ركناً رئيسياً من أركان الإصلاحات التي يحتاجها لبنان. فهو يؤدي إلى ضمان الاستدامة المالية، وتمويل الإنفاق الاجتماعي، وإصلاح الاقتصاد على اعتبارات العدالة والمساواة، واستعادة الحد الأدنى من الثقة بين المواطنين ودولتهم.

لذلك، واصل المعهد خلال العام 2023، جهوده والتزامه، بتعزيز الثقافة الضريبية بالإضافة إلى تقديم رؤى قيّمة في مجال الضرائب ووضع خارطة طريق استراتيجية من خلال عدّة مبادرات:

1 تقرير

2 ملخّص تنفيذي
في اللغة الإنجليزية واللغة العربية

7 فيديو تثقيفي

إصدار تقرير حول "كيف يمكن لنظام ضريبي جديد استعادة النمو وتحقيق العدالة؟"

يقدّم التقرير مراجعة تشخيصية للنظام الضريبي في لبنان ويضع عدد من السيناريوهات لخارطة طريق مستقبلية مرتكزاً على خمس محاور رئيسية وهي: (1) الإطار الماكرو اقتصادي، (2) الإطار القانوني، (3) القدرة البشريّة، (4) أداء النظام الضريبي، (5) وتصميم السياسات الضريبية.

لقاءات تشاورية مع الجهات المعنية

14 مشارك/ة

نظّم المعهد بالتعاون مع جمعية Financially Wise لقاءً تشاورياً حول أبرز نتائج التقرير، ونتج عن ذلك توصيات على المدى القصير والمتوسّط لتعزيز العدالة والفعاليّة الضريبة في لبنان على ثلاث مستويات: القدرات المؤسساتية والبشرية والسياسة، والإجراءات الضريبية، والشفافية والمساءلة.

منتدى لبناء حوار وطني

70 مشارك/ة

هدف المنتدى في تمهيد الأرضية لحوار مستنير على الصعيد الوطني يؤسس لرؤية جديدة حول العدالة والإنصاف الضريبي بين مختلف الجهات الفاعلة، ويرسي منصة ائتلافية تحفّز على الحوار البناء بين هذه الجهات المهتمة بالتأثير في السياسات العامة والتشارك مع السلطات للشروع بالإصلاحات الأساسية على مبدأي العدالة والإنصاف.

لقاء مع الصحافة الاقتصادية

10 مشارك/ة

هدف اللقاء إلى اطلاعهم على نتائج الدراسة التشخيصية ومناقشة القضايا المتعلقة بالضرائب تخلله عرض تفصيلي لنتائج الدراسة.

80 مشارك/ة

نظّم المعهد وبينار حول مشروع القانون لـ"تخصيص إيرادات الضريبة المتأتية من أرباح تسديد الديون بسعر صرف وبقيمة مختلفة عن القيمة الفعلية لتمويل صندوق إعادة تسديد الودائع". وقد شاور الأستاذ إسكندر بستاني، خبير الاقتصادي، الاستاذ كريم ضاهر الذي عرض الجدوى من اقتراح القانون، والاعتراضات التي طالته والثغرات التي يمكن أن تتسبب بإبطاله أو الاعتراض عليه.

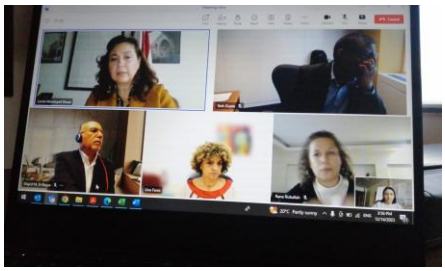
خلال العام 2023، تابع المعهد دوره التنسيقي في إطار تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لإصلاح الشراء العام وخطة العمل. كما كثّف نشاطاته المتعلّقة بتطوير القدرات الوطنية كركن أساس من أركان تنفيذ القانون، وفقاً لأحكام المادة 72 منه، بالتعاون وبمساندة تقنية من شركائه الدوليين، وحرص على تعزيز قدرات ومهارات فريق الخبراء-المدربين لديه.

كما واصل المعهد الحوار مع الجهات المعنية بتنفيذ القانون، وعزّز شراكاته المحلية والإقليمية والدولية لمواكبة المسار الإصلاحي، والاستفادة من الممارسات الجيدة وتبادل الخبرات، وتوسيع أطر تنمية القدرات لتشمل كافة المعنيين تماشياً مع الأولويات الوطنية.

إصلاح منظومة الشراء العام

تقدم مسار إصلاح الشراء العام

واكب المعهد مسار إصلاح الشراء العام بموجب قانون الشراء العام رقم 244 عبر توفير خبراته والدعم التقني للجهات المعنية، ومن خلال توسيع أطر الشركات:



- إعداد مسوّدة لـ **3 مراسيم تطبيقية** بشأن تنظيم عمل هيئة الإعتراضات، وحول الاتفاق الاطاري.
- إعداد مسوّدة **3 دفاتر شروط نموذجية خاصة بالسلع والأشغال والخدمات** (نسخة مبسّطة) وتوفيرها لهيئة الشراء العام لمراجعتها واعتمادها.
- **7 حلقات عرض ونقاش** واكبت التعديلات التي طالت القانون رقم 244 بهدف رفع الوعي لدى صانعي القرار ومسؤولي الشراء والمجتمع المدني حول أهمية إصلاح الشراء العام والإلتزام بمبادئ القانون الجديد.
- **6 اجتماعات عمل تحضيرية مع أساتذة وخبراء جامعة روما تور فرغاتا** لتطوير شهادة تخصّصية في الشراء العام بالتعاون مع السفارة الايطالية في لبنان.
- **5 اجتماعات عمل مع خبراء فرنسيين** حول تنمية القدرات في الشراء العام والشراء العام المستدام.
- **4 زيارات وفود لمؤسسات ومنظمات دولية** للاطلاع على تقدم مسار الإصلاح والجهود الوطنية في مجال التدريب وبناء القدرات في الشراء العام.
- **28 اجتماع عمل مع 6 جهات دولية شريكة** في إطار تنسيق الجهود ووضع أولويات المساندة التقنية التي يحتاجها مسار إصلاح الشراء العام.

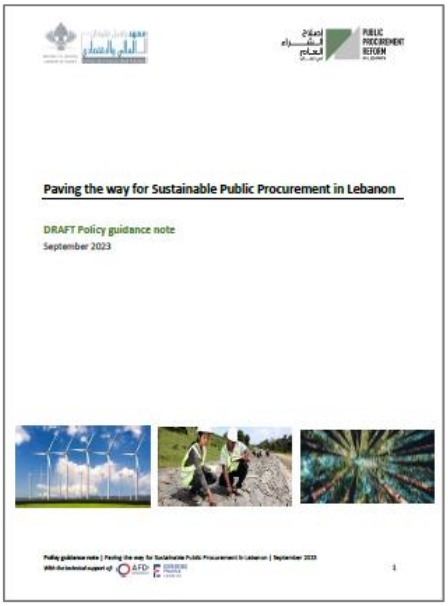
تعاون مع مبادرة غربال حول قانون الشراء العام وعلاقته بمكافحة الفساد

في سياق التعاون مع مبادرة "غربال" أحيا خبراء المعهد **14** ورشة عمل حول قانون الشراء العام في بيروت، صيدا، جبيل، زحلة، قب الياس، زغرتا، النبطية، طرابلس، برمانا، عكار، جونية، والشوف، استهدفت العاملين في القطاع العام والبلديات ومنظمات المجمع المدني. شملت تعريف بالأهمية الاستراتيجية لإصلاح الشراء العام وربطه بالإصلاحات المالية ومكافحة الفساد، مع التركيز على آليات وإجراءات وأدوات تعزز الفعالية والنزاهة والشفافية.

كما شارك المعهد بحلقة عرض ونقاش بمناسبة اليوم العالمي لمكافحة الفساد، حيث أطلقت مبادرة "غربال" تقريراً حول مدى التزام الجهات الشارية بقانوني الشراء العام والحق بالوصول إلى المعلومات.

حوار سياساتي حول الإصلاح

موجز سياسات حول الشراء العام المستدام



تماشياً مع خطة إصلاح الشراء العام في لبنان وما يتضمنه القانون رقم 244 من أحكام صريحة تشجّع على اعتماد سياسات وإجراءات مستدامة في عمليات الشراء، تمّ العمل على إعداد موجز سياسات بعنوان "**تمهيد الطريق لاعتماد الشراء العام المستدام في لبنان**"، ليضيء على أهمية الشراء المستدام وتحدّياته بحسب المواثيق والمعايير الدولية وارتباطه بتحقيق أهداف التنمية المستدامة لعام 2030. أتى هذا الموجز ضمن إطار مشروع دعم إصلاح الشراء العام في لبنان من قبل الوكالة الفرنسية للتنمية وتنفيذ من وكالة اكسبرتيز فرانس .

وفّر موجز السياسات خيارات للسير قدماً في مسار اعتماد الشراء العام المستدام في لبنان، وقدّم توصيات عمليّة بالإستناد إلى الإطار القانوني الوطني والمنهجيات والمقاربات الدولية المعتمدة، لاسيّما تلك التي طوّرها وطبّقها برنامج الأمم المتحدة للبيئة حول العالم على مدى أكثر من قرنين.

يشكّل موجز السياسات أداة ونقطة انطلاق في سياق الحوار بين الجهات الوطنية المعنية ومع الشركاء الدوليين للتقدّم على هذا المسار.

مؤتمر حول الشراء العام في لبنان: أي فرص لتعزيز الشفافية والتنافسية الاقتصادية والاستدامة

في سياق تفعيل الحوار بين المعنيين بإصلاح الشراء العام على المستوى الوطني، نظّم المعهد بالتعاون مع جامعة الحكمة، مؤتمراً بعنوان "**الشراء العام في لبنان: أي فرص لتعزيز الشفافية والتنافسية الاقتصادية والاستدامة**"، حيث كانت مداخلات لهيئة الشراء العام، ومعهد باسل فليحان، والبنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، بمشاركة 50 من العاملين في الإدارات والبلديات وممثلي المجتمعين الأكاديمي والمدني.

التدريب على الشراء العام

التدريب التعريفي والتمهيدي حول قانون الشراء العام رقم 244

بناء على المادة 72 من قانون الشراء العام في لبنان التي حدّدت الجهة المخوّلة بالتدريب المتخصّص المستمر الإلزامي لكافة القائمين بمهام الشراء العام، أي وزارة المالية – معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، تابع المعهد مهمّته لتعريف كافة الجهات المعنية في القطاع العام بمبادئ القانون وأحكامه، وتوفير التوضيحات المطلوبة والإجابة عن الأسئلة المطروحة.
كما قام المعهد بتيويم المواد التدريبية للبرنامج التعريفي بحسب التعديلات التي أقرت على قانون الشراء العام رقم 244، وخصَّ المدربين بحلقة عرض ونقاش حول هذه التعديلات وأبرز التطورات والمستجدات في تنفيذ القانون وأثره على الممارسات والتدريب على تنفيذ القانون.

أحيا **18** خبير مدرب جلسات برنامج التعريف بقانون الشراء العام وتعاونوا على إعداد جلسات تحضيرية لاختبار المعلومات الذي يتم في نهاية كل دورة، وعلى تطوير عدد من المحتوى التدريبي الجديد لتسهيل نقل المعرفة وتبسيطها وتوكيدها للمشاركين.

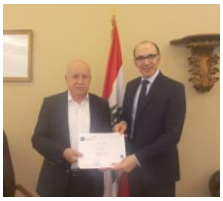
التدريب حول قانون الشراء العام 2021/244

17	دورة تدريبية حضورية حول قانون الشراء العام رقم 2021/244
20	مشارك من اتحادات بلديات سبلين والجنوب في إطار مشروع تعزيز الحوكمة المحلية بالتعاون مع الـUNDP
7	دورات تدريبية عن بُعد حول قانون الشراء العام رقم 2021/244
716	مشاركاً في الدورات التعريفية
16	جلسة تحضيرية لاختبار المعارف للدورة التعريفية حول قانون الشراء العام
679	مشاركاً في الجلسة التحضيرية لاختبار المعارف المتعلق بالدورة التعريفية حول قانون الشراء العام
67%	نسبة النجاح في اختبار المعارف المتعلق بالدورة التعريفية حول قانون الشراء العام 244

دمج الشراء العام في المنهج التدريبي لدورات كلية فؤاد شهاب للقيادة والاركان

بعد سلسلة اجتماعات تنسيقية مع كلية فؤاد شهاب للقيادة والاركان، تمّ إدخال هذا العام برنامج تعريفي بأهمية الشراء العام في صلب المنهج التدريبي لدورتي أركان وقائد كتيبة، يهدف إلى تعزيز معرفة المشاركين بمبادئ قانون الشراء العام ومكوّناته الإصلاحية وأهميته بالنسبة للبنان لا سيّما في ظل الأزمة التي تمرّ بها البلاد.
شارك في هذا البرامج 80 ضابطاً وتناول المحاور التالية:

- لمحة ماكرو اقتصادية عن الوضع اللبناني؛
- المسار الإصلاحي للشراء العام وأهميته بالنسبة للبنان؛
- قانون الشراء العام 2021/244 : مبادئه وأهم أحكامه؛
- الإطار المؤسسي الجديد وأدوار الجهات المعنية.

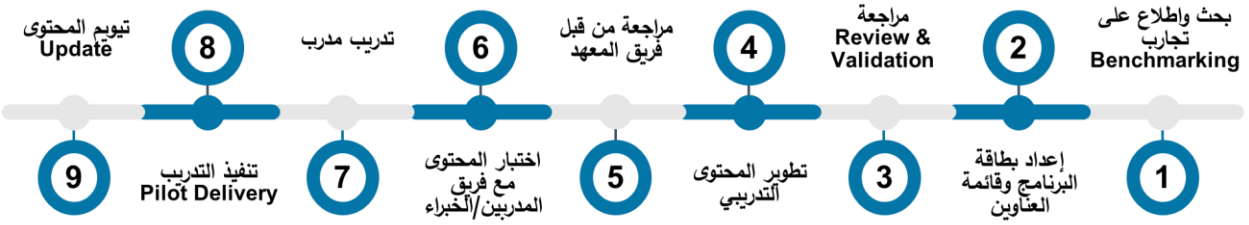


منهج تدريبي متخصّص

بناء على أهداف استراتيجية اصلاح الشراء العام 2022-2024 لرفع مستوى مهارات الموظفين والمسؤولين المباشرين عن عمليات الشراء، أنهى المعهد التحضيرات الخاصة لتوفير برامج تدريبية تقنية متخصّصة وشهادة تخصّصية بالتعاون مع جامعة تور فيرغاتا بالإضافة الى ورش عمل لتبادل المعارف والخبرات بمشاركة خبراء دوليين. كما عمل بمساندة تقنية من OECD-SIGMA على بلورة مقترح لخطة التدريب على الشراء العام بناء على الحاجات الوطنية والممارسات الدولية الجيدة.

اتبع المعهد لتطوير مضامين تدريبية متخصّصة مسار جديد مؤلف من 9 مراحل يتخلّله مقارنة معيارية واختبار تشاركي للمحتوى التدريبي بالإضافة إلى مراجعة المحتوى من قبل الأقران وصولاً إلى تدريب مدرب وإجراء التعديلات والتيويم بحسب الحاجات التي يتم رصدها. وتم هذا العام تطوير محتوى 3 برامج تدريبية متخصّصة لجميع المعنيين مباشرة في التخطيط وإعداد، وتقييم العروض، والتلزيم، وإدارة العقود التي من المتوقّع البدء في التدريب عليها في العام 2024.

مسار تطوير محتوى البرامج المتخصّصة



- **46** مشاركاً في دورات التدريب النموذجية TESTING
- **4** ورش عمل لمراجعة المحتوى التدريبي وتيويمه
- **29** مشاركاً في دورات تدريب مدرب حول مواضيع تخصصية في الشراء العام

تطوير القدرات في الشراء العام بمساندة تقنية من OECD-SIGMA

بمساندة تقنية من مبادرة "سيغما"، تمّ تنظيم ورشة عمل تدريبية لمدة يومين حول "الاتفاق الإطاري" هدفت إلى تزويد 41 مشاركاً من الإدارات والمؤسسات العامة وفريق الخبراء الوطنيين بفهم شامل للاتفاق الإطاري، وتعريفهم بالمبادئ الدولية والممارسات الجيدة ذات الصلة. وقد أضاء الخبراء الدوليون على تجارب كرواتيا، وفلسطين وتركيا والأردن، والخطوات للبدء بتطبيق الاتفاق الاطاري تماشياً مع أحكام القانون رقم 244.

كما عقد المعهد سلسلة إجتماعات عمل مع خبراء مبادرة "سيغما" في مجال تنمية القدرات نتج عنها مقترح لخطة عمل التدريب على الشراء العام تراعي الحاجات الوطنية، والخبرات المتراكمة، والممارسات الدولية الجيدة، على أن يتم تطويرها خلال العام 2024.

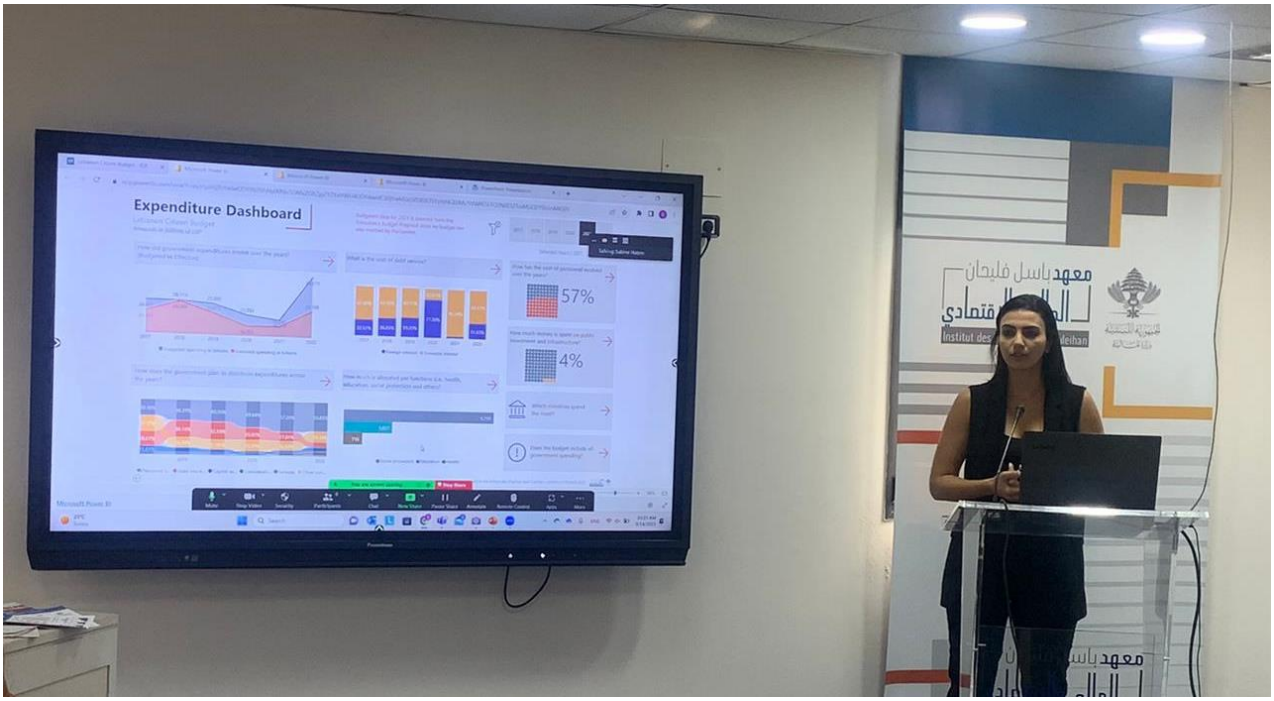
التحضير لشهادة تخصّصية مع جامعة روما تور فرغاتا

باشر المعهد التحضيرات لإعداد شهادة تخصصية في الشراء العام موجّهة للعاملين في هذا المجال في الدولة، بالتعاون مع جامعة روما تور فرغاتا في إيطاليا، وذلك بهدف التقدّم على مستوى تمهين الشراء العام وتوفير المعارف والخبرات المنسجمة مع المعايير والممارسات الدولية الجيدة. يأتي هذا التعاون في سياق الشراكة المميزة التي تربط المعهد بالجامعة منذ عام 2013 في إطار تسهيل المشاركة في برنامج الماجستير الدولي في إدارة الشراء العام IMPPM.

تعكس "موازنة المواطِنة والمواطن"، التزاماً بالمبادئ والقواعد الأساسية التي يجب على الدولة مراعاتها عند تطبيق القوانين وأهمّها السماح للمواطن بالوصول إلى المعلومات لا سيّما المالية منها، والتعرّف على القضايا ليستطيع أن يبني آرائه ومواقفه بأسلوب علمي وعقلاني.

تهدف هذه المبادرة الذي أصدر المعهد نستختها الأولى في عام 2018 ، إلى إتاحة المجال أمام الرأي العام من مواطنين ومواطنات وقطاع خاص ومختلف مكوّنات المجتمع المدني للحوار وإبداء الرأي والتفاعل حول أولويات الحكومة الاقتصادية والاجتماعية وأوجه إنفاق المال العام وطرق تمويله ولممارسة دورهم في المساءلة والمحاسبة بصورة مستنيرة.

شفافية الموازنة وحق الوصول إلى المعلومات



تسهيل الوصول إلى معلومات الموازنة

موازنة المواطنة والمواطِن

موازنة المواطنة والمواطِن لمشروع الموازنة للعامين 2023-2024

للسنة الثانية على التوالي، تمّ نشر موازنة المواطِنة والمواطن **لمشروع الموازنة** العامة كما وردت إلى مجلس النواب وقبل مناقشتها وتعديلها، وذلك التزاماً منّا توفير وثيقة أخرى هامة للمواطن والمواطِنة تسمح لهم مقارنة "المشروع" بما تمّ إقراره وبالتالي تتبّع التغيرات التي طرأت على الموازنة بعد مناقشتها في مجلس النواب.

ونظراً لإحالة مشروع موازنة 2023 ومشروع موازنة 2024 إلى مجلس النواب في فترة زمنية قريبة تم استعراض أرقام المشروعين في دليل موحّد.

تم نشر الدليل باللغتين العربية والإنجليزية.

يتم إعداد ونشر "موازنة المواطِنة والمواطِن" بالتعاون مع:

FI WI
Financially Wise

يونيسف
لكل طفل

تحديث لوحة معلومات موازنة المواطِنة والمواطن

يتم أيضاً تسهيل الوصول إلى معلومات الموازنة من خلال لوحة معلوماتية Lebanon Citizen Budget Dashboard (LCBD) والتي يتم تحديثها كل سنة بمعلومات جديدة.

خلال العام 2023 تم إضافة البيانات حول:

- إيرادات ونفقات مشروع الموازنة للعام 2021؛
- إيرادات ونفقات قانون الموازنة للعام 2022؛
- الإنفاق الفعلي للحكومة للعامين 2021 و2022؛
- الإيرادات الفعلية للحكومة للعام 2021؛
- بالإضافة إلى تفسيرات إضافية حول المفاهيم المالية الهامة.

جلسة حول "البيانات من أجل الشفافية"

نظّم المعهد جلسة حول "البيانات من أجل الشفافية" تهدف إلى عرض ومناقشة أدوات تعزيز شفافية الموازنة المتاحة والتي تم تطويرها من قبل المعهد بالإضافة إلى كيفية استخدامها بشكل فعّال لتساهم في اتخاذ قرارات أكثر استراتيجية وفعّالة.

وشارك في هذه الجلسة جهات مانحة ومنظمات دولية وسفارات ومنظمات المجتمع المدني ومراكز الفكر.

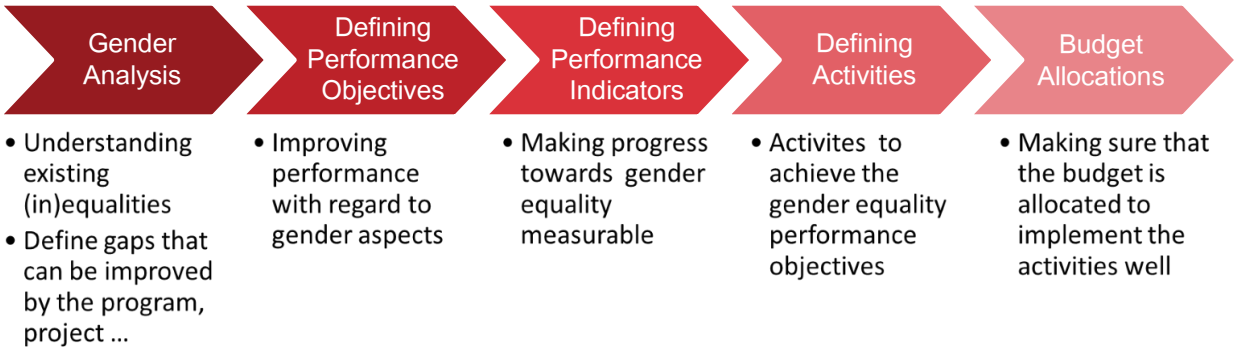
الموازنة المراعية للنوع الاجتماعي

تمهيد الطريق لموازنة مراعية للنوع الاجتماعي وتعزز المساواة في لبنان

في إطار مشروع تعاون مشترك بين المعهد ومنظمة UNWOMEN وبالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP ومنظمة FAO عمل المعهد على:

1. إعداد تقرير يحلّل قانون الموازنة الحالي وآفاق دمج النوع الاجتماعي في نظام الموازنة اللبنانية مع اتخاذ وزارة الزراعة وزارة رائدة.
2. صياغة موجز سياسات عامة يلقي الضوء على أبرز نتائج التقرير التقني ويقدّم توصيات عملية من شأنها رسم الطريق نحو موازنات مراعية للنوع الاجتماعي.
3. تنظيم ورشة عمل عن بُعد بمشاركة **20** مسؤول مالي وضابط ارتكاز من **10** إدارات عامة، بهدف تعزيز معارف المشاركين لجهة فهم دور الموازنة العامة كأداة أساسيّة في رسم السياسات العامة وتعزيز النقاش حول الفرص المتاحة للبنان لإدراج البعد الجندري في قانون الموازنة الحالي أو ضمن مشاريع إصلاحية مستقبلية.

UN WOMEN



One thing you will take away with you 8 Answers

- Adopt gender mainstreaming
- Meet with the gender committee
- Spread the word and engage others
- Gender focused budget is not an independent budget, a long but not impossible path to follow
- Ensure that gender equality is taken into consideration in budgeting
- تطوير القوانين لإدخال البعد الجندري في الموازنة
- فورا إطار قانوني ومؤسساتي حديث للموازنة
- Planning, identifying the goals, budget, criteria, follow up

إنَّ الثقافة المالية والاقتصادية هي ضرورة ملحّة وليس ترفاً، لأنَّ أي مجتمع لا يتمتّع أفراده بالوعي والمعرفة في ما يخص القضايا والمفاهيم والمنتجات والسياسات المالية والاقتصادية، يشكّل بيئة خصبة تنمو فيها المخاطر المالية والاقتصادية والسياسية. خُصّص هذا العام باقة من البرامج المتنوعة استهدفت الشباب والشابات اللبنانيات كما تمّ تيويم المنصة الالكترونية لموازنة المواطِنة والمواطن لتعزيز قدرة المواطنين على المساءلة والتأثير في وضع سياسات عامة تشاركيّة وشفافة وعلى تحفيز المشاركَة الفاعلة للشباب في مجتمعاتهم.

الثقافة المالية والاقتصادية

برامج الثقافة المالية والإقتصادية

برنامج مخصص للشباب الثانوي والجامعي :"مالُك... وما عليك"

يولي المعهد منذ عام 2004 اهتماماً خاصاً لمشاركة الشباب والشابات في قضايا الشأن العام، ويسعى إلى تطوير معارفهم في الشؤون المالية والاقتصادية التي تعني حياتهم كمواطنين وتسلّحهم بالمفاهيم الرئيسية لتعزيز مشاركتهم المجتمعية. وفي هذا العام، إستقبل المعهد وضمن برنامج التثقيف المالي "مالُكَ وما عليك" مجموعة من **79** طالباً وطالبة من معهد الرسل جونية حيث تعرّفوا بشكل سهل وتفاعليّ على مفاهيم الموازنة العامة وإدارة المال العام والرقابة على الإنفاق والدين العام والضرائب وغيرها.

برنامج الجندي: بودكاست تثقيفي مالي واقتصادي بالتعاون مع الجيش اللبناني

25 حلقة تثقيفية جديدة هذا العام سمحت لشريحة واسعة من اللبنانيين والمهتمين الاستفادة من تبسيط عدد من المفاهيم المالية والاقتصادية ومن تتبع التطورات التي تطرأ على الوضع المالي والاقتصادي العام في لبنان. تناولت هذه الحلقات، التي طورتها المكتبة المالية بالتعاون مع قيادة الجيش اللبناني، قانون الشراء العام، والتنمية المستدامة فضلاً على مفاهيم اقتصادية أخرى كالموازنة والقدرة الشرائية، واقتصاد الـcash ...
في رصيد تعاوننا مع مديرية التوجيه في قيادة الجيش اللبناني أكثر من 110 حلقة على مدار 3 سنوات.

الإملاء المالية باللغة الفرنسية – Dictée des Finances

بمناسبة شهر الفرنكوفونية، وبعد توقّف قسري بسبب جائحة كوفيد 19 والأزمات المتتالية التي مرّ بها لبنان، عاود المعهد بالتعاون مع المركز الفرنسي في لبنان وجمعية Financially Wise للتثقيف المالي وبمساندة جمعيات Alam وChange Lebanon وAldic ومؤسسة Hiram Finance، تنظيم مسابقة "الإملاء المالية" باللغة الفرنسية. شارك في مباراة هذا العام، **50** تلميذاً من **6** مدارس. تولّى السيد هانري دو روهان-سرماك، المفتش العام للتعليم والرياضة والبحوث ونائب المستشار للتعاون والعمل الثقافي لدى السفارة الفرنسية في بيروت قراءة نصّ الإملاء الذي تناول موضوع التضخم المفرط على المشاركين.

نشاطات جديدة للمكتبة المالية

بهدف تفعيل دورها وتنمية نشاطاتها، أطلقت المكتبة المالية سلسلة من النشاطات الجديدة هذا العام حول كتب وإصدارات جديدة:

1. ندوة حوارية وتوقيع كتاب "سندات الخزينة اللبنانية" من تأليف وسام اللحام وعلي شور.
2. ندوة حوارية وتوقيع كتابي "حَوكمة القطاع العام في لبنان" و"الوزير علاقته بالمدير العام والمستشارين" من تأليف حسن فوّاز عمرو.
3. لقاء ومناقشة حول كتاب "نساء لبنان في سلك القضاء: تعزيز السائد وإهمال الهوامش" من تأليف عزّة الحاج سليمان وعزّة شرارة بيضون. تخلل اللقاء، تعليق حول الكتاب من قبل القاضية ميسم النويري، المديرة العامة السابقة لوزارة العدل.

مهارات بناء استراتيجيات وسياسات وطنية قائمة على اقتصاد المعرفة بالتعاون مع المعهد العربي للتخطيط

تعرَّف **48** مشاركًا من مختلف الإدارات العامة، بالإضافة إلى مشاركين من القطاع الخاص، على المهارات الضرورية لتصميم استراتيجيات وسياسات وطنية قائمة على اقتصاد المعرفة. واستكشفوا الأدوات والآليات المستخدمة في تقييمها. اعتمدت الدورة على التطبيقات العملية وقدّمت نماذج وأمثلة عمليّة لمبادرات ناجحة. وفي نهاية الدورة، أعرب المشاركون عن رأيهم بشأن الموضوعات المدرجة ومناقشة البدائل المتاحة لبناء استراتيجية شاملة لاقتصاد المعرفة.

التعلّم والتطوير ركائز أساسية داعمة للمسارالإصلاحي ولنجاح تطبيق السياسات العامة كونها تؤثّر على الأفكار والممارسات وتردف المشاريع الإصلاحية بالمهارات والقدرات المطلوبة. منذ عام 2020، يصوّب المعهد نشاطات رزنامته السنوية حول الأولويات الإصلاحية أخذاً بعين الإعتبار الحاجات المستجدّة والموارد المتوفرة لإثراء الرصيد العلمي والعملي للقطاع العام. وكان له هذا العام محطات عدّة أبرزها تطوير منهجية إعداد المدرّبين، إنهاء التحضيرات الخاصة بمنصّة الكترونية للتعلّم عن بُعد، وتعزيز تعاونه الإقليمي على صعيد التدريب والمساندة التقنية.

التعلّم والتطوير

هندسة البرامج التدريبية وتدريب المدربين

أمام الأزمات التي تشهدها الإدارات والمؤسسات العامة وما تتطلبه المشاريع الإصلاحية من كفايات ومهارات على موظفي القطاع العام اكتسابها، تشهد بالمقابل مهنة التدريب اليوم العديد من التحديات المرتبطة ليس فقط بأساليب التدريب وطرق نقل المعلومات بل أيضاً بالتطور التكنولوجي وتصميم محتوى تدريبي جذاب وممتع في آن واحد يلبّي كثافة الحاجات التدريبية واختلافها وتنوّعها، ويعزّز من خلاله بناء شبكات معرفية وترسيخ مفاهيم جديدة كأساس مشترك لبناء الدولة وتطويرها.

تصميم منهجية لإعداد المدربين ومتابعتها بمواكبة فردية عمادها المهارات الميتامعرفية والمرافقة Metacognition & Coaching

استكمل المعهد برنامج إعداد المدربين باتباع منهجية وآليات عمل تساند المدرّب في تحضير التدريب وتوفّر له التغذية الراجعة وتسانده في تحديد أهداف أدائه ليتمكّن من مواكبة تطوّر هذه المهنة على الصعيدين المحلي والعالمي لا سيّما في الشراء العام. أظهر تطبيق المنهجية الجديدة العديد من الحاجات التي يضع لها المعهد خطة عمل لمتابعتها.

برنامج تدريب مدرب بالتعاون مع كلية القيادة والاركان

للسنة السابعة على التوالي، نفّذ المعهد بالتعاون مع كلية فؤاد شهاب للقيادة والأركان دورتين تدريبيتين حول هندسة البرامج التدريبية وتقنيات التدريب توجّهت إلى 87 مشاركاً في دورة قائد كتيبة. هدف هذا البرنامج إلى تعميق المعارف في مواضيع تتعلّق بدورة التدريب من درس الحاجات التدريبية إلى تقييم أثر التدريب وربطها بالتوجهات الاستراتجية للإدارة. كما تطرّق إلى دور المدرب وتقنيات التدريب.

يتخذ هذا البرنامج أهمية كبرى كون قائد الكتيبة يشكّل حلقة ترابط أساس في الهرمية الإدارية وهو الشخص المولج بمتابعة حاجات فريق عمله وتدريبهم .

مشروع CONECTE: E-Learning & Collaborative Network for Carrier Building Training

في إطار المساهمة في هذا المشروع، طوّر خبراء المعهد محتوى تدريبي متخصّص في الـ tutorat en ligne & scénarisation بالتعاون مع جامعة CNAM-Beirut.

يتوجّه هذا البرنامج المتوفّر على منصّة جامعة القديس يوسف إلى الأساتذة الجامعيين والمدربين الخبراء ومسؤولي التدريب.

كما شارك المعهد في حفل الإختتام الذي ألقى الضوء على النتائج الذي حققها المشروع خلال السنوات الثلاث الأخيرة وأفق التطوير لاسيما في مجال التعلّم واعتماد مقاربات تعلميّة جديدة تواكب العصر وتقرّب الجامعات من متطلبات سوق العمل.

يتمحور المشروع، الذي تتولّى تنسيقه جامعة القديس يوسف في لبنان، حول:

- إعداد دراسات اقتصادية حول المهن الرقمية
- توفير مساحة تعلّمية افتراضية بتصرّف الجامعات
- مقاربة طُرق تعلّم جديدة Apprentissage par alternance

المعهد شريك مع 10 جامعات ومؤسسات في لبنان وبلجيكا وفرنسا والنمسا ضمن مشروع Conecte.

منصة التدريب الالكترونية للمعهد

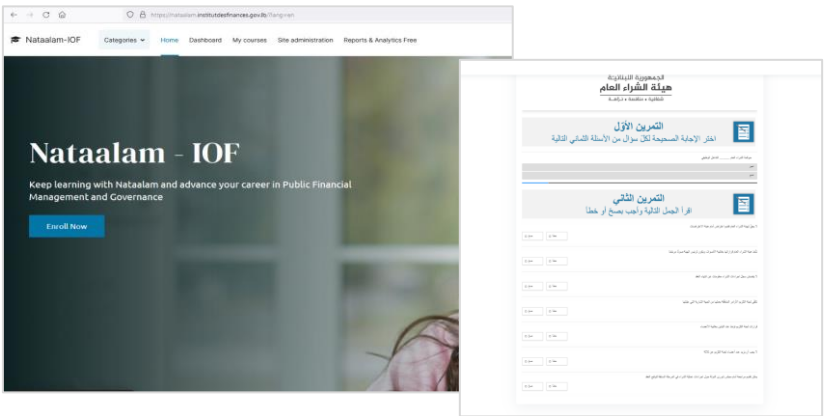
إعداد منصّة تدريب الكترونية للمعهد: "Nataalam"

أنهى المعهد هذا العام المرحلة التحضيرية لإنشاء منصّة تدريب الكترونيةNATAALAM مصمّمة باللغة العربية وتتلائم مع مسارات تعلّمية متنوّعة والحاجات الفردية المختلفة للمهتمين في مجال إدارة المال العام والحَوكمة في لبنان ومنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. والمتوقع إطلاقها في مطلع عام 2024.

سيتمكّن مستخدمو هذه المنصّة من الاستفادة من باقة كبيرة من البرامج التدريبية التي سيتم إعدادها تدريجياً لإغناء محتوى المنصّة وتطوير تجربة المستخدم بمسارات تعلّمية مختلفة، كما سيتمكن من إدارة عملية التعلّم الذاتية بالأوقات التي تناسبه بالاضافة إلى الإنضمام إلى مجتمعات المعرفة من مهنيين وخبراء متخصّصين.

صمّمت المنصة بالإرتكاز على تقنيات تعلّم تفاعلية موفّرة كذلك مساحة للتعلّم الذاتي من خلال موارد تعلميّة وقراءات متخصّصة، ومساحة للتمرّس وتطبيق المكتسبات من خلال تمارين عمليّة واختبارات لتأكيد المعرفة في عدّة مجالات أهمها:

- الموازنة العامة
- الشراء العام
- الضرائب والرسوم
- المحاسبة والتدقيق
- التطوير المؤسسي
- شفافية المالية العامة
- الاستثمار العام
- تقنيات التدريب.



01 **تمّ إعادة تصميم الدورة حول "قانون الشراء العام 2021/244: أحكامه والمبادئ التي ترعاه"** لتلبية معايير الرقمنة من أجل دمجها في منصة التعلّم الإلكتروني.

02 **تمّ إعداد مجموعة من الفيديوهات للتعريف بالمنصّة والدورات القادمة:**

منصّة Nataalam
https://www.youtube.com/watch?v=hqhbD8SB_Ck

"تعرفوا على قانون الشراء العام 2021/244: أحكامه والمبادئ التي ترعاه"
https://www.youtube.com/watch?v=F8euTxKofCE

"التخطيط الجيّد في الشراء العام"
https://www.youtube.com/watch?v=Jmg-mv91S7M

"إدارة العقود في الشراء العام"
https://www.youtube.com/watch?v=oKzCMo99wPE

"طرق وإجراءات الشراء العام"
https://youtu.be/P07QnmHMvZI

برامج تدريبية للقطاع العام

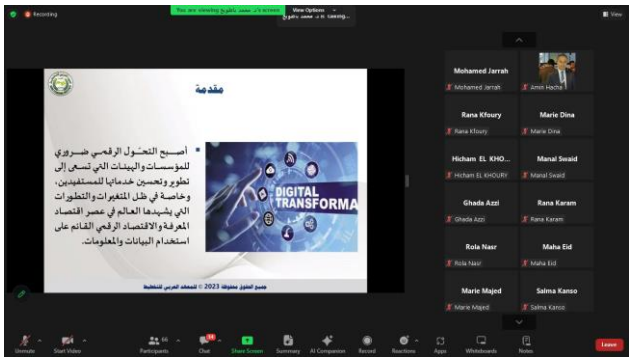
برامج تدريبية مع المعهد العربي للتخطيط حول مواضيع محورية

قواعد البيانات وتقارير متابعة الأداء

تعرّف **32** مشاركاً من القطاع العام في لبنان على كيفية بناء قواعد البيانات ودورها وأهميتها في التخطيط والتنمية، وعلى طرق تصنيف التقارير الدولية وتمييزها في مختلف الميادين الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسساتية بالإضافة إلى مؤشرات قياس الأداء وتصميم أنظمة المتابعة وإعداد التقارير. تخلّل البرنامج تحليل واقع لبنان بالاستناد إلى التقارير الدولية للتنمية وتطبيقات عمليّة لتقييم الأداء التنموي.

أفضل الممارسات الدولية في التحوّل الرقمي

أتى هذا البرنامج ليضيئ على أهمية التحوّل الرقمي في الإدارات العامة وأثره على كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية وإدارة الموارد. تضمّن البرنامج تعريف بأساسيات ومفهوم التحوّل الرقمي ومكوّناته وخصائصه ومتطلباته، وعلاقته بقضايا التنمية المستدامة. تخلّل البرنامج الذي استهدف **81** مشاركاً من القطاعين العام والخاص، عرض الإطار الإستراتيجي للتحوّل الرقمي واستعراض لأفضل الممارسات العربية والدولية ومناقشة التجربة اللبنانية لا سيما في مجال إعداد مصفوفة توطين ثقافة التحوّل الرقمي وآليات تحفيز الموظفين لترسيخ هذا التحوّل وأثره المرتقب على الاقتصاد اللبناني.



إعداد رزنامة تدريب لصالح إدارة حصر التبغ والتنباك

اجتماعات عمل لرصد الحاجات التدريبية وإعداد رزنامة تدريب 2024-2025 في مواضيع تتعلّق بالمالية العامة، وتطبيق قانون الشراء العام الجديد بالإضافة إلى الإرشاد الزراعي الذي يشكّل حجر أساس في خطة التنمية المستدامة للريجي فضلاً على المهارات اللغوية والمعلوماتية .

مساندة تقنية لمعاهد التدريب في تنفيذ الإصلاحات المالية

مشروع المساندة التقنية للمركز المالي والمحاسبي في العراق

- إعداد برنامج تدريبي حول **"تدريب المدرب في إدارة المالية العامة"** يهدف إلى تعريف المشاركين على الإدارة المالية العامة كأداة مهمة لتنفيذ السياسات العامة وتمكينهم من فهم مسار الإدارة المالية العامة من الإطار الماكرو اقتصادي للبلاد مروراً بإعداد الموازنة وتنفيذها ووصولاً إلى الرقابة والاطلاع على الممارسات الجيّدة في مجال الإدارة المالية العامة.
- تنظيم دورة تدريبية أولى لاختبار المحتوى بمشاركة **13** مسؤول من وزارة المالية والهيئات الرقابية في بغداد.
- إعداد برنامج تدريبي حول **"القيادة وإدارة التغيير"** والذي هدف إلى تعزيز معرفة ومهارات المشاركين/ات في قيادة التغيير المؤسسي في عملية الإصلاح في العراق. تخلّل البرنامج زيارات ميدانية إلى كل من إدارة الريجي وكلية فؤاد شهاب للقيادة والاركان.

أتت هذه النشاطات في إطار مشروع المساندة التقنية لمركز التدريب المالي والمحاسبي في العراق الذي ينفّذه معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بالتعاون مع الوكالة الفرنسية للتنمية وExpertise France والذي يهدف إلى تعزيز قدرات المركز على لعب دوره كمؤسسة مرجعية في التدريب في مجال إدارة المالية العامة.

EXPERTISE FRANCE GROUPE AFD — AFD AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT

مراجعة خطة عمل المعهد وتطوير أدوات لدرس الحاجات التدريبية وقياس أثر التدريب

بالتعاون مع فريق عمل المركز المالي والمحاسبي طوّرت حقيبة إسترشادية لكيفية إعداد أسئلة استبيان درس الحاجات التدريبية وتقييم أثر التدريب واستكملت بورشة عمل حول كيفية إعداد الإستبيانات تطرّقت إلى:

- مراحل إعداد الإستبيان؛
- أنواع الأسئلة وطرق صياغتها؛
- الأساليب اللغوية والخطابية؛
- أمثلة عملية لصياغة الأسئلة وترابطها؛
- تقنيات جمع المعلومات وتبيوبها.

منذ بداية الأزمة المالية والاقتصادية والاجتماعية التي عصفت بالبلاد في أواخر عام **2019**، والإدارات والمؤسسات العامة تُعاني من شدة وطأتها لناحية محدودية توفر الموارد وتدني الشروط اللوجستية الرئيسية للعمل فضلاً عمّا أنتجه تراجع سعر الصرف من أثر على تدنّي قيمة الرواتب والأجور من جهة، وعلى تنفيذ الموازنة العامة وإدارة الانفاق العام وآليات الصرف من جهة أخرى.

وفي ظلّ غياب سياسات إنقاذية واضحة المعالم، مبنيّة على دراسات مفصّلة وبرامج إصلاحية واعدة تسمح بالتخطيط وارتقاب المستقبل، جاهد المعهد كباقي المرافق العامة، لتأمين قدر المستطاع، مستلزمات تنفيذ خطة العمل السنوية ونشاطاتها المدرجة في موازنته بالارتكاز على سياسة تقشّف شديدة ومرونة قصوى وغير اعتيادية للتعامل مع محدودية الايرادات وصعوبة الانفاق، بشكل يسمح لنا الاستمرار في مساندة الإدارات والمؤسسات العامة وتقديم خدماتنا الاستشارية والبحثية والتعلّمية لهم على قاعدة التطوير والشراكة وتشارك الكلفة. تندرج هذه الجهود بهدف المحافظة على الرصيد المعرفي والبشري والمؤسسي للقطاع العام كركيزة أساس لبناء مؤسسات قوية وقادرة على مواجهة التحديات المالية الراهنة والتحضّر لمستقبل أفضل.

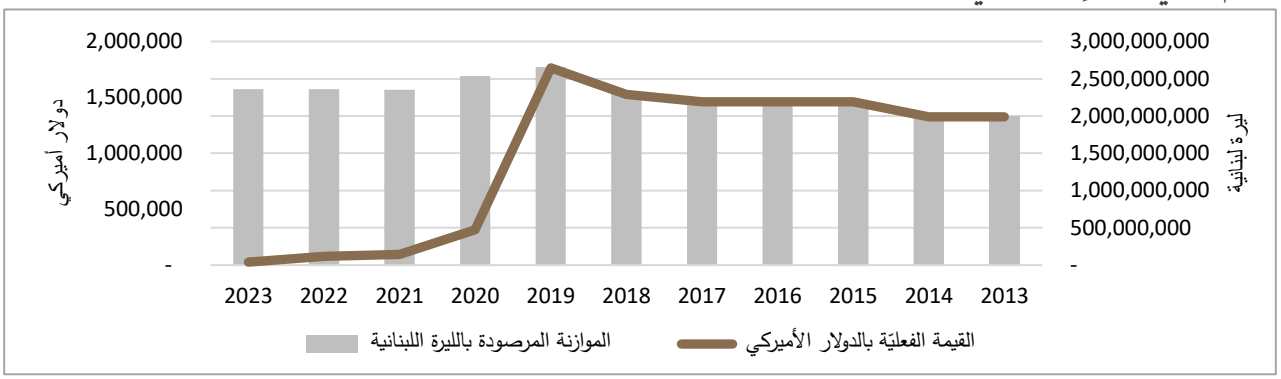
الشؤون الإدارية والمالية

مالياً : ضغوط حادة من جرّاء الأزمة

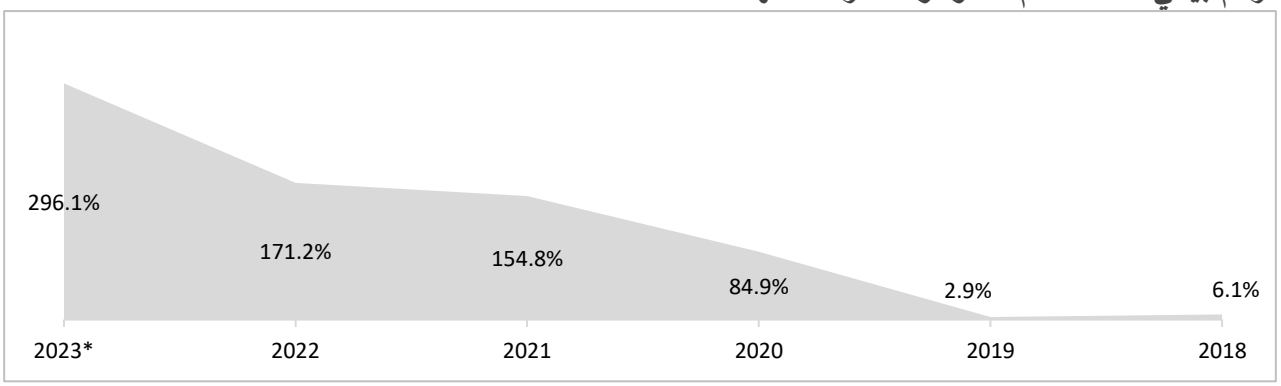
عدم إقرار موازنة العام 2023 زاد من حدّة الأزمة وأثرها وتضاعف مع ارتكاز الإنفاق على قاعدة الإثني عشريّة لتشكّل بالتالي الموازنة السنوية المتاحة للمعهد لهذا العام ما نسبته 10% فقط من القيمة الفعلية المطلوبة.

بلغت قيمة المساهمة المالية //3.260// مليار ليرة لبنانية ما يشكّل إنخفاضاً فعلياً من قيمتها بنسبة 98% وذلك دون احتساب أثر مؤشر التضخم الذي جاوز الـ 296.1% للعام 2023 بحسب بيانات صندوق النقد الدولي.

رسم بياني 1: الإيرادات في انخفاض مستمر



رسم بياني 2: التضخم – مؤشر أسعار المستهلك



المرجع: صندوق النقد الدولي https://bit.ly/3Zpvmn4
* أرقام 2023 مرتقبة

واكب القسم المالي والإداري كافة متطلبات تنفيذ النشاطات المرتقبة لعام 2023، وأنهى قطع الحساب للعام 2023 وأرسله إلى ديوان المحاسبة وفق الأصول القانونيّة المعتمدة. كما إلتزم المعهد في تنفيذ نشاطاته بأحكام قانون الشراء العام رقم 2021/244 وتم نشر عمليات الشراء بالفاتورة على المنصّة الالكترونية لهيئة الشراء العام.

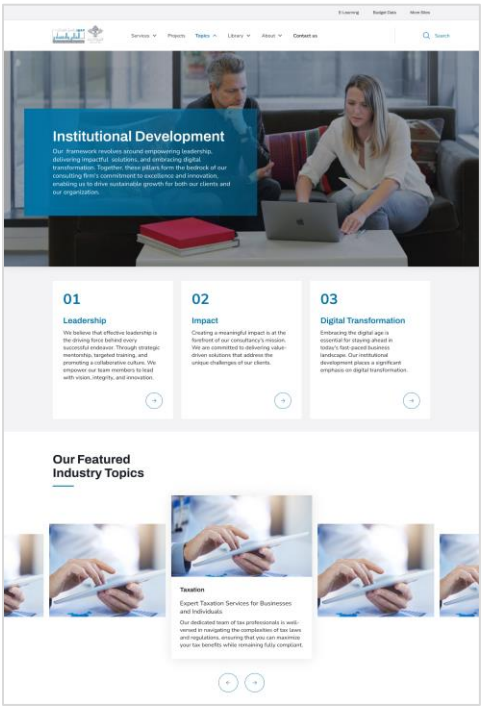
إدارياً: تطلّبت الأزمة المزيد من التخطيط والتنظيم والمرونة

اضطُررنا هذا العام إلى تغيير نمط العمل الإداري المعتاد والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات الحديثة واتباع وتيرة منتظمة للعمل عن بُعد لمواجهة التحديات التي فرضتها الأزمة لا سيّما في ظلّ ارتفاع كلفة النقل وتراجع نوعية البنى التحتية من كهرباء ووقود.

التحديات	التدابير الإدارية والمالية
إيرادات شبه معدومة	▪ تثمير الخبرة المعرفية والتقنية للمعهد وتطويرها إلى برامج وخدمات تزيد من قدرته المالية على الاستمرار؛ ▪ التشارك بالكلفة لتنفيذ البرامج التدريبية لا سيّما في قانون الشراء ممّا سمح لنا تغطية كلفة المدربين والخبراء والاستمرار بتنفيذ المشروع الإصلاحي لما له من أهمية اقتصادية وادارية؛ ▪ تعزيز شراكاتنا الإقليمية والدولية وزيادة استجابتنا للردّ على طلبات العروض لمشاريع ممولة في لبنان من قبل الجهات المانحة.
الصرف في ظل شحّ الموارد المالية	▪ تحديد أولويات الصرف بما يؤمن استمرارية العمل بالحد الأدنى؛ ▪ الإستعانة بشركاء المعهد لتأمين بعض مستلزمات العمل الأساسية كأعمال الصيانة وتأمين مادة المازوت وغيرها من الضروريات.
ظروف عمل صعبة وشروط لوجستية شبه معدومة	▪ العودة إلى العمل الحضوري بالتناوب في مقر المعهد؛ ▪ استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمات التدريبية؛ ▪ استخدام منصة teams كأداة لتنسيق العمل وتعزيز التواصل بين أعضاء فريق العمل؛ ▪ تنظيم اجتماعات تنسيقية أسبوعية عن بُعد لكافة فريق العمل؛ ▪ تحفيز الموظفين وتعزيز قدراتهم واعلاء روحية العمل الجماعي.

تفعيل التواصل مع الجمهور

تابع المعهد جهوده للتواصل مع المستفيدين من نشاطاته ومن انتاجه المعرفي وتفاعل بشكل دائم مع متابعيه عبر مختلف الوسائل المتاحة من نشرات الكترونية، ومقالات وبيانات صحفية، وحملات الكترونية مباشرة ونشر على مواقع التواصل الإجتماعي الخاصة به.



موقع إلكتروني اكثر مرونة لتسهيل الوصول إلى المعلومات

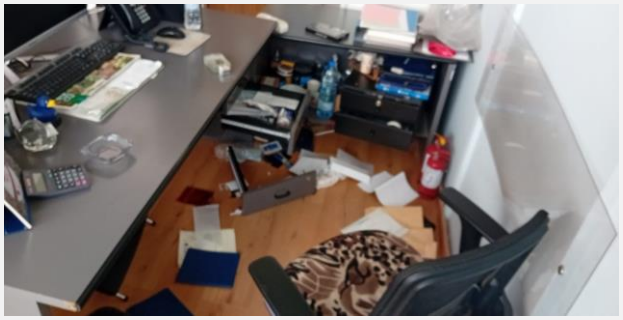
للتواصل أبعاده الاستراتيجية لا سيّما في ظل الأزمات كونه يعزّز الثقة والمصداقية ويشجّع على تبادل الأفكار والرسائل والمعلومات كما يوفر فهماً أعمق لحيثيات القضايا الرئيسية للشأن العام.

لذا لم يتردد المعهد هذا العام بالإستعانة بشركائة الدوليين لتحديث موقعه الالكتروني، بهدف تسهيل الوصول إلى المعلومات ونشر المعرفة والتواصل مع مختلف الفئات المستهدفة من مواطنين، موظفي القطاعي الخاص والعام، المجتمع المدني، المنظمات الدولية، الأكاديميين وغيرهم باللغتين العربية والإنجليزية لتطال المهتمين محلياً، إقليمياً ودولياً.

ومن المتوقع إطلاق الموقع بحلّته الجديدة في النصف الأول من العام 2024 والتي تتميّز عن نسخه السابقة بتنوع وتبويب مواضيعه وبتقنياته التكنولوجية التي تسهّل على القارئ عملية الاطلاع والبحث.

شكر خاص

تفاقمت هذه الصعاب مع تعرّض مقر المعهد في 12 تشرين الأول لعملية سطو وتخريب وسرقة أرهقته على كافة الأصعدة. فكانت مبادرة إدارة الحصر والتنباك اللبنانية – الريجي– هذه المؤسسة الشريكة منذ سنوات عديدة، مبادرة شهامة وردّ المعروف، حيث لبّت سريعاً صرخة المعهد وقدّمت المساندة التقنية والفنية للتعويض عن الخسائر الفادحة.



ملحق 1: زيارة الوفود

شركاء التنمية الدوليون	**البنك الدولي – The World Bank** ▪ Regional Director for Equitable Growth, Finance and Institutions (EFI) in the Middle East and North Africa (MENA) region ▪ Director for the Mideast Department ▪ MENA Governance Team ▪ Health sector delegation visit
	صندوق النقد الدولي – IMF ▪ Resident Representative and Lebanon team ▪ Article IV mission ▪ Mission on Capacity Development for Domestic Revenue Mobilization
	البنك الاوروبي للإعادة الإعمار والتنمية EBRD – Delegation to discuss collaboration with IOF on PP
	منظمة الأمم المتحدة United Nations – UN Resident Coordinator for Lebanon
	سفارة بلجيكا في لبنان Belgium Embassy – Ambassador
	سفارة فرنسا في لبنان French Embassy – Consul General
	سفارة المانيا في لبنان German Embassy – First Secretary
	التعاون الألماني GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)
	سفارة ايطاليا في لبنان Italian Embassy – Deputy Ambassador and Political and Economic Attaché
	سفارة المملكة المتحدة في لبنان UK Embassy – Head of the economic and political section

	المعهد العربي للتخطيط في الكويت Arab Planning Institute – Director General
مؤسسات إقليمية	**مركز المساندة التقنيّة التابع لصندوق النقد الدولي** METAC – Revenue Advisor

ملحق 2: مداخلات العام

موضوع / محور النشاط	عنوان المداخلة
الشراء العام **مداخلتان**	الشراء العام المستدام
	إصلاح الشراء العام في لبنان وتطبيق قانون الشراء العام
الإدارة المالية الحكومية **4 مداخلات**	Introduction to Budget Transparency in Lebanon
	Diagnostic Assessment of Public Investment Management in Lebanon
	The Budget Process and Draft Budget 2024
	Lebanon – Budget Literacy
النظام الضريبي **مداخلتان**	Towards a fairer taxation scheme in Lebanon – A diagnostics Review of the Lebanese Taxation System
	How Can a New Tax System Restore Growth and Bring Equity?
ثقافة اقتصادية ومالية **مداخلة**	Resilience during conflicts: Economics and public finance at the center of the war on Gaza

ملحق 3: شركاء العام

شركاء محليين

البرلمان اللبناني
الجيش اللبناني – كلية قؤاد شهاب للقيادة والأركان
الجيش اللبناني – مديرية التعليم
الجيش اللبناني – مركز البحوث والدراسات الاستراتيجية
جامعة القديس يوسف
جامعة الحكمة
مبادرة غربال
هيئة الشراء العام
الجمعية اللبنانية لحقوق المكلفين – ALDIC
الرابطة اللبنانية لسيدات الأعمال – LLWB
المعهد العالي للموسيقى – Conservatoire Libanais National Supérieur de Musique
ALAM
Change Lebanon
Financially Wise
Hiram Finance
Insights Analytica
Lebanon Opportunities

شركاء إقليميين

المركز المالي والمحاسبي في العراق
المعهد العربي للتخطيط – الكويت
المعهد الفلسطيني للمالية العامة والضرائب
مركز التمويل والاقتصاد في الشرق الأوسط التابع لصندوق النقد الدولي – CEF
مركز الشرق الأوسط للمساندة التقنيّة التابع لصندوق النقد الدولي – METAC

شركاء دوليين

البنك الاوروبي للإنشاء والتعمير – EBRD
البنك الدولي – World Bank
المعهد الفرنسي – السفارة الفرنسية في لبنان
الوكالة الفرنسية للتنمية – AFD
بعثة الاتحاد الأوروبي في لبنان
سفارة ايطاليا في لبنان
صندوق النقد الدولي – IMF
مبادرة سيجما لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والاتحاد الأوروبي – SIGMA OECD
منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية – OECD
Expertise France
MAPS Secretariat at OECD
Senior Budget Officials Network for MENA – OECD
UNDP
UNICEF
University of Tor Vergata
UN Women
WTO – أمانة سر منظمة التجارة الدولية

512، كورنيش النهر
ص.ب.: 5870 16 بيروت، لبنان
تلفون: 147/9 425 961 +
فاكس: 860 426 961+
institutdesfinances.gov.lb

IOFLebanon
Institut des Finances Basil Fuleihan
IOFLebanon
IOFLebanon
InstituteOfFinance