

# وثيقة معلومات المشروع / ورقة بيانات الإجراءات الوقائية المتكاملة (PID/ISDS)

مرحلة التقييم | تاريخ الإعداد/التحديث: 5 تشرين الأول/أكتوبر 2017 | تقرير رقم: PIDISDSC23161

## معلومات أساسية

### أ. بيانات أساسية حول المشروع

البلد	رقم تعريف المشروع	رقم تعريف المشروع الرئيسي (إن وجد)	اسم المشروع
لبنان	P165324		تعزيز إدارة الشؤون المالية (P165324)
المنطقة	تاريخ التقييم التقريبي	التاريخ المتوقع لانعقاد المجلس	مجال الممارسة (الرئيسي) الحكم
الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	30 نيسان/أبريل 2019	16 أيلول/سبتمبر 2019	
أداة التمويل	المقترض	الهيئة المنفذة	
تمويل مشروع استثماري	وزارة المالية	وزارة المالية	

### هدف (أهداف) التنمية المستدامة

تحسين الواقعية والشفافية في الموازنة، وإدارة النقد، وإدارة الدين العام، والخدمات الإلكترونية لوزارة المالية، وكفاءة المشتريات العامة.

### التمويل (بملايين الدولارات)

موجز

التكلفة الإجمالية للمشروع	50.00
إجمالي التمويل	50.00
ثغرة التمويل	0.00

### التفاصيل

إجمالي تمويل مجموعة البنك الدولي	50.00
قروض البنك الدولي	50.00

قرار مراجعة التصميم  
المسار الأول – سمحت المراجعة بالمضي في إعداد المشروع

فئة التصنيف البيئي  
ج – غير ضروري

هل تم نقل وظائف الرقابة والاعتماد الخاصة بالإجراءات الوقائية إلى مدير الممارسة؟ (لن يتم الإفصاح عنها)

نعم

قرار آخر (حسب الاقتضاء)

أتاح إنشاء حكومة الوحدة الوطنية في ديسمبر 2016 فرصة فريدة من نوعها للتخفيف من المخاطر الوشيكة بالإضافة إلى التصدي للتحديات التنموية القديمة والملحة. ومع وجود استقرار سياسي داخلي هش. حدث تدهور ملموس في نوعية الخدمات العامة والمؤسسات والحوكمة ومناخ الأعمال التجارية، مما يستدعي معالجة عاجلة. فقد تفاقمت مخاطر الاقتصاد الكلي والخمول المؤسسي بسبب الحرب السورية، مما أثر على الاقتصاد الذي لم يفلح، حتى قبل الاضطرابات الإقليمية، في توفير فرص عمل كافية ذات نوعية جيّدة للسكان. وأدى تدفق أكثر من 1.5 مليون نازح من سوريا إلى زيادة الضغط على قطاعات التعليم والصحة والبلديات وغيرها من قطاعات تقديم الخدمات العامة في لبنان، وسط تفاقم بارز وفعلي في أوجه عدم المساواة الإقليمية.

في هذا السياق الجديد للتدخل، تهدف مجموعة الإصلاحات المقترحة إلى إنشاء سجل على الفور لإنجازات الحكومة ومصداقيتها. كما أنها ستعمل على وضع سياسات للتغيير على المدى المتوسط. ومن بين القضايا الرئيسية، يواجه لبنان العديد من الصدمات التي طال أمدها، وكلّ منها لديه القدرة على تغيير البلاد بطرق أساسية على المدى القصير والمتوسط. ويعرض - الإطار المالي الكلي الضعيف، الذي تركز عليه نسب الديون التي لا يمكن تحمّلها، والعجز المستمر والكبير في الحسابات المالية والحسابات الجارية - البلد إلى مخاطر كبيرة من حيث إعادة التمويل. فإن جذب رؤوس أموال كافية، وخاصةً الودائع، لتمويل عجز أكبر بكثير، يمكن أن ينطوي على تحديات وذلك استناداً إلى بيانات نمو الودائع الأخيرة.

وعليه، هناك حاجة ملحة لاعتماد إصلاحات من أجل إعادة لبنان إلى مسار إنمائي سليم. في مجال الإدارة المالية العامة، يواصل لبنان بذل الجهود المكثفة لإصلاح المالية العامة، على الرغم من عدم وجود موازنة رسمية منذ عام 2005. وفي الأونة الأخيرة، وبعد 12 عاماً بدون موازنة رسمية، أقرّ مجلس الوزراء ومجلس النواب قانون الموازنة السنوية لعام 2017. وأنجز مشروع إصلاح الإدارة المالية - المرحلة الثانية (مشروع إصلاح الإدارة المالية 2) في ديسمبر 2016، ويقوم البنك الآن بإعداد مذكرة المفاهيم للمشروع المقبل. وعلى هذا الأساس، يمكن طلب الحصول على تسهيل لإعداد المشروع.

#### السياق القطاعي والمؤسسي

وفقاً للمرصد الاقتصادي للبنك الدولي في لبنان (ربيع 2017)، يؤدي ارتفاع نسبة الدين إلى الناتج المحلي الإجمالي المرتفعة أصلاً إلى زيادة مخاطر المالية العامة الكلية. وتشير التقديرات إلى أن إجمالي الدين العام سيصل إلى 157.5% من إجمالي الناتج المحلي بحلول نهاية عام 2016، أي بزيادة قدرها 8.1 نقطة مئوية عن نهاية عام 2015. ويعزى الارتفاع الحاد إلى تدهور الحسابات المالية مع اتساع العجز المالي العام وانخفاض الفائض الأولي. وقد تفاقمت هذه الديناميكية بسبب نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي البطيء، مع تغير سلبي في معامل انكماش الناتج المحلي الإجمالي، مما حدّ من الزيادة في الناتج المحلي الإجمالي الاسمي، وأدى إلى دفع يقوده القاسم (Denominator) لنسبة الدين إلى الناتج المحلي الإجمالي. ونتيجة لذلك، تم عكس ما يقارب نصف التقدّم المحرز في مركز ديون البلد خلال النصف الأخير من العقد الماضي؛ وبعد أن بلغ ذروته محققاً 185% من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2006، أدى النمو القوي في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي إلى خفض نسبة الدين إلى الناتج المحلي الإجمالي إلى 133.5% بحلول عام 2012، وعندها بدأ يرتفع مجدداً. ومن شأن ذلك أن يسلب الضوء على المخاطر المتزايدة على المدى القصير المرتبطة بعدم وجود إصلاحات مالية في بيئة يكون فيها النمو الأكثر انتعاشاً معتمداً على إيجاد حلّ للنزاع السوري أو على إصلاحات هيكلية يمكن أن تسفر عن منافع ولكن على المدى المتوسط والطويل فقط.

أصبح المركز المالي للبنان أكثر هشاشة مع اتساع العجز المالي العام واختفاء الفائض المالي الأساسي تقريباً. وزاد العجز المالي العام بنحو 1.8 نقطة مئوية ليصل إلى 10% من الناتج المحلي الإجمالي، ليصل إلى رقمين للمرة الأولى منذ عام 2006. وفي حين ارتفعت كلّ من الإيرادات والنفقات خلال عام 2016، تجاوزت النفقات الإيرادات. وقد ساعد الاقتصاد المتحسن بشكل هامشي في عام 2016 على دفع إجمالي الإيرادات للحكومة بزيادة تقدر بنحو 0.7 نقطة مئوية لتصل إلى 21% من الناتج المحلي الإجمالي، مدفوعة بالإيرادات الضريبية وغير الضريبية وإيرادات الخزينة. ومع ذلك، فقد قابل ذلك زيادة تُقدّر بنحو 2.5 نقطة مئوية في إجمالي النفقات إلى 31.1% من الناتج المحلي الإجمالي، مدفوعة بالدرجة الأولى بمدفوعات الفائدة ودفع المتأخرات والتحويلات إلى البلديات. وارتفع الإنفاق الأساسي (باستثناء خدمة الدين) بمقدار 1.9 نقطة مئوية، مما أدى إلى انخفاض الفائض الأساسي من 1.3% من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2015 إلى 0.1% في عام 2016. وفي الوقت نفسه، فإن التحويلات إلى مؤسسة كهرباء لبنان، المملوكة للدولة، واصلت الاستفادة من انخفاض أسعار النفط، حيث تراجعت بنحو 0.5 نقطة مئوية في عام 2016 إلى نحو 1.9% من الناتج المحلي الإجمالي، مقارنةً بمتوسط قدره 4.3% من الناتج المحلي الإجمالي في العقد السابق.

وقد أدى تباطؤ النشاط الاقتصادي منذ بداية الاضطرابات الإقليمية إلى تراجع عام في إجمالي الإيرادات، لم يقابله انخفاض متناسب في النفقات. وفي الفترة 2012-2016، بلغ متوسط الإيرادات 21.8% من الناتج المحلي الإجمالي، مقابل 23.4% من الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة 2002-2011. ومن ناحية أخرى، بقي الإنفاق الأولي (باستثناء مدفوعات الفائدة) عند متوسط فترة ما قبل الأزمة - 21% من الناتج المحلي الإجمالي لكل من الفترتين 2002-2011 و 2016-2012.

إن إصدارات سندات الخزينة بالعملة الأجنبية الكبيرة (اليوروبوند) من قبل وزارة المالية تسلط الضوء على احتياجات التمويل الكبيرة. كما وتواصل الحكومة تمويل العجز المالي في المقام الأول من خلال إصدار سندات الخزينة بالعملة الأجنبية (اليوروبوند). في أبريل 2016، أصدر لبنان بنجاح

<sup>1</sup> أحرز مشروع إصلاح الإدارة المالية 2 بعض التقدّم في تنفيذ إصلاح إدارة المالية العامة لكنه لم ينجح في تحقيق كافة أهدافه بسبب الجمود السياسي، الذي أدى إلى تجميد الجسمين التنفيذي والتشريعي. لقد انتهى هذا الجمود الآن، وهناك أمل بالتوصل إلى إجماع سياسي واستعداد لإعادة إطلاق عملية الإصلاح التي هناك حاجة ماسة إليها.

مليار دولار أمريكي في سندات الخزينة بالعملة الأجنبية (اليوروبوند) لاستبدال ديون مستحقة. وقُسمت إصدارات سندات الخزينة بالعملة الأجنبية (اليوروبوند) إلى شريحتين: الأولى كانت قيمتها 700 مليون دولار، وتستحق في عام 2024 بسعر فائدة قدره 6.65%، والثانية بلغت قيمتها 300 مليون دولار وتستحق في عام 2031 بسعر فائدة قدره 7%. وقد أعقب ذلك إصدار عدد كبير من سندات الخزينة بالعملة الأجنبية (اليوروبوند) في مارس 2017 بقيمة 3 مليارات دولار أمريكي مقسمة بين 1.25 مليار دولار أمريكي و 1 مليار دولار أمريكي و 750 مليون دولار أمريكي، على التوالي بنسبة 6.85% و 7% و 7.25% بمعزل استحقاق لمدة 10 سنوات و 15 سنة و 20 سنة على التوالي. وبالنسبة لكل من إصداري سندات الخزينة بالعملة الأجنبية (اليوروبوند)، أعلنت الوزارة أنه تم الاكتتاب في السندات بشكل مفرط. ولا يزال رصيد الدين العام القائم بغالبه بالعملة المحلية (الليرة اللبنانية) حيث شكل نهاية عام 2016 62.5% من إجمالي الدين العام مقابل 61.5% في نهاية 2015.

ويمثل إقرار موازنة عام 2017 من قبل مجلس الوزراء خطوة أولى مرحب بها، يجب أن يتبعها تصديق مجلس النواب. وكانت آخر موازنة رسمية للبنان في عام 2005، حيث منعت الخلافات بشأن المساءلة على الحسابات المالية السابقة المصادقة على الموازنات اللاحقة من قبل مجلس النواب. ومنذ ذلك الحين، يتم الإنفاق كثيراً من خلال سلف الخزنة والتدابير المخصصة في أوقات الضغوط. وقد ترك ذلك السياسة المالية دون ركيزة. وحتى قبل عام 2005، كانت السياسة المالية تفتقر إلى منظور متوسط الأجل. علاوةً على ذلك، لم يتم التصويت على أي من موازنات ما بعد الحرب خلال الفترة الدستورية، وكانت آخر حسابات مالية مغلقة رسمياً هي حسابات عام 2003، على الرغم من أن الحسابات للفترة من 1993 إلى 2003 تحتاج إلى تعديلات كبيرة. وتشكل هذه الاختناقات الهيكلية التي طال أمدها في مجال المالية العامة مظاهر هامة للفساد المتوطن<sup>2</sup> والعجز السياسي، مما يعوق تنمية البلد. وهناك نقص في الرقابة والمساءلة تجاه المالية العامة، بما في ذلك تلك المتعلقة بالكيانات الخارجة عن الموازنة التي تتلقى تمويلاً حكومياً كبيراً، مما يساعد على ترسيخ مفهوم عدم الشفافية وتشجيع الفساد في الشؤون المالية.

#### العلاقة بإطار الشراكة مع البلاد

يتمشى المشروع المقترح مع الهدفين التأمين لمجموعة البنك الدولي المتمثلين في الحد من الفقر المدقع وتعزيز الرخاء المشترك؛ وإطار شراكة مجموعة البنك الدولي مع لبنان للسنوات المالية 2017 - 2022، ومع استراتيجية الشرق الأوسط وشمال أفريقيا "الإدماج الاقتصادي والاجتماعي من أجل السلام والاستقرار". إن استمرار إصلاحات إدارة المالية العامة في لبنان يتمشى تماماً مع مضمون إطار الشراكة مع البلد مما يظهر أن النظام الحالي لإدارة المالية العامة يواجه العديد من المعوقات التي تعرقل سير عمله بشكل سليم وتضعف شفافيته وتؤدي إلى عدم كفاءة استخدام الموارد العامة. وهي تشمل ما يلي: (1) نظام إدارة مالية عامة مر عليه الزمن ومعقد ويفرض أوجه قصور كبيرة؛ و(2) تجزؤ في الموازنة ووظائف الخزنة في الوقت الذي تسعى فيه الحكومة إلى الحفاظ على الالتزام السليم وإدارة النقد ومساءلة الإنفاق العام في غياب حساب خزنة مركزي عامل وموازنة معتمدة من مجلس النواب؛ و(3) شواغر متعددة في الإدارة العامة؛ و(4) ضعف بيئة الرقابة بحيث لا تنفذ القواعد والمبادئ التوجيهية؛ و(5) زيادة وفساد ثقل المصالح المكتسبة والخيارات السياسية التي تضعف الثقة في الحكومة، ولا سيما بين المجتمعات الضعيفة والمهمشة في المناطق المتخلفة حيث لا تتم تلبية احتياجات الخدمة العامة الخاصة بها، مما يضعف علاقتها بالدولة؛ و(6) قلة توافر المعلومات، الأمر الذي يحذ من الشفافية والمشاركة اللتين يمكنهما دعم المزيد من المساءلة.

كذلك، تشير الورقة البيضاء التي أصدرها البنك الدولي للحكومة الجديدة في نوفمبر 2016 بوضوح إلى أنه يمكن أن يشكل تعزيز الحوكمة وبناء المؤسسات والمساءلة والمشتريات وسيادة القانون، عناصر رئيسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنان، من خلال تحسين تقديم الخدمات إلى النمو والحد من الفقر.

ويبقى البنك الدولي ملتزماً بمساعدة الحكومة على تحسين إدارتها المالية في مجالات تحليل السياسات المالية وإدارة الموازنة والدين العام بغية دعم المؤسسات التي تعزز الاستخدام الفعال والرصد القوي للموارد العامة وإمكانية التنفيذ العادل للقانون والانظمة.

#### ج. الهدف (الأهداف) الإنمائي (ة) المقترح (ة)

تحسين شفافية الموازنة وإدارة النقد وإدارة الدين العام والخدمات الإلكترونية لوزارة المالية وكفاءة المشتريات العامة.

تتمثل مؤشرات الأداء الرئيسية الخمسة لتتبع التقدم المحرز نحو تحقيق الهدف الإنمائي المقترح في ما يلي:

- **تحسين شفافية الموازنة:** بيانات الموازنة وبيانات الإنفاق الفعلي المتاحة عبر الإنترنت من خلال التصنيف الإداري والاقتصادي والوظيفي
- تحسين إدارة النقد: تبسيط العمليات وتخفيض مستويات الموافقات لتعجيل تدفق الأموال المتعلقة بتمويل المانحين في إطار زمني مقبول ومعقول
- **تحسين إدارة الدين العام:** وضع وتنفيذ إستراتيجية متوسطة الأجل لإدارة الديون مع تحقيق نسبة ديون بالعملة الأجنبية / إجمالي الدين بحوالي 38%
- **تحسين الخدمات الإلكترونية لوزارة المالية:** نزهة التصريحات المقدمة من قبل المكلفين من خلال الخدمات الإلكترونية لوزارة المالية
- **فعالية المشتريات العامة:** تكامل فعال بين بوابة مجلس المناقصات المركزية وقواعد بيانات مشتريات وزارة المالية ووزارة الداخلية

<sup>2</sup> يصنّف مؤشر التنافسية العالمي للمنتدى الاقتصادي العالمي للفترة 2016-2017 لبنان بمرتبة منخفضة جداً في قضايا الحوكمة. على سبيل المثال، في فئة ثقة الجمهور في السياسيين، احتل لبنان المرتبة 125 من بين 144 دولة، في حين احتل البلد المرتبتين 126 و 135 على التوالي في ما يتعلق بالشفافية في صنع السياسات الحكومية والإسراف في الإنفاق الحكومي.

## النتائج الرئيسية (من مذكرة تصوّر المشروع)

تتماشى أنشطة المشروع المقترح تماماً مع الأهداف الاستراتيجية لمجموعة البنك الدولي المتمثلة في القضاء على الفقر المدقع وتعزيز الرخاء المشترك بطريقة مستدامة من خلال تحسين إدارة الموازنة والخزانة لدعم تقديم الخدمات العامة. وبما أن الأسس القوية لإدارة المالية العامة ضرورية لدعم إعادة بناء مؤسسات الدولة بشكل تدريجي وطويل الأجل، فإن المشروع ينسجم أيضاً مع تجديد ركيزة العقد الاجتماعي للاستراتيجية الإقليمية للشرق الأوسط وشمال أفريقيا الخاصة بمجموعة البنك الدولي. وعلاوة على ذلك، سيساعد المشروع المقترح في عمليات دعم الموازنة الحالية والمستقبلية التي يمولها البنك الدولي وغيره من الشركاء الإنمائيين.

ويتألف المشروع من أربعة عناصر: (1) الاستعراض الوظيفي لوزارة المالية وبناء القدرات؛ و(2) التحليل المالي الكلي وإدارة الموازنة؛ و(3) تعزيز المحاسبة وإدارة النقد وإدارة الدين العام؛ و(4) تطوير التدقيق الداخلي، والخدمات الإلكترونية لوزارة المالية، والمشتريات العامة. وعليه، خلال فترة تنفيذ تسهيل إعداد المشروع (18-12 شهراً)، ستكون النتائج المتوقعة كما يلي:

### 1) الاستعراض الوظيفي لوزارة المالية وبناء القدرات

#### 1.1 استعراض وظائف وزارة المالية – مديرية المالية العامة.

##### النتائج المتوقعة:

1. الاستعراض الوظيفي لمديرية المالية العامة التابعة لوزارة المالية، بما في ذلك التوصيات المتعلقة بالأعمال الموكلة لكل مديرية.
2. يتم تحديث أو إعداد التوصيفات الوظيفية لموظفي وزارة المالية (مديرية المالية العامة) وفقاً للمعايير التي يحددها مجلس الخدمة المدنية (هناك قضايا في ما يتعلق بالعدد المحدود لفئات الموظفين - المحاسبين / المحامين / خبراء الضرائب / مدققي الحسابات - للنقاش).
3. التدابير القانونية (القانون/ المرسوم / القرارات الوزارية) اللازمة لتنفيذ هذا الإصلاح المؤسسي.

#### 1.2 تعزيز بناء القدرات في وزارة المالية – مديرية المالية العامة + المعهد المالي.

##### النتائج المتوقعة

1. تقييم احتياجات القدرات لموظفي مديرية المالية العامة في وزارة المالية بما يتماشى مع أهداف السياسة والاحتياجات ذات الأولوية.
2. استراتيجية إدارة التغيير.
3. خطة التعلم (2018-2020).

#### 1.3 تنفيذ خطة التعلم – مديرية المالية العامة + المعهد المالي.

##### النتائج المتوقعة

1. وحدة تعلم إلكتروني في إعداد الموازنة.
2. وحدة تعلم إلكتروني في المشتريات العامة.
3. برنامج تدريبي لإصدار شهادات تدقيق الحسابات الداخلية.
4. مجموعة لا يقل عددها عن 20 خبيراً / مدرباً وطنياً يمكنهم مواصلة تقديم الدورات والعمل كأشخاص مرجعيين.

#### 1.4 إدارة المشروع وتنسيق الإصلاح

سيوفر المشروع لوزارة المالية ومجلس المناقصات المركزية الموارد اللازمة للقيادة الفنية وإدارة برنامج الإصلاح الشامل، وسيضمن تحقيق أهداف المشروع المحددة في الوقت المحدد، وضمن الموازنة، ونتائج ذات جودة عالية.

### 2) التحليل المالي الكلي وإدارة الموازنة

#### 2.1 تعزيز التحليل المالي الكلي وإدارة الموازنة.

##### النتائج المتوقعة

1. تدريب موظفي دائرة التحليل الاقتصادي الكلي في مكان العمل على إعداد تقارير السياسة العامة، وعلى أن يكونوا مستعدين لتطوير الإطار المالي المتوسط الأجل بمفردهم.
2. دعم دائرة التحليل الاقتصادي الكلي في تنفيذ الأعمال الموكلة اليها وفي تطوير التقنيات في التحليل والتنبؤ المالي استناداً إلى استخدام النموذج الذي اعتمد أثناء تنفيذ مشروع إصلاح المالية العامة 2.
3. إعداد ونشر مرصد المالية العامة.
4. إعداد ونشر تقرير المخاطر المالية.

#### 2.2 تحديث ونشر المبادئ التوجيهية بشأن إعداد الموازنة

##### النتائج المتوقعة

تحديث "المبادئ التوجيهية بشأن إعداد الموازنة" باللغة العربية مع ترجمتها الى اللغة الإنجليزية، على أن يتم نشر النسختين على الموقع الإلكتروني لوزارة المالية ونشرهما بتأني لدى الإدارة العامة وعلى المستويين المركزي والمناطق.

### 2.3 تحسين وصول المعلومات المتعلقة بالموازنة إلى المواطنين.

#### النتائج المتوقعة

1. تقييم توفر البيانات المطلوبة ونوعيتها بهدف بناء ثلاث مجموعات بيانات مالية رئيسية محددة مسبقاً (انظر الجدول 1 أدناه).
2. نشر تقارير شهرية موجزة عن تنفيذ الموازنة (أساس نقدي) حسب التصنيفات الإدارية والاقتصادية والوظيفية. ومن شأن ذلك أن يكون مكملاً للغاية من التقارير الحالية التي تصدرها مديرية المالية العامة في وزارة المالية، مثل مرصد المالية العامة الشهري (على أساس نقدي)، الذي يتضمن معلومات على مستوى إجمالي عن تحصيل الإيرادات والنفقات والدين العام.
3. استخدام أدوات تصوّر البيانات لتحويل مجموعات البيانات المالية الرئيسية المذكورة أعلاه إلى لوحات مصمّمة لتوصيل البيانات والمعلومات الرئيسية عن أداء الإنفاق العام في الوقت المناسب، وبطريقة منظمة وصدقية للمواطنين. والهدف الرئيسي هو تسهيل فهم المواطنين لمن أنفقت أموال المكلفين (التصنيف الإداري)، ومتى أنفقت (بيانات السلاسل الزمنية)، ولأي غرض اجتماعي-اقتصادي (التصنيف الوظيفي)، وعلى أي إجراء أو مهمة أو مشروع محدد (التصنيف الاقتصادي). وينبغي أن يتمكن المواطنون وصانعو السياسات من القيام بما يلي:
  - أ. عرض اتجاهات الموازنة العالمية (النفقات مقابل الإيرادات)
  - ب. عرض ومقارنة الموازنة الحالية والتاريخية مقابل بيانات الإنفاق الفعلي:
    - بين الوزارات والمؤسسات / الوظائف.
    - بين الفئات الاقتصادية (الرواتب والأجور، السلع والخدمات، ورأس المال، الخ..).
    - من خلال الجمع بين مختلف التصنيفات (الإدارية بحسب الاقتصادية، الوظيفية بحسب الاقتصادية، الوظيفية بحسب الإجارية، الخ...).
4. تصميم وإنتاج ونشر نسخة سهلة الاستخدام للموازنة العادية للمواطنين، مرتبطة بنظام الموازنة، استناداً إلى مشروع موازنة معتمد من قبل مجلس الوزراء، أو تمّ التصويت عليه في نهاية المطاف من قبل مجلس النواب، ليتم نشرها على الموقع وعرضها في كتيب بتنسيق محدد.
5. إعداد أشرطة فيديو إعلامية ورسوم حية لزيادة وعي المواطنين عن: (1) أهمية الشفافية في الموازنة؛ و (2) محتوى وخطة الموازنة السنوية.
6. بناء القدرات وورش العمل الفنية للموظفين من مديريات وزارة المالية ذات الصلة، ولا سيما مديرية الموازنة، وتطوير المهارات للحفاظ على أدوات التصوّر ولوحات المعلومات الجديدة وتحديثها.

### 3 تعزيز المحاسبة وإدارة النقد وإدارة الدين العام

#### 3.1 تعزيز المحاسبة والإبلاغ المالي.

#### النتائج المتوقعة

1. تعزيز مسك الدفاتر والمحاسبة والتقارير: (1) وضع الصيغة النهائية لمسودة السياسات والإجراءات المحاسبية وتحديثها، بما في ذلك دليل يحدد مبادئ توجيهية واضحة للاعتراف بجميع عناصر المحاسبة وتسجيلها بشكل صحيح في دفتر الأستاذ العام؛ و(2) استعراض / إصلاح تسجيل العناصر المحاسبية الرئيسية والاعتراف بها (مثل المعاشات التقاعدية، والضمانات، والخصوم، ومدفوعات مؤسسة كهرباء لبنان، والسلف، وما إلى ذلك)؛ و(3) تحديث دليل الإجراءات المحاسبية بشأن التقارير المالية المتعلقة بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام - الأساس النقدي؛ و (4) دعم بناء القدرات في تنفيذ الإجراءات المحاسبية المحسنة الجديدة وإعداد البيانات المالية على الأساس النقدي للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.
2. تعزيز مكتب المحاسبة والصناديق: (1) تحديث "مكتب المحاسبة والصناديق" إلى "مكتب المحاسبة والتقارير المالية"؛ و(2) إعداد دليل إجراءات تشغيلية لمكتب المحاسبة والتقارير المالية بما في ذلك: أ (الأدوار والمسؤوليات والوظائف؛ و ب) التوصيفات الوظيفية؛ و ج) تدفقات العمل؛ و د) نماذج التقارير؛ و(3) الدعم الفني العملي في تنفيذ إعادة هيكلة مكتب المحاسبة والتقارير المالية.
3. تنفيذ الدليل المحاسبي الجديد- الدليل المحاسبي (الرموز وجدول الخرائط المعمول بها فعلياً): (1) إعداد دليل محاسبي؛ و (2) تحديث أنظمة تكنولوجيا المعلومات لتحسين استخدام الإجراءات المحاسبية والدليل المحاسبي الجديد؛ و (3) دعم بناء القدرات المطلوبة لاستخدام الدليل المحاسبي الجديد.

#### 3.2 جعل إدارة السيولة النقدية أكثر فعالية

#### النتائج المتوقعة

1. الاتفاق على الاحتياطي النقدي واحتسابه<sup>3</sup>

<sup>3</sup>وزارة المالية ودانرتها للسيولة النقدية (CMD) ليس لديهم حالياً رؤية واضحة عن قيمة المبالغ الاحتياطي اللازم النقدي. ولذلك، يقترح إجراء تقييم مع عملية رسم خرائط تهدف إلى تحديد الثغرات والتحديات، كما وضع خطة عمل حول كيفية حصول وزارة المالية / إدارة السيولة النقدية بالفعل على هذا قبل العمل على بناء القدرات وإنشاء لجان وانظمة رقابة.

2. التكامل الفعّال بين قرارات إدارة السيولة النقدية وإدارة الدين العام من خلال الإعداد الفصلي لمحاضر اجتماعات لجنة التنسيق النقدي (وزارة المالية).
3. تبسيط العمليات وتخفيض مستويات الموافقات لتعجيل تدفق الأموال المتعلقة بتمويل المانحين في إطار زمني مقبول ومعقول.<sup>4</sup>

### 3.3 تعزيز إدارة الدين العام.

#### النتائج المتوقعة

1. تحديث استراتيجية إدارة الدين العام للفترة 2018-2020، التي ستناقشها الهيئة العليا لإدارة الديون وتقرّها لاحقاً، وسيتمّ بعد ذلك نشرها على الموقع الإلكتروني لوزارة المالية.
2. تفعيل أنشطة الهيئة العليا لإدارة الدين العام بهدف عقد اجتماعات مرتين على الأقل في السنة لمناقشة استراتيجية إدارة الديون، والتقرير السنوي، وما إلى ذلك.
3. مواصلة وضع خطط الاقتراض من خلال التحسين المستمر لهذه الأداة الرئيسية لتنفيذ استراتيجية الدين والتواصل القوي مع السوق. مما يتطلب وضع خطة تفصيلية لعمليات التمويل الداخلية والخارجية، مع الأخذ في الاعتبار التوقعات المستقبلية لإدارة السيولة النقدية والاحتياجات النقدية المطلوبة.
4. وضع الصيغة النهائية لمشروع قانون إدارة الدين العام.
5. توضيح العلاقة مع مصرف لبنان في إدارة الدين العام من خلال مذكرة تفاهم تحدّد أدوار ومسؤوليات المؤسسات. توضيح أدوار ومسؤوليات إدارة الدين العام (إن وجدت) للفريق الاقتصادي.
6. إعداد استراتيجية للاتصالات / وبناء علاقات مع المستثمرين، مع مواصلة بناء العلاقات مع المستثمرين المحليين والخارجيين، بما في ذلك الاتصالات مع المستثمرين غير المصرفيين. بالإضافة إلى أن إعداد محاضر الاجتماعات استناداً إلى الزيارات لمناقشة التطورات في السوق وتصوّرات البنوك، وعرض سياسة الإصدار، سوف يخلق اتصالاً قوياً مع السوق ومزيد من الشفافية، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على نتائج الإصدارات.
7. تشكيل مجموعة المتعاملين الرئيسيين في سوق ادوات الدين الحكومية. ويستند هذا النظام على اختبار بعض البنوك كوسطاء رئيسيين، بيرمون اتفاق يخدم تطوير السوق. ولوضع هذا النظام، هناك حاجة إلى مرحلتين: (1) أولاً، تقييم واضح لمتطلبات وشروط إنشاء "نظام المتعاملين الرئيسيين" مع اقتراح تتوافق عليه السلطات المعنية؛ و(2) ثانياً، تنفيذ "نظام المتعاملين الرئيسيين" وقيامه بكامل عمله.
8. تحسين السوق الأولي للانتقال نحو إصدار قائم على السوق المحلي الحقيقي وأكثر كفاءة في إصدارات سندات الخزينة بالعملة الأجنبية ومواصلة تحسين السوق المحلية للأوراق المالية الحكومية.
9. وضع ونشر تقرير سنوي عن الديون يستند إلى الممارسات الدولية، واستعراض وتطوير الموقع الإلكتروني لإدارة الدين العام، بالإضافة إلى التقارير الداخلية (التحليلية) لناعية المحتويات والتوقيت والتواتر.
10. تطوير عمل التعاقد بين القطاعين العام والخاص والقدرة على الالتزام المالي والالتزامات الطارئة ضمن إدارة الدين العام بوزارة المالية كمطلب أساسي لتنفيذ فعال لبرنامج مستدام للشراكة بين القطاعين العام والخاص.

### 4 تطوير التدقيق الداخلي، والخدمات الإلكترونية لوزارة المالية، والمشتريات العامة

#### 4.1 تطوير تدقيق الحسابات الداخلية.

#### النتائج المتوقعة

1. تقييم وضع التدقيق الداخلي، بما في ذلك تحليل الإطار القانوني والتنظيمي الحالي، لتقديم التوصيات المناسبة لإدخال وظيفة تدقيق داخلي في الإدارة اللبنانية.
2. رفع مستوى الوعي حول أهمية وظيفة التدقيق الداخلي للهيئات الرقابية الرئيسية (التفتيش المركزي وديوان المحاسبة).
3. إجراء تقييم لاحتياجات القدرات واقتراح إعداد مؤسسي لوحدة التدقيق الداخلي (الوظائف، التوظيف، إلخ).
4. إصدار قرار وزاري بإنشاء وحدة تدقيق داخلي في وزارة المالية.
5. وضع استراتيجية للتدقيق الداخلي، وميثاق للتدقيق الداخلي، وأدلة إجراءات للتدقيق الداخلي استناداً إلى المعايير الدولية والممارسات السليمة، وتوفير التدريب ذات الصلة لكل من وزارة المالية ووزارة الشؤون الاجتماعية.
6. إعداد تقارير التدقيق الداخلي بشكلٍ دوري.

#### 4.2 استعراض وتوسيع الخدمات الإلكترونية لوزارة المالية.

<sup>4</sup> سوف تستخدم مؤشرات قياس ذات صلة تتعلق بشفافية الموازنة لإظهار التخفيض التدريجي في تحديد الوقت اللازم لتخفيض عدد الأيام التي يستغرقها تحويل الهبات إلى المستفيد.

## النتائج المتوقعة

1. إجراء استعراض حماية شامل للخدمات الإلكترونية لوزارة المالية، مع تقديم توصيات مناسبة لمواصلة تحسين تقديم هذه الخدمات بما يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية.
2. تحسين تطبيقات الضرائب أو اكل (ضريبة الدخل وضريبة القيمة المضافة).
3. تطوير تطبيق تشاتبوت الآلي ليتمكن من يتفاعل مع المكلفين والإجابة على العديد من الأسئلة المحددة مسبقاً المتعلقة بالضرائب.
4. إنتاج أشرطة فيديو تهدف إلى زيادة توعية المكلفين عن الخدمات الإلكترونية لوزارة المالية.

### 4.3 إصلاح المشتريات العامة.

## النتائج المتوقعة

1. إتاحة ممارسات الشراء الموحدة للجمهور من خلال وضع ونشر وثائق عطاءات الشراء الموحدة للوكالات الحكومية واستخدام القطاع الخاص.
2. إدارة المشتريات المنهجية لتدقق العمل والأرشفة.
3. فتح العروض على الإنترنت بنسبة 100%.
4. تعزيز الرقابة على أداء المشتريات العامة من خلال توافر ونشر البيانات الشفافة والمعلومات المتصلة بالمشتريات باستخدام البوابة الموحدة.
5. انخفاض فعّال في حالات إعادة تقديم العروض بسبب تحسين نوعية وثائق العروض.
6. الاستخدام التحليلي للبيانات المتاحة للجمهور لتحديد سياسات المشتريات للبلد.

إنّ النتائج المتوقعة على المدى المتوسط هي زيادة فعالية القطاع العام وتحسين الموازنة وإدارة الخزينة مما يؤدي إلى توسيع حيز المالية العامة فضلاً عن تحسين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للخدمات الإلكترونية لوزارة المالية والدعم المتواصل لمبادرات المشتريات العامة مما يؤدي إلى تحسين المساءلة العامة عن تقديم الخدمات.

د. وصف المفهوم

## الإجراءات الوقائية

أ. موقع المشروع والخصائص المادية البارزة ذات الصلة بتحليل الإجراءات الوقائية (إذا كان معروفاً)

ب. القدرة المؤسسية للمقترض في ما يتعلق بسياسات الإجراءات الوقائية غير منطبقة

ت. أخصائيو الإجراءات الوقائية البيئية والاجتماعية في الفريق

ميشيل ب. ريبوزيو كالديرون، أخصائية في مجال الإجراءات الوقائية الاجتماعية  
محمد أدنين بزايوة، أخصائي في مجال الإجراءات الوقائية البيئية

ث. السياسات التي قد تنطبق

السياسات الوقائية	تم تفعيلها	التوضيح (اختياري)
التقييم البيئي (OP/BP 4.01)	لا	
الموائل الطبيعية (OP/BP 4.04)	لا	



لا	الغابات (OP/BP 4.36)
لا	مكافحة الآفات (OP 4.09)
لا	الموارد الحضارية المادية (OP/BP 4.11)
لا	الشعوب الأصلية (OP/BP 4.10)
لا	إعادة التوطين القسرية (OP/BP 4.12)
لا	سلامة السدود (OP/BP 4.37)
لا	المشاريع على مجاري المياه الدولية (OP/BP 7.50)
لا	المشاريع المقامة في المناطق المتنازع عليها (OP/BP 7.60)

#### أ. خطة إعداد الإجراءات الوقائية

تاريخ مؤقت مستهدف لإعداد مرحلة تقييم وثيقة معلومات المشروع/ورقة بيانات الإجراءات الوقائية المتكاملة

29 أيلول/سبتمبر 2017

الأطار الزمني لإطلاق واستكمال الدراسات المتعلقة بالإجراءات الوقائية التي قد تكون ضرورية. يجب تحديد الدراسات المحددة وتوقيتها في مرحلة وثيقة معلومات المشروع/ورقة بيانات الإجراءات الوقائية المتكاملة

غير منطبق

#### جهة الاتصال

البنك الدولي

بول ويلتون، منى الشامي  
كبير الأخصائيين في مجال الإدارة المالية

الجهة المقترضة/العميل/متلقي المنحة

وزارة المالية

وسيم منصور

مستشار قانوني

[wmanssouri@finance.gov.lb](mailto:wmanssouri@finance.gov.lb)

ألان بيفاني

مدير المالية العامة

[abifani@finance.gov.lb](mailto:abifani@finance.gov.lb)

الهيئات المنفذة

وزارة المالية  
وسيم منصورى  
المستشار القانونى للوزير

[wmanssouri@finance.gov.lb](mailto:wmanssouri@finance.gov.lb)

الان بيفانى  
المدير العام للمالية

[abifani@finance.gov.lb](mailto:abifani@finance.gov.lb)

لمزيد من المعلومات، يرجى الاتصال بـ:

البنك الدولى

1818 شارع إتش، نيويورك

واشنطن، العاصمة، 20433

هاتف: 473-1000 (202)

الموقع الإلكتروني: <http://www.worldbank.org/projects>

#### المصادقات

المسؤولون عن فريق المهام:	بول ويلتون، منى الشامى
مصادق عليه من قبل:	
مدير الممارسات/المدير:	رونو سيليجمان
المدير القطري:	28 أيلول/سبتمبر 2017



البنك الدولي

تعزيز إدارة الشؤون المالية (P165324)

---