

# تمكين سياسات عامة داعمة للتنمية الاقتصادية المحلية:

## توصيات وطنية لإنعاش الاقتصادات المحلية في لبنان



تمّ إنتاج هذا المستند بدعم مالي من الاتحاد الأوروبي.

إن الآراء المعبّر عنها في هذا المستند لا تعكس بالضرورة آراء الاتحاد الأوروبي والأمم المتحدة، بما في ذلك برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، أو آراء الدول الأعضاء في الأمم المتحدة.

# تمكين سياسات عامة داعمة للتنمية الاقتصادية المحلية:

## توصيات وطنية لإنعاش الاقتصادات المحلية في لبنان

يشكّل مشروع تقييم التنمية الاقتصادية المحلية في اتحادات البلديات جزءاً من مشروع التمكين البلدي (MERP)، وهو مبادرة مشتركة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) بتمويل من الإتحاد الأوروبي، من خلال الصندوق الإيثماني الإقليمي للإتحاد الأوروبي الذي تم حشده استجابةً للآزمة السورية، الصندوق الإيثماني الأوروبي "مدد". يتم تنفيذ هذا المشروع بالشراكة مع جمعية المدن المتحدة في لبنان / المكتب التقني للبلديات اللبنانية.

ورقة السياسات العامة

الطبعة الأولى

31 تشرين الأول، 2022



# المحتويات



لائحة الاختصارات	06
الفريق	08
المقدمة	09
ا. تشخيص التنمية المحلية في مناطق اتحاد بلديات الفيحاء، وقضاء صور، والمتن	11
ا. توصيات بسياسات عامة قصيرة الأمد	12
أ. تعديل آلية الحوكمة لخدمة المصالح المحلية	13
ب. حماية الموارد الإقليمية	13
ا.ا. توصيات بسياسات عامة متوسطة الأمد	14
أ. تحرير السلطات المحلية من عقباتها الجغرافية، والمؤسسية، والمالية	14
ب. إصلاح نظام المالية العامة المحلي في لبنان	17
ا. توصيات بسياسات عامة وطنية ذي أثر على الشؤون البلدية	17
ا.ا. توصيات بسياسات عامة خاصة بالمناطق	17
ج. صون الموارد الإقليمية	21
الملحق 1: نطاق الدراسة والمنهجية	22



# لائحة الاختصارات

اتفاق تعاون	<b>AOC</b>
مصرف لبنان	<b>BDL</b>
المكتب التقني للبلديات اللبنانية	<b>BTVL</b>
إدارة الاحصاء المركزي	<b>CAS</b>
منظمة أهلية	<b>CBO</b>
قطع الحساب	<b>COA</b>
مجلس الوزراء	<b>COM</b>
مرض فيروس كورونا	<b>COVID</b>
المجلس الوطني للبحوث العلمية	<b>CNRS</b>
منظمات المجتمع المدني الوطنية	<b>CSO</b>
المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية	<b>DGLAC</b>
المديرية العامة للشؤون العقارية	<b>DGLRC</b>
المديرية العامة للتنظيم المدني	<b>DGUP</b>
المجلس الاقتصادي والاجتماعي (الأمم المتحدة)	<b>ECOSOC</b>
المجلس الاقتصادي والاجتماعي	<b>ESC</b>
الإسكوا - لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا	<b>ESCWA</b>
الاتحاد الأوروبي	<b>EU</b>
جلسات نقاش في مجموعات تركيز	<b>FGD</b>
إطار تشخيص النمو	<b>GDF</b>
الناتج المحلي الإجمالي	<b>GDP</b>
نظام المعلومات الجغرافية	<b>GIS</b>
الصندوق البلدي المستقل	<b>IMF</b>
منظمة غير حكومية دولية	<b>INGO</b>
منظمة دولية	<b>IO</b>
مقابلة مع مقدمي معلومات رئيسيين	<b>KII</b>
ليرة لبنانية	<b>LBP</b>
المركز اللبناني للدراسات	<b>LCPS</b>
التنمية الاقتصادية المحلية	<b>LED</b>
مسح القوى العاملة والظروف المعيشية	<b>LFHLCS</b>
وزارة التربية والتعليم العالي	<b>MEHE</b>

مشروع التمكين البلدي	<b>MERP</b>
وزارة الثقافة	<b>MoC</b>
وزارة البيئة	<b>MoE</b>
وزارة الاقتصاد والتجارة	<b>MoET</b>
وزارة الطاقة والمياه	<b>MOEW</b>
وزارة الداخلية والبلديات	<b>MoIM</b>
وزارة العمل	<b>MoL</b>
وزارة الأشغال العامة و النقل	<b>MoPWT</b>
وزارة الشؤون الإجتماعية	<b>MoSA</b>
مجموعة شراكة أصحاب المصلحة المتعددين	<b>MSPG</b>
منظمة غير حكومية	<b>NGO</b>
الخطة الشاملة لترتيب الأراضي اللبنانية	<b>NPMLT</b>
الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي	<b>NSSF</b>
الشراكة بين القطاعين العام والخاص	<b>PPP</b>
مراكز الخدمات الإنمائية	<b>SDCs</b>
خط التنمية المستدامة	<b>SDPs</b>
فريق عمل تقييم التنمية الاقتصادية المحلية الخاص	<b>SLAT</b>
اتحاد بلديات الفيحاء	<b>UCF</b>
جمعية المدن المتحدة في لبنان	<b>UCL</b>
الأمم المتحدة	<b>UN</b>
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	<b>UNDP</b>
برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية	<b>UN-Habitat</b>
مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	<b>UNHCR</b>
اتحاد بلديات	<b>UoM</b>
الولايات المتحدة	<b>US</b>
البنك الدولي	<b>WB</b>
منظمة الصحة العالمية	<b>WHO</b>

# الفريق



المنصب	أعضاء الفريق (بالترتيب الأبجدي)
أخصائي حل النزاعات وبناء السلام	أرمين بليان
مدير مشروع	بشير عضيبي
أخصائية تنمية قدرات	كارول أبي غانم
مسؤولة مشروع	كريستيل طعمة
مساعدة مدير المشروع	إليان خوري
محللة بيانات	جورجيا داغر
مراقبة ومنسقة مالية	هدى عضيبي
باحث	حسين شعبتو
موظفة مالية وإدارية	ليا غانم
خبير حوكمة	ليون تليفيزيان
مسؤولة مشاريع	ميساء التتير
أخصائية تخطيط حضري	منى خشن
أخصائي إدارة المالية العامة	منير محملات
أخصائي نظم المعلومات الجغرافية	محمد دياب
أخصائية في شؤون القطاع الخاص	ندى مورا
رئيسة المحاسبين	نسرين ملاعب
قائد الفريق وخبير اقتصادي أول	سامي عطاالله
أخصائي الشؤون القانونية والمالية العامة	سامي منقارة
باحث	سامي زغيب
أخصائية تنمية قدرات	زينة حلو



# المقدّمة

في إطار مشروع التمكين البلدي (MERP)، وقّع برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) اتفاق تعاون (AOC) مع جمعية المدن المتحدة في لبنان (UCL) لتسليمهما ثلاثة (3) دراسات لتقييم واقع التنمية الاقتصادية المحلية (LED) في اتحادات بلديات (UoMs) الفيحاء (UCF)، والتمن (التمن الشمالي الساحلي والأوسط)، واتحاد بلديات قضاء صور. وحشدت جمعية المدن المتحدة في لبنان فريقاً من الخبراء ذوي الكفاءات العالية والمتعددة التخصصات في التنمية الاقتصادية المحلية، والتخطيط الحضري، والحوكمة المحلية لتصميم عملية تقييم واقع التنمية الاقتصادية المحلية في كلّ من اتحادات البلديات المذكورة آنفاً تركز على المشاركة بين أصحاب المصلحة المتعدّدين.

يكمّن الهدف العام من تقييم واقع التنمية الاقتصادية المحلية في دعم اتحادات البلديات والبلديات الأعضاء لكسب معرفة متكاملة حول أنظمة الحوكمة الوطنية والمحلية، والعقبات والإمكانيات الحضرية والإقليمية، وهيكلية الأسواق والاقتصاد القائمة، ورأس المال البشري المتاح. سيشكّل هذا التقييم الأساس الذي سيرتكز عليه تطوير التخطيط للتنمية الاقتصادية المحلية في مرحلة لاحقة.

استخدم فريق الخبراء أدوات نوعية وكمية لتقييم واقع التنمية الاقتصادية المحلية في كلّ من اتحادات البلديات المذكورة آنفاً. وتشمل هذه الأدوات مسحين إقليميين ألد وهما المسح على مستوى الشركات والمسح حول رأس المال البشري. واستكمالاً لبيانات هذين المسحين، أقام الفريق أيضاً جلسات نقاش في مجموعات تركيز (FGDs) وأجرى مقابلات مع مقدمي معلومات رئيسيين (KIs) من جهات معنية محلية متعدّدة كالسلطات الحكومية الوطنية والمحلية، وقادة أعمال وعمّال، ومقيمين (بما فيهم شباب، ونساء، ولجئيين، ونازحين)، وخبراء معنيين بترتيب الأراضي، وغيرهم. ونتج عن تقييم التنمية الاقتصادية المحلية تقرير مفصّل خاص بكلّ من المناطق قيد الدراسة. وهدفت كلّ تقرير إلى تحديد أكثر العقبات إلزاماً التي تعيق التنمية المحلية، واقتراح التوصيات الرئيسية الخاصة بالسياسات العامة التي قد تساعد المسؤولين المحليين في بدء عملية تنمية اقتصادية محلية متينة للمضي قدماً. يعرض الملحق 1 منهجية الدراسة ونتائجها الرئيسية بطريقة شاملة.

تهدف ورقة السياسات العامة هذه إلى التوصية بتدابير سياسات عامة يمكن أن تتمّ مناصرتها أو دعمها على مستوى الحكومة المركزية لإنشاء بيئة تعزّز التنمية الاقتصادية المحلية.

من الواضح أنّ عدداً كبيراً من التدابير المقترحة بورقة السياسات العامة هذه يشمل وزارة الداخلية والبلديات بصفتها الوزارة المعنية بالشؤون المحلية والبلديات، وذلك بدعم تقني من المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية (DGLAC). تتطلّب التنمية الاقتصادية المستدامة نهجاً شاملاً، ولكي تكون التدابير الواقعة تحت صلاحيات وزارة الداخلية والبلديات فعالة، عليها أن تقترن بتدابير تكميلية تشمل وزارة المالية (MoF)/المديرية العامة للشؤون العقارية (DGLRC)، ووزارة الأشغال

العامّة والنقل (MoPWT)/المديرية العامّة للتنظيم المدني (DGUP)، ووزارة الثقافة (MoC)، ووزارة العمل، ووزارة الزراعة والتعاونيات (MoAC)، ووزارة التربية والتعليم العالي (MEHE)، ووزارة الاقتصاد والتجارة (MoET) وغيرها من الوزارات.

سيخوّل هذا النهج الشامل للتنمية الاقتصادية المحلية مجلس الوزراء (CoM) ترشيد التنمية المحلية وضّمّها بشكل منهجي إلى آليته لصنع القرار، واقتراح إصلاحات فعالة لتعابنها لجان البرلمان المعنية قبل أن تقدّمها إلى الهيئة العامّة للموافقة النهائية. ولتحقيق هذه الغاية، نشير إلى السياسات العامّة القصيرة والمتوسطة الأمد المحدّدة التي ينبغي على السلطات اللبنانية العمل بها مباشرة لتحقيق التنمية الاقتصادية المحلية بنجاح. ونحدّد السياسات العامّة القصيرة الأمد على أنّها التدابير الخاصة التي ينبغي تنفيذها بدعم من مسؤولي الحكومة المركزية لبدء التنمية على المستوى المحلي/الإقليمي. وتهدف هذه السياسات العامّة بشكل خاص إلى صون الموارد المتاحة المحلية كالبنية التحتية وقنوات الائتمان/التمويل كوسيلة لتمكين الجهات المعنية المحلية من تحقيق التنمية. كذلك، نحدّد السياسات العامّة المتوسطة الأمد على أنّها أدوات السياسات العامّة العمودية التي تنفّذها الحكومة المركزية بالكامل للنهوض أكثر بعد بعملية التنمية الاقتصادية المحلية وتعزيز عناصرها الأساسية.

تمّ تقسيم ورقة السياسات العامّة كما يلي: يعرض القسم الأول تشخيصاً للتحديات الأكثر إلحاحاً التي تواجهها اتحادات البلديات قيد الدراسة. وفي ضوء القسم الأول، يقترح القسم الثاني توصيات بسياسات عامّة قصيرة الأمد ينبغي على الحكومة المركزية أن توافق عليها<sup>1</sup> فوراً للمساعدة على صون الموارد المتاحة المحلية/الإقليمية المهمّة كجزء من مجموعة تدابير الانتعاش الاقتصادي الكبرى. ويقترح القسم الثالث توصيات متوسطة الأمد ضرورية للنهوض بعملية التنمية الاقتصادية المحلية وتعزيز عناصرها الأساسية، مع التركيز بشكل خاص على رأس المال السياسي/الحكومة والموارد الإقليمية.

<sup>1</sup> تتطلب بعض التوصيات إصلاحات قانونية. بالتالي، ينبغي على الحكومة المركزية أن تقترحها على البرلمان لدراستها والموافقة عليها قبل سنّها.



## 1. تشخيص التنمية المحلية في مناطق اتحاد بلديات الفيحاء، وقضاء صور، والمتن

من خلال نهج تشخيص يجمع بين عدّة مواضيع، حدّد فريق الخبراء مجموعة من العقبات الملزمة التي أعاقت التنمية الاقتصادية المحلية في مناطق اتحاد بلديات الفيحاء، والمتن، وقضاء صور. وأشارت النتائج الرئيسية إلى أنّ عملية التنمية في هذه المناطق تعيقها عوامل هيكلية كثيرة ينبثق عدد كبير منها عن مستوى الحكومة المركزية. لذلك، نفترض أنّ تشخيص المشهد السياسي الوطني (الحكومة)، والجغرافي (الإقليمي)، والاجتماعي والاقتصادي قد يساعد على تفسير عملية التنمية الاقتصادية المحلية المتباطئة في مناطق الدراسة. في ما يلي، نقدّم نتائج التشخيص، مع التركيز على عناصر محددة تتطلب أن تتطرق إليها السياسات العامة.

**إنّ رأس المال السياسي الوطني الضعيف الذي يتّسم بآليات حوكمة ضعيفة هو المُثَبِّط الأساسي للنمو المحلي.** إذ يشكل الغياب الصارخ لإطار المساءلة الحكومية تحدياً رئيسياً في وجه التخطيط الإنمائي في لبنان اليوم. ففي الواقع، تنظر كلّ من السلطات الوطنية والمحلية إلى التنمية الاقتصادية المحلية أو النمو على أنّه إجراء تقني يقتصر على حدّ أدنى من إصلاحات البنية التحتية بدلاً من عملية ينبغي مراقبتها عن كثب. إنّ الظروف اليوم تشير إلى **نقص في النُهج المتكاملة أو الشاملة** التي يمكنها التقريب بين الكيانات المحلية والنواحي الاقتصادية أو الاجتماعية أو الإقليمية للمنطقة. ويمكن تأكيد هذا التشخيص من خلال ضعف التفاعل بين الحكومة ومختلف المستفيدين أو أصحاب المصلحة مثل الشركات أو الأسر. ويمكن عزو هذه الملاحظة إلى عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي العام على المستوى الوطني الذي انعكس بشكل سيء على قدرة السلطات المحلية على إنشاء واستدامة شبكات فعّالة ضرورية لترشيد التنمية.

**توازياً مع فشل الحوكمة العام، أدّى أيضاً الضعف في ترتيب الأراضي إلى إعاقة التنمية الإقليمية.** غالباً ما تغفل برمجة السياسات العامة للتنمية الوطنية و/أو الإقليمية مسألة امتداد المجال الطبيعي خارج النطاق الإداري. وتشمل أكبر التحديات التي يواجهها ترتيب الأراضي اليوم التجزئة المؤسسية، وأطر التخطيط العمراني والإقليمي التي تجاوزها الزمن على الصعيدين الوطني والمحلي، والنزعة المتزايدة نحو خصخصة الأراضي. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص ملحوظ في خطط التنمية الإقليمية الموحدة، ممّا يؤدي إلى تجزئة المناظر الطبيعية وتغييرات جذرية في الغطاء الأرضي/استخدام الأراضي. وقد وضع هذا الواقع عوائق ضخمة أمام التنمية. ففي قضاء صور مثلاً، تراجعت الاستثمارات الزراعية مع انخفاض دخل المزارعين.<sup>2</sup> ومع استمرار الأزمة الاقتصادية واشتدادها، من المتوقع أن تزداد نسبة التخلّي عن الأملاك العقارية، وأن تتفاقم معدلات اللامساواة.

**إن تراكم رأس المال البشري الهشّ في ظلّ الأزمات المتعددة في لبنان يحدّد بشكل مباشر من إمكانات التنمية في المناطق.** وقد عانت الأسر، إثر الأزمة الاقتصادية، من خسائر ضخمة في ما يتعلّق بالدخل والقدرة الشرائية، وسوء التغذية، وانعدام الأمن السكني. كذلك، أصبح، اليوم، حوالي 45 في المئة من المقيمين المشمولين في عيّنة الدراسة في اتحادات البلديات الثلاثة (3) عاطلين عن العمل أو غير منجّين.<sup>3</sup> إنهم شريحة سكانية يتم إجبارها على تقليص مساهمتها الاقتصادية على الصعيد الإقليمي، مع التنويه إلى أنّ هذه النزعة ملحوظة بشكل أكبر بين النساء البالغات. إضافةً إلى هجرة الشباب الكثيفة، ثبت التأثير الضار على رأس المال البشري الإقليمي. وعدا عن ذلك، إنّ الأزمات الصحية والتعليمية تلوح في الأفق، إذ يُحرم عدد متزايد من الناس من إمكانية الوصول إلى الخدمات الطبية والتعليمية الضرورية. وتبيّن أنّ هذه هي النتيجة المباشرة لإدارة ضعيفة على المستوى الوطني للقطاعات الاجتماعية، فضلاً عن غياب نظم حماية اجتماعية متينة. وتواجه المجتمعات المحلية تحدياً كبيراً آخر هو غياب بنية تحتية مناسبة مثل الكهرباء، والطرق، وإنارة الشوارع، وأنظمة النقل العام، وشبكات المياه ومياه الصرف الصحي، ومرافق صحية، والخدمات التعليمية.

<sup>2</sup> تستند المعلومة إلى مقابلة مع مقدمي معلومات رئيسيين وجلسات نقاش في مجموعات تركيز مع عمال وأخصائيين في مجال الزراعة.

<sup>3</sup> استناداً إلى المسح حول رأس المال البشري الذي أجراه الفريق مع 1809 أسرة تتوزّع في اتحادات البلديات الثلاث (3) قيد الدراسة.

<sup>4</sup> استناداً إلى معلومات المسح، تشكل هذه النسبة معدّل البطالة وعدم الإنتاجية في اتحادات البلديات الثلاث (3) قيد الدراسة.

## يُظهر التحليل الاقتصادي الإقليمي أن القطاع الخاص يعاني من خسائر فادحة وإنتاجية ضعيفة.

ويمكن أن نرى بوضوح كيف أنّ الأزمة الاقتصادية الوطنية حدّت من إنتاجية الأعمال والنشاط الاقتصادي المحلي، وسط الغياب التام للسياسات الحكومية الوطنية والمحلية خلال الأزمة. وجزءاً صدمة السوق،<sup>5</sup> أصبح القطاع الخاص الإقليمي مقيداً بشدة إثر تقلبات العملة المحلية (الليرة اللبنانية) أو انخفاض قيمتها، الإمكانية المحدودة للوصول إلى مواد الخام المدعومة كالوقود، وبيع المدخلات الباهظة الثمن، وندرة تسهيلات الائتمان أو الائتمان البالغ الصغر، وصعوبة الوصول إلى الأسواق الأجنبية، والمنافسة مع أعمال وضعها غير رسمي. وتحت وطأة التكاليف المتزايدة، والمبيعات المتراجعة، والطاقة الإنتاجية المحدودة، اضطرّ ثلث الشركات الثلاثمائة والتسع وسبعين (379) المشمولة في المسح إلى تسريح بعض العمّال.<sup>6</sup> إذاً، يؤكّد التشخيص مجدّداً تقييمنا للعقبات الملزمة الذي أشار إلى عبء التكاليف الذي يؤثر بشكل مباشر على الشركات. وبيّنت معائنتنا لميزانيات الشركات أيضاً أنّ الإجراءات التقشفية سببها "أزمة" الطلب الضعيف الذي تمثّل بانخفاض عام في المبيعات. وفي ظلّ هذا العبء الاقتصادي الثقيل، تظهر حاجة الأعمال المتزايدة إلى توافر خدمات عامة وبنية تحتية أفضل. وقد طالبت الشركات المشمولة في العيّنة بشكل خاص بتعزيز البنية التحتية، وتأمين الكهرباء، وتنظيم حركة المرور، والخدمات الصحية، وهي مطالب عبّر عنها المقيمون المحليون كذلك.

## ا. توصيات بسياسات عامة قصيرة الأمد



في ضوء التشخيص الوارد في القسم الأول، نقترح مجموعة من التدابير المرتبطة بالسياسات العامة القصيرة الأمد التي، إذا دعمتها و/أو ناصرتها وزارة الداخلية والبلديات بدعم تقني من المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية، ووزارة الاقتصاد والتجارة ووزارة المالية، قد تمهّد الطريق للتنمية الاقتصادية المحلية في لبنان.

إلّا أنّ معظم استجابتنا المقترحة للسياسات العامة تتوقّف على انتقال الاقتصاد اللبناني إلى توازن أكثر صحّة. لذلك، يعرض المربع 1 الإصلاحات الاقتصادية الكلية اللازمة التي ينبغي أن تترأسها سلطات الحكومة المركزية أولاً وقبل المباشرة بأي برمجة سياسات تنمية اقتصادية محلية.

### المربع 1 استقرار الاقتصاد الكلي كشرط أساسي للتنمية

نظراً إلى الأزمة الاقتصادية المستمرة، ينبغي فوراً على الحكومة تنفيذ خمسة (5) إصلاحات اقتصادية ومالية، كما هو محدد أدناه:

1. ينبغي على الحكومة اللبنانية والسلطات النقدية العمل على استقرار العملة المحلية للحدّ من الخسائر التجارية، وزيادة الاحتفاظ باليد العاملة، ووضع حدّ لفقدان القدرة الشرائية، وتقليص أثر الانهيار الاجتماعي.
2. ينبغي على الحكومة اللبنانية والسلطات النقدية العمل على إعادة هيكلة القطاع المصرفي للمساعدة على تخزين الائتمانات وزيادة السيولة، فيما العمل في الوقت نفسه على تحقيق القدرة على تحمّل الدّين. فتوافر تسهيلات الائتمان/الائتمان البالغ الصغر هذه قد يخدم الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم أكثر من غيرها بما أنّ العقبات الائتمانية التي تواجهها هي الأكثر تقييداً مقارنةً بعقبات الشركات الكبيرة.

<sup>5</sup> في شهر أيلول سنة 2019، أثّرت أزمة العملة على كلّ من استهلاك الأسر وأداء الأعمال. وفي غياب أيّ دعم حكومي، كافح عدد كبير من الشركات لمواجهة تكلفة المواد الخام المرتفعة، وصعوبة الوصول إلى الائتمانات والأسواق الأجنبية، إلخ. لكن في نهاية المطاف، اضطر الكثيرون إلى تسريح العمال أو تخفيض رواتبهم.

<sup>6</sup> سرّحت الشركات في هذه المجموعة من العيّنة عمّاً يقارب 30 إلى 50 في المئة من قوّتها العاملة. ظهرت تباينات إقليمية ولكّتها بالكاد جديرة بالذكر.

3. زيادة تدفقات رأس المال عبر الاستثمار في قطاعات اقتصادية منتجة كالصنعي والزراعة.

4. ينبغي تقوية المنافسة التجارية عبر تعزيز النظم الجمركية وتحسينها وتعزيز تعاون واضح بين موظفي القطاع الخاص وموظفي الدولة وبين المنتجين المحليين والكتل السياسية (على الصعيدين الوطني والمحلي). كما يمكن تعزيز المنافسة التجارية عبر سياسات إقليمية شاملة. وتدعو الحاجة إلى تنفيذ إطار تنظيمي واضح وقانون منافسة سليم، ترأسه وزارة الاقتصاد والتجارة، للحد من سلوك احتكار القلة غير العادل.

5. وينبغي أن تتأسس تدابير المنافسة جهوداً تقودها أجهزة الإشراف والرقابات لمكافحة الفساد، والمحاباة، والمحسوبية، والعمالة السياسية لموظفي الدولة.

لذلك، ينبغي على الحكومة اللبنانية (بدعم من وزارة الداخلية والبلديات) وضع واعتماد تدبيري (2) سياسات عامة رئيسيين لضمان الموارد المتاحة المحلية والمساعدة على إعادة إطلاق عملية التنمية الاقتصادية المحلية في لبنان، كجزء من برنامج الانتعاش الاقتصادي الكبير.

## أ. تعديل آلية الحوكمة لخدمة المصالح المحلية

ينبغي على وزارة الداخلية والبلديات (MOIM)، عبر المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية، دعم إنشاء وحدة تنمية مستدامة محلية معنية بالشؤون الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على مستوى اتحادات البلديات. وينبغي على الوزارة تطوير نموذج أساسي موحد من خلال مشاورات مع الاتحادات التي يمكنها لاحقاً إقامة تعديلات بحسب حاجاتها الخاصة. وتُكلف هذه الوحدة بإجراء دراسات مسح تقييمية سريعة بانتظام لجمع البيانات حول احتياجات المقيمين والأعمال في أي منطقة معيّنة وتحليل هذه البيانات لتطوير الخطط الإستراتيجية للمنطقة أو تحسينها. ومن المهم الإشارة إلى أنّ الوحدة المقترحة ستدعم التبادل الثنائي للبيانات والمعلومات المحلية بين مرصد بلدي في المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية لتقييم الاتجاهات البلدية، وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين، وإعلام التخطيط المحلي وصانعي القرار. ستشمل الوحدة أيضاً هيكلًا توظيفياً غنياً يمكن التوصل إليه عبر إعادة تعيين موظفي البلدية وأيضاً عبر اجتذاب متطوعين من المجتمع المحلي لجمع البيانات الخاصة بالسكان والاحتياجات وتحليلها. ونعتبر الوظيفة الأخيرة أولوية لأنّ قواعد البيانات المحلية الحالية قديمة وتعتمد على بيانات السكان المسجلة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي إضفاء الطابع المؤسسي على الوحدة، لتعزيز المساعدة الإنسانية للمواطنين والمقيمين. بالتعاون مع وزارة الشؤون الاجتماعية (مراكز الخدمات الإنمائية (SDCs))، ستسهّل الوحدة المقترحة عمل كافة الجهات الفاعلة في مجال العمل الإنساني والجمعيات الخيرية على الأرض لزيادة الفعالية من خلال مطابقة المساعدات مع الاحتياجات المحلية والحرص على الإنصاف. بالتعاون الوثيق مع مركز الخدمات الإنمائية المحلي، وبالتنسيق مع وزارة العمل (MOL)، يمكن أيضاً لوحدة التنمية المستدامة المقترحة أن تربط بين الجهات المعنية في القطاع الخاص والشباب مستخدمي خدمات مركز الخدمات الإنمائية (مثل الخريجين) من خلال مطابقتهم مع الوظائف المتاحة وبرنامج إقالة الموظفين.

## ب. حماية الموارد الإقليمية

إنّ الارتفاع المفاجئ في أسعار المواد الغذائية والوقود، وارتفاع نسبتي الفقر والبطالة، والبنية التحتية الضعيفة، والخدمات العامة غير الكافية تتطلب أيضاً نهج متكاملة وشاملة لترتيب الأراضي تربط بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. يمكن لوزارة الداخلية والبلديات أن تؤدي دورًا غير مباشر في المناصرة لحماية الثروة المحلية القائمة والحرص على أن تكون جهود الحكومات المحلية

متزامنة مع جهود مؤسسات القطاع العام ذات الصلة (على المستويين الوطني و/أو المحلي) والمنظمات الدولية والمحلية المعنية.

في سياق الأزمات الغذائية المحدقة بلبنان، يشكّل استصلاح الأراضي الزراعية وحماية الأراضي المنتجة من الزحف العمراني مسائل ذات أولوية تتطلب تضامراً جهود الجهات المعنية الحكومية المحلية والمركزية، بما فيها وزارة الزراعة والتعاونيات، ووزارة الداخلية والبلديات، ووزارة الطاقة والمياه، ووزارة التربية والتعليم العالي. وتشمل المسائل الرئيسية التي ينبغي التطرّق إليها في هذا الصدد:

- التكاليف التي يتكبّدها المزارعون والحوافز اللازمة لدعم صغار المزارعين حتى لا يتركوا أراضيهم (مثل مبيدات الآفات المنخفضة التكلفة/المجانبة، والمواد الخام، والمعدات، والدعم التقني).
- توافر المياه للري والطاقة الكهربائية لتشغيل مضخات المياه، وتخصيص تمويل لصيانة المنشآت القائمة.
- تطوير البرامج التعليمية العملية الموجهة لإعادة ربط الفئات العمرية والاجتماعية المختلفة بالأرض (مثلاً، من خلال الأنشطة اللامنهجية التي تشرك الأطفال والشباب في المدارس في تقدير القيم المتعددة للأرض والموارد الطبيعية وحمايتها).

يمكن لوزارة الداخلية والبلديات، أن تؤدي دوراً مباشراً في حماية الموارد الإقليمية المحلية من خلال وقف إصدار التعاميم العشوائية التي تسمح البناء على العقارات التي لا تفي شروط قانون البناء اللبناني وتعفي أصحابها من شروط رخصة البناء. رغم أنّ هذه التعاميم تحظى باستحسان وترحيب عدد كبير من السلطات المحلية إلا أنّ لها آثار سلبية على البيئة المادية والمناظر الطبيعية وقد أدت هذه التعاميم في عدد كبير من الحالات إلى خسارة أراضٍ منتجة قيّمة، الأمر الذي يحدّ من آفاق التنمية المستدامة الإقليمية على الأمد المتوسط والأمد الطويل.

### III. توصيات بسياسات عامة متوسطة الأمد



في هذا القسم، سنعرض تدابير سياسات عامة متوسطة الأمد تهدف إلى تعزيز آليات الحوكمة، وتقوية رأس المال السياسي، واستدامة الموارد الإقليمية التي تشكّل جميعها عناصر ضرورية للنهوض بعملية التنمية الاقتصادية المحلية في لبنان.

تسعى هذه التوصيات المتوسطة الأمد إلى معالجة المسائل الرئيسية الإقليمية والمرتبطة بالحوكمة من خلال تدخلات عامودية ومركزية. وتكمن ميزة اقتراح مركز مشابه في أنّه يسمح لصانعي القرار النموذجي بالتعمق في الإصلاحات الهيكلية الرئيسية التي قد تؤثر بشكل غير مباشر على حضور ونشاط أصحاب المصلحة كالشركات، والمؤسسات، والأسر في المنطقة المحلية.

#### أ. تحرير السلطات المحلية من عقباتها الجغرافية، والمؤسسية، والمالية

في الوقت الحالي، ما من صلة بين جزء كبير من اتحادات البلديات في لبنان، ممّا يحدّ من قدرة الاتحادات على تخطيط أو تنفيذ مشاريع تنمية يمكن أن تفيد البلديات الأعضاء. كما أنّها تعاني من استقلال مالي ضعيف وتفويض/سيطرة محدودة على السياسات العامة. لذلك، ينبغي على وزارة الداخلية والبلديات تصميم برنامج سياسات متعدد المستويات يتطرّق إلى مختلف العقبات الجغرافية، والمؤسسية (الخاصة بالتفويض)، والمالية التي تواجه هذه السلطات المحلية اليوم. ويعرض الجدول 1 برنامجين (2) متعدّدين المستويات مرتبطين بالسياسات العامة. يناسب البرنامج

الدول النظام الحالي على مستوى اتحاد البلديات، ويشكّل الثاني برنامج السياسات العامة البديل، بحال تم إقرار مشروع قانون اللامركزية لسنة 2014 في لبنان كنموذج تمثيلي.

## جدول 1 تدابير السياسات العامة على مستوى اتحاد البلديات أو مجلس القضاء

التحديات	سياسات عامة على مستوى اتحاد البلديات (بموجب التشريع البلدي الحالي)	سياسات عامة على مستوى مجلس القضاء (إذا تمّ اعتماد مشروع قانون اللامركزية لسنة 2014)
<b>حدود جغرافية متشذمة</b>	ينبغي على وزارة الداخلية والبلديات، بمقابل الدعم التقني من المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية، الحرص على تشبيك اتحادات البلديات (على المستوى اللامركزي) أو تقريبها من بعضها البعض. بالتالي، ينبغي أن تتضافر الجهود لتشجيع البلديات على الانضمام إلى اتحاد البلديات الذي يقع في قضائها، ممّا سيسمح لها بتقديم خدمات أساسية وتنفيذ مشاريع تنمية مشتركة.	أو في ظل النظام اللامركزي، سينتقل عبء التنمية إلى مجالس القضاء من خلال منحها تفويضًا لتقديم مجموعة واسعة من الخدمات، بالإضافة إلى القدرة المالية لتمكينها.
<b>تفويض مقيد</b>	ينبغي على وزارة الداخلية والبلديات، بدعم تقني من المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية، وبالتفاهق مع وزارة المالية، تعزيز إنشاء وحدات التنمية المستدامة على مستوى اتحاد البلديات والنهوض بدورها عبر توسيعه ليشمل دعمًا استراتيجيًا لحشد الإيرادات وتخصيصها من خلال العمل عن كثب مع الدوائر المالية في اتحادات البلديات المسؤولة عن تحصيل الإيرادات وإدارتها.  وفي هذه الحالة، ستؤدي وحدة التنمية المستدامة دور وحدة السياسات المالية المحلية التي تدعم تخصيص استراتيجي للموارد وتتبعها من قبل اتحادات البلديات. إذا أصبحت الإيرادات الناتجة عن تحصيل الضرائب أو الرسوم المحلية وإدارتها متوقعة ومستدامة بشكل كافٍ، يمكن لمالية اتحادات البلديات المدعومة بمساهمات البلديات الأعضاء أن تؤدي دورًا مهمًا في تحفيز التنمية الإقليمية المتوازنة.	الحرص على أن تتولّى مجالس القضاء مسؤولية تطوير خطط استراتيجية واسعة النطاق يمكنها تمهيد الطريق لمشاريع البنية التحتية و/أو المبادرات الاقتصادية.  ويتطلب هذا الأمر أن يتم دعم المجالس من قبل إدارة فنية متخصصة أو مكتب فني متخصص في مجال التنمية المستدامة ومزوّد بالخبرات المناسبة في إطار اختصاصات متعددة.
<b>نقص القدرة المالية</b>	ينبغي على وزارة الداخلية والبلديات اقتراح تعديل المادة 128 من المرسوم الاشتراعي 118/1977 على مجلس الوزراء لكي تكتسب اتحادات البلديات الصلاحية اللازمة للحرص على دفع مستحقات عضوية البلدية.	<b>1.</b> بالتعاون مع وزارة المالية، ينبغي على وزارة الداخلية والبلديات مناصرة اللامركزية الكاملة لبعض أنواع الإيرادات مثل الضريبة على الأملاك المبنية من خلال تعديل تشريعي.

<p>سياسات عامة على مستوى مجلس القضاء (إذا تمّ اعتماد مشروع قانون اللامركزية لسنة 2014)</p>	<p>سياسات عامة على مستوى اتحاد البلديات (بموجب التشريع البلدي الحالي)</p>	<p>التحديات</p>
<p>وعبر القيام بذلك، يمكن إعادة تخصيص الضريبة على الأملاك المبنية، ورسوم التسجيل العقارية، وجزء من ضريبة الدخل، وإيرادات ضريبة وغير ضريبة أخرى إلى مجالس القضاء بطريقة تحوّلها الحصول على مستوى كافٍ من الاستقلال المالي وتسمح لها بتمويل الخدمات العامة المتوقّع تقديمها وفقاً لما ورد في مشروع قانون اللامركزية لسنة 2014.</p> <p><b>2.</b> ينبغي على وزارة الداخلية والبلديات ووزارة المالية تحديد أنواع الإيرادات المعيّنة التي ستُحال لامركزياً وجزئياً إلى مجالس القضاء (أي الإيرادات المشتركة) من خلال قنوات مثل الصندوق اللامركزي (الذي يحل محل الصندوق البلدي المستقل) المقترح في مشروع قانون اللامركزية الإدارية لسنة 2014. وسيتمتع هذا الصندوق بهيكلية حوكمة أكثر عملية وفعالية من الصندوق البلدي المستقل المعتمد حالياً وسيحرص على معايير توزيع، تتسم بالموضوعية، على البلديات واتحادات البلديات.</p> <p><b>3.</b> ينبغي على وزارة الداخلية والبلديات البحث في الخيارات المتاحة لمساعدة البلديات على تعزيز تحصيلها للرسوم البلدية الناتجة عن الرُخص/التصاريح وتصاريح الاستثمار السنوية التي تشكّل 15 في المئة من مجموع رسوم البلدية التي تحصّلها البلديات مباشرة. وللقيام بذلك، ينبغي على السلطات اقتراح إصلاح لقانون الرسوم والعلاوات البلدية لتحويل الرسوم من مبلغ مقطوع إلى رسوم على أساس القيمة، حيثما كان ذلك ممكناً وفعالاً من الناحية الإدارية، ممّا سيتطلب تحديد حدّ أدنى للنسبة المئوية على حسب القيمة لفئات الرسوم المعينة، وتحديد القاعدة الضريبية ذات الصلة، وتعزيز كلّ من أنظمة المالية العامة البلدية، والموارد البشرية، والقدرات اللازمة لإدارة هذا النوع من الأنظمة الضريبية، على أن تقترن هذه الجهود بكافة الإصلاحات القانونية وتدخّلات الحوكمة اللازمة.</p> <p>بدلاً من ذلك، ولزيادة تحصيل الضرائب/الرسوم، ينبغي على وزارة الداخلية والبلديات تطوير استراتيجية لمساعدة البلديات على تعزيز تحصيل الإيرادات المباشرة التالية التي تشكّل 85 في المئة من مجموع الإيرادات البلدية: الرسوم المحصلة على القيمة التّأجيرية للوحدات السكنية وغير السكنية، ورسوم معالجة مياه الصرف الصحي وصيانة الأرصفة، والرسوم على رُخص البناء. كلما زادت الإيرادات المباشرة المحصلة لبلدية ما، زادت الحصّة العائدة لها في الصندوق البلدي المستقل بموجب مرسوم عائدات الصندوق البلدي المستقل، ممّا سيحقّق للبلديات على زيادة معدلات تحصيل الضرائب/الرسوم. وعلى سبيل المثال، يمكن أن تساعد وزارة الداخلية والبلديات على تحديد الإيرادات المحتملة التي يمكن تحصيلها بشكل أفضل، وبالتالي، تحديد الحصّة العائدة لها في الصندوق البلدي المستقل التي يمكن أن تتلقاها.</p> <p><b>4.</b> وختاماً، يجب استخدام مكاتب/أقسام التنمية المستدامة المحلية، الذي يجب إستحداثها على مستوى القضاء، كمنصة لتبادل بيانات المالية العامة المحلية بين البلديات واتحادات البلديات.</p>		



## ب. إصلاح نظام المالية العامة المحلي في لبنان

ينبغي على السلطات الوطنية اللبنانية أن تعمل على تحقيق حيز مالي محلي أوسع. فإذا نجحت في تحقيقه، قد يساعد ذلك الإدارات والمجالس المحلية، بدعم من وحدات التنمية المستدامة، على الحفاظ على تدفق الإيرادات التي من شأنها أن تساعد في دعم تقديم الخدمات العامة، وإنعاش الحركة الاقتصادية على المستوى الإقليمي، وتحريك العجلة الاقتصادية من جديد. لتحقيق هذه الأهداف، ينبغي على صانعي القرار النظر في الإصلاحات المرتبطة بالسياسات الوطنية والإقليمية التي تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين (2): التوصيات بسياسات عامة وطنية ذي أثر غير مباشر على التمويل البلدي والتوصيات بسياسات عامة خاصة بالمناطق.

### أ. توصيات بسياسات عامة وطنية ذي أثر على الشؤون البلدية

**تنسيق الضريبة الوطنية:** ينبغي على وزارة المالية مناصرة إصلاحات ضريبة الدخل الشخصي عبر فرض نظام موحد لضريبة الدخل، أي أنّ ضريبة واحدة تُفرض على كافة أنواع المداخيل، ممّا يزيد الإيرادات الضريبية مع مراعاة الإنصاف.

• رفع معدل ضريبة الهامش المفروضة على الأفراد/المجموعات التي تنتمي إلى الفئات الأعلى دخلًا.

**إعادة النظر في النظام الضريبي البلدي:** تعديل نظام توزيع الرسوم التي تستوفيها الدولة والشركات لحساب جميع البلديات عبر تحسينه ليتلاءم مع سياسة تنسيق الضريبة المقترحة.

• ينبغي إعادة النظر في صيغة توزيع الرسوم التي تستوفيها الدولة والمصالح المستقلة و المؤسسات العامة لحساب جميع البلديات لكي تعكس الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية الواقعية، حيث أنّ الحصص الموزعة تركز حاليًا على أرقام السكان المسجلة.

• إدراج تكنولوجيا نظام المعلومات الجغرافية (GIS) لتحديد القاعدة الضريبية بشكل أكثر فعالية وتوسيع نطاق تحصيل الضرائب والرسوم على الأمد الطويل.

### أ. توصيات بسياسات عامة خاصة بالمناطق

#### أ) الإيرادات البلدية:

تقدم التوصيات بالسياسات العامة الواردة أدناه بديلًا يمكن من خلالها زيادة الموارد المالية وجعلها متوقعة أكثر على الصعيد المحلي. ستمنح هذه الإقتراحات السلطات المحلية قدرة أكبر على تخطيط مشاريع التنمية وتحقيقها.

**تعزيز الإيرادات البلدية:** ينبغي على وزارة المالية ووزارة الداخلية والبلديات مناصرة ودعم تعديل القانون 60/1988 من خلال زيادة معدل الهامش لرسوم البلدية. إنّ هذه التوصية تزيد إيرادات البلدية الناتجة عن الرسوم المباشرة، وتحدّ من الفساد، وتولّد موارد لتغطية إجمالي النفقات العامة المحلية.

• تعديل المرسوم الاشتراعي رقم 118/77 والقانون رقم 60/88 للسماح للبلديات بزيادة الإيرادات المباشرة.

• إعادة تقييم الرسوم على أساس المبالغ المقطوعة التي حددها القانون، إذ قد انخفضت قيمتها الفعلية اليوم بشكل حاد إثر انخفاض قيمة الليرة اللبنانية.

**تقييم لموارد البلدية:** ينبغي على وزارة المالية إجراء تقييم لقيمة الأصول البلدية كافة سنوياً بما يتماشى مع الممارسات الدولية. كذلك، ينبغي أن يتماشى هذا التقييم مع إنشاء نظام آلي لمواد البلدية.

- تطبيق قانون تنظيم محاسبة المواد رقم 8620/1996 وإنفاذه.

**تخصيص بعض الإيرادات البلدية لخدمات معيّنة:** ينبغي على وزارة المالية ووزارة الداخلية والبلديات العمل على اقتراح تعديلات على المادة 78 من القانون رقم 60/1988. وبخاصة، ينبغي على سلطات وزارة الداخلية والبلديات فرض تخصيص قيمة الرسوم البلدية المحصلة للأنشطة المرتبطة بها مثل مواقف السيارات العامة أو شبكات مياه الصرف الصحي، ممّا سيعزز تقديم الخدمات العامة ويشكّل أمراً أساسياً لتخطيط تنمية اقتصادية محلية سليم.

**إلغاء بعض الرسوم البلدية المعيّنة:** ينبغي على وزارة الداخلية والبلديات اقتراح إلغاء المواد 37، و64، و65 من القانون رقم 60/1988. وبخاصة، على السلطات إلغاء عدد من الرسوم البلدية بسبب صعوبة إدارتها. فعلى سبيل المثال، الأغلبية الكبيرة من البلديات لا تستفيد من رسم الاستثمار على الإعلان أو من رسوم التفتيش على بعض المنتجات المستوردة.<sup>7</sup>

**إعادة تقييم ضريبة القيمة المضافة (VAT):** ينبغي على وزارة الداخلية والبلديات ووزارة المالية اقتراح تعديل قانون ضريبة القيمة المضافة رقم 379/2001 لفرض شفافية في إعادة توزيع ضريبة القيمة المضافة ووضع آليات لتعويض البلديات عن خسارة الإيرادات الناتجة عن تحويل بعض الرسوم البلدية إلى ضريبة القيمة المضافة. إنّ مقدار الرسوم البلدية عموماً يتنوع. لذلك، فإنّ فرض رسم بديل مماثل لضريبة القيمة المضافة من طرف واحد يؤدي إلى إضعاف مالية الإدارات المحلية وإعاقة التنمية.

**زيادة التحصيل من خلال الأنظمة القانونية:** ينبغي على وزارة الداخلية والبلديات اقتراح تعديل المادة 113 من القانون رقم 60/1988 بحيث يُلزم المحاسب البلدي بمصادرة أموال المكلفين أو أصولهم في حال عدم تسديد الرسوم المتوجبة. وينبغي أيضاً تعديل القانون نفسه لفرض الرسوم والغرامات على الأنشطة غير القانونية (مثل مخالفات البناء) حسب القانون.

**دعم الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPPs):** سنّ القانون رقم 48/2017 لتشجيع تعاون القطاع الخاص مع السلطات المحلية في ما يتعلّق بتمويل الخدمات العامة ومشاريع البنية التحتية، على أن يصحب ذلك استراتيجية وطنية تشمل اتحادات البلديات في تنفيذ القانون.

- ينبغي على وزارة الداخلية والبلديات، من خلال المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية، وبالشراكة مع المعهد المالي التابع لوزارة المالية، تعزيز ودعم التنفيذ السليم لقانون الشراء العام<sup>8</sup> الجديد على مستوى كلّ من اتحاد البلديات والبلدية بما يتماشى مع استراتيجية إصلاح الشراء العام<sup>9</sup> لضمان منافسة مفتوحة وعملية مناقصة موجهة على الصعيد المحلي؛

- ينبغي على وزارة الداخلية والبلديات، من خلال المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية، وبالشراكة مع المجلس الأعلى للخصخصة والشراكة (HCPP) تدريب الاتحادات والبلديات لفهم أفضل لقانون تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص رقم 48/2017؛

- وينبغي على وزارة الداخلية والبلديات، من خلال المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية، توحيد منصة للبلديات لجمع الموارد لاستثمارات البنية التحتية المشتركة. ويمكن أن يتم ذلك من خلال الإعفاءات من الرسوم لتحفيز المشاركة في المشاريع المشتركة أو غيرها من المشاريع؛

- يمكن لوزارة الداخلية والبلديات، من خلال المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية، مناصرة لوضع نسخة عن قانون تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص على الصعيد المحلي أكثر ملاءمةً لواقع وقدرات الاتحادات والبلديات في السياق اللبناني.

<sup>7</sup> الجمعية الدولية لإدارة المدن/المقاطعات (ICMA). 2011. "مشروع دراسات مالية البلديات: خارطة الطريق النهائية لتحديث الإدارة المالية للبلديات في لبنان".

<sup>8</sup> صدر قانون الشراء العام رقم 244 بتاريخ 29 تموز 2021، وأصبح ساري المفعول من تاريخ 29 تموز 2022، أو بعد مضي سنة واحدة على إصداره.

<sup>9</sup> أقرّ مجلس الوزراء استراتيجية إصلاح الشراء العام بموجب القرار رقم 66 بتاريخ 20 أيار 2022.

## ب) سياسات عامة إقليمية أخرى ذات صلة:

تسعى مجموعة التوصيات هذه إلى تحسين الموارد البشرية على الصعيد المحلي. وتشكّل بعض هذه السياسات تدابير عملية لتعزيز أداء السلطات المحلية من خلال أنظمة مساءلة واضحة.

**تعزيز هيكل التوظيف لدى السلطات المحلية:** ينبغي على وزارة الداخلية والبلديات اقتراح تعديل المادة 83 من المرسوم الاشتراعي رقم 118/1977 بشكل يلزم البلديات الكبيرة بإنشاء دوائر تختص بالموارد البشرية وتقديم الدعم لإدارة الموارد البشرية في البلديات الأصغر.

- ينبغي على وزارة الداخلية والبلديات، من خلال المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية، وبالتنسيق مع وزارة العمل (MOL)، تعديل المادة 82 من المرسوم الاشتراعي رقم 118/1977 لتوسيع تغطية الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لتطال موظفي البلدية جميعهم.
- ينبغي على وزارة الداخلية والبلديات، من خلال المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية، وبالتنسيق مع وزارة العمل، تعديل المادة 83 من المرسوم الاشتراعي رقم 118/1977 للسماح للموظفين بالانتقال من بلدية ما إلى أخرى مع حفظ الراتب، والمستحقات، والمنصب.

**تحسين المساءلة:** الالتزام بالقانون رقم 28/2017 (قانون حق الوصول إلى المعلومات) لسنّ ممارسات الشفافية والمساءلة.

- ينبغي على وزارة الداخلية والبلديات، من خلال المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية، دعم المرصد البلدي لتحديد الاتجاهات البلدية وسنّ الرقابة.
- ينبغي على وزارة الداخلية والبلديات، من خلال المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية، تعزيز ثقافة من الشفافية والمساءلة داخل الإدارات والمجالس المحلية، وبخاصة في ما يتعلّق بقراراتها ومشاريعها التنموية وأيضاً في ما يخصّ موازنتها وقطوعات حساباتها.

## أ. إعادة تصميم نظام التحويلات من الدولة المركزية الى السلطات المحلية

لم يتمكّن الصندوق البلدي المستقل (ImF)، وهو نظام التحويلات من الدولة المركزية إلى السلطات المحلية. في لبنان، من دعم جهود البلديات والاتحادات البلدية كما يجب في ما يتعلّق بإعداد موازنتها وتخطيط التنمية الاقتصادية المحلية.<sup>10</sup> ونظرًا للتأثير السلبي لهذا الأمر على التنمية المحلية (انسحاب الجهات الفاعلة التجارية، وضعف البنية التحتية، والضعف الاجتماعي وصدمات على صعيدي العرض والطلب)، ينبغي على صانعي القرار إلحاق إصلاحات بالصندوق من خلال سنّ صيغ تخصيص وتوزيع تكون أكثر إنصافًا. إذ لن تتمكّن الإدارات والمجالس المحلية من الاستفادة من مثل هذه التحويلات إلاّ من خلال اتباع سياسات مشابهة. وتشمل بعض توصياتنا بالسياسات العامة المرتبطة بالصندوق البلدي المستقل ما يلي:

### إصلاح صيغة التوزيع<sup>11</sup> لدعم التنمية كما يجب:

**1** ينبغي على صانعي القرار اختيار صيغة تخصيص ترتكز على المقيمين عوضاً عن السكان المسجلين.<sup>12</sup> وسيحرص هذا الأمر على أن تعكس التحويلات الاحتياجات الفعلية للسكان المحليين.

- ينبغي على المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية، بالتعاون مع وحدات التنمية المستدامة في الاتحادات، إبلاغ البلديات الأعضاء بكيفية احتساب المبالغ المقتطعة والموزعة من حصة الصندوق البلدي المستقل.
- ينبغي على المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية، بالتعاون مع وحدات التنمية المستدامة المحلية في الاتحادات، تقييم احتياجات البلديات الأعضاء ونسبة الاحتياجات التي يغطيها الصندوق بشكل دوري.

<sup>10</sup> عطالله، س. 2011. "الصندوق البلدي المستقل: إصلاح معايير التوزيع" <https://api.lcps-lebanon.org/content/uploads/files/1331312295-imf-policybrief-eng.pdf>

<sup>11</sup> بموجب المرسوم 1917 بتاريخ 6 نيسان 1979.

<sup>12</sup> 60 في المئة من صيغة تخصيص الإيرادات البلدية (باستثناء ما يتم احتسابه لمشاريع التنمية) يتم احتسابها بناءً على مكّون ديمغرافي بموجب المرسوم 1917/1979.

**2** ينبغي على صانعي القرار أيضًا التأكيد من أنّ صيغة التخصيص للمكوّن غير الديمغرافي لا تعتمد على التحصيل الفعلي للإيرادات البلدية المباشرة فقط (التي تتألف بمعظمها من إيرادات الرسوم على الأملاك<sup>13</sup>) لتفادي عدم الإنصاف بين المناطق الأكثر غنى والأكثر فقراً (أي من حيث ملكية الأملاك)<sup>14</sup>.

- ينبغي وضع معيار إضافي يراعي السكان المقيمين (عبر قائمة المكلفين، وعدادات الكهرباء، ورؤية الإضاءة الليلية، إلخ.)، والظروف الاجتماعية والاقتصادية (أي قاعدة بيانات IMPACT وهي المنبر المشترك بين الوزارات والبلديات للتقييم والتنسيق والمتابعة)، والجهود الضريبية (أي الرسوم المحتملة مقابل إيرادات الرسوم المدرجة في الموازنة مقابل الرسوم المحصلة).

### نظرة فاحصة إلى مكوّنات إيرادات الصندوق:

**تحسين قدرة السلطات المحلية على تتبؤ قيمة المبلغ الذي يتم تحويله:** الحدّ من أيّ تأخير في توزيع أموال الصندوق البلدي المستقل ودفعها، إنّ التأخير يعطل التخطيط المرتبط بالموازنة وبرامج التنمية/البنية التحتية.

**التدقيق في حسابات الصندوق البلدي المستقل:** ينبغي على وزارة الداخلية والبلديات اقتراح تعديل المادة 87 من المرسوم الدستراعي رقم 118/1977 لإصدار تقارير سنوية علنية عن إيرادات الصندوق البلدي المستقل ونفقاته وتوزيعه على البلديات.

- تعديل المرسوم الدستراعي رقم 118/1977 لتحديد نسبة اتكالبة البلديات على التحويلات من الحكومة المركزية، وينبغي تشخيص موضعية جميع البلديات التي تتجاوز نسبة اتكالبتها أو تبعيتها حدّاً معيّناً لتعزيز استقلالية مالية أكبر. وستألف النسبة من العوامل الآتية: موازنة البلدية، وعدد السكان، والحصة المخصّصة من الصندوق البلدي المستقل. إذا تبين أنّ نسبة بلدية ما مرتفعة إلى حدّ ما، ينبغي التدقيق في بياناتها المالية بحكم القانون، ممّا سيساعد المسؤولين على تشخيص الحالات التي يلحظ فيها الاعتماد المفرط على تحويلات الحكومة المركزية واقتراح حلول طويلة الأمد لمعالجة التبعية هذه.

### ب. جعل البنية التحتية المناسبة أولوية

إنّ البنية التحتية المحلية ضعيفة وغير ثابتة. لذلك، ينبغي على السلطات الوطنية والمحلية أن تقود جهوداً متضافرة لتعزيز أنظمة البنية التحتية الأساسية. إنّ هذه الخطوة المهمة تمهّد الطريق لتخطيط سليم للتنمية الاقتصادية المحلية لأنّها، على سبيل المثال، يمكنها وصل الشركات النشطة والأسر مع السلع الأساسية، والمداخن، وأسواق التكنولوجيا، ممّا يؤدي إلى فائض اقتصادي. ينبغي على صانعي القرار النظر في السياسات المقترحة التالية:

- تحسين القدرة المؤسسية للسلطات المحلية من أجل تعزيز العلاقات مع القطاع الخاص المحلي لاتخاذ مبادرات تتعلّق بالتنمية الاقتصادية المحلية، وبخاصة البنية التحتية. ومن الناحية العملية، فإنّ تفاعل القطاع الخاص مع مختلف مستويات الحكم، ضعيف بشكل عام. فغالبًا ما يكون هدف التفاعل الرئيسي تسوية الرسوم والمسائل المالية الأخرى، وليس التخطيط للتنمية الاقتصادية المحلية أو البنية التحتية.

- كما هو مودّق في المسح على مستوى الشركات الذي أجريناه كجزء من تقييمنا لواقع التنمية الاقتصادية المحلية، فقد ارتفعت تكاليف الأعمال بشكل ملحوظ، وبخاصة في العام الماضي. وتبيّن أنّ تكاليف الكهرباء والنقل بالتحديد، قد ارتفعت بشكل ملحوظ منذ الأزمة. وأفضل طريقة لتخفيض تكاليف هذه الأعمال هي تحسين جودة البنية التحتية الأساسية ومنطقة تغطيتها مباشرة. ومع تدني الكلفة سوف يتمكن المستهلك من دفع أسعار أقل. باختصار، ينبغي على هذا الاقتراح أن ينظر في ما يلي:

<sup>13</sup> وهي بشكل أساسي رسم القيمة التآجيرية على الأملاك السكنية وغير السكنية.

<sup>14</sup> 40 في المئة من صيغة تخصيص الإيرادات البلدية (باستثناء ما يتم احتسابه لمشاريع التنمية) يتم احتسابها بناءً على مكوّن "التحصيّل الفعلي للإيرادات البلدية المباشرة" بموجب المرسوم 1917/1979.

- شبكة وطنية تعمل بشكل جيّد، إذ يُعتبر هذا الحلّ الأكثر فعالية من حيث التكلفة.
- نظرًا إلى العقبات السياسية والمالية التي تواجهها الشبكة الوطنية المشلولة، فإنّ الحلّ البديل هو أن تتدخل السلطات المحلية وتوفّر البنية التحتية اللازمة بتكلفة تبقى أقل بكثير من تكلفة النظام الحالي. ويشكّل مثالاً على ذلك مشروع بلدية نايه للاستثمار في الطاقة الشمسية بكلفة ثابتة ومن ثمّ تشغيل مركز أعمال بلدي يقدّم الخدمات لأصحاب المشاريع وأصحاب المهن الحرة. ويمكن توسيع نطاق هذا الأمر ليصل اتحاد البلديات.
- يمكن للسلطات أن تدخل في شراكة مع شركة خاصة تموّل مشروع البناء والتشغيل والنقل. وينبغي أن تتّسم عملية طرح المناقصة للشركة الخاصة بالشفافية والوضوح. كخيار آخر، يمكن للسلطة المحلية أن تحصل على قرض ميسّر الشروط مقدّمًا من وكالة دولية ثم تسدده مع مرور الوقت برسوم استخدام مباشر من المشروع.<sup>15</sup>

## ج. صون الموارد الإقليمية

ينبغي على كلّ من السلطات الوطنية المعنية (مثل وزارة المالية (MoF)/المديرية العامة للشؤون العقارية (DGLRC)، وزارة الأشغال العامة والنقل (MoPWT)/المديرية العامة للتنظيم المدني (DGUP)، وزارة الثقافة (MoC)، وزارة الداخلية والبلديات (MoIM)/المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية (DGLAC)، وزارة الزراعة والتعاونيات (MoAC)، وزارة البيئة (MoE)، مجلس الوزراء (CoM)/المجلس الوطني للبحوث العلمية (CNRS))، من منصبها وخلال ولايتها، وعلى المنظمات الوطنية والدولية، دعم السلطات المحلية في:

- وضع استراتيجيات تنمية محلية تأخذ بعين الاعتبار إمكانيات التنمية للأراضي العامة والأراضي المشاع استناداً إلى دراسات مسح اجتماعية واقتصادية مفصلة، ودراسات ملاءمة الأرض، وخطط بيئية تُعنى بحماية المناظر الطبيعية والمواقع القيّمة مع احترام لحقوق ملكية الأراضي القائمة.
- حماية المناظر الطبيعية والثقافية والأراضي الزراعية المهمّة من خلال قوانين وأنظمة ترفض تصنيفها لاستخدامات أخرى، ممّا يشمل:
  - وضع حدّ للأنشطة واستكشاف طرق جماعية لإدارة الأراضي (مثل مفهوم الجمي، ودور التعاونيات الزراعية، وصناديق الأراضي) وتعزيز التعاون المتعدد المستويات.
  - الحرص على ألاّ يؤدي شقّ الطرق الزراعية إلى تغيير في استخدامات الأراضي.
  - فرض التطبيق غير المتحيّز للمادة 23-21 من قانون حماية البيئة اللبناني (القانون رقم 444 الصادر عام 2002) الذي يتطلب تقييم الأثر البيئي لأيّ مشروع (سواء خطّته الجهات المعنية في القطاع الخاص أو العام) يتضمّن أعمال البناء، أو البنية التحتية، أو تجميع الأراضي، أو استخراج الموارد الطبيعية.
- الوصول إلى الأراضي التي يمكن استخدامها لمشاريع قد تعزز إمكانية العيش في المناطق الحضرية والريفية وتحفّز أنشطة القطاع الخاص الاقتصادية (مثل البنية التحتية والخدمات العامة، والإسكان الميسور، والأسواق المفتوحة، والحدائق البلدية)، ممّا يتطلب:
  - إزالة الحواجز الإدارية التي تمنع وصول البلديات إلى الأراضي التي تملكها الدولة لتنفيذ مشاريع تخدم المنفعة العامة.
  - الحرص على التطبيق الفعال للمادة 7 من قانون الملكية العقارية في لبنان (القرار رقم 3339 الصادر في تاريخ 12/11/1930) التي تنصّ على أنّ الأرض التي تنتمي إلى فئة العقارات المتروكة المرفقة تُعتبر ملكية خاصة للبلديات عندما تقع ضمن حدودها الإدارية.

<sup>15</sup> من الجدير بالذكر أنّ هذا الأمر سيتطلب موافقة برلمانية.

<sup>16</sup> إنّ الجمي (وهي كلمة تعني "منطقة طبيعية محمية" في اللغة العربية) نظام مجتمعي لحيازة الموارد بدأت بلدان عربية كثيرة، ومن بينها لبنان، باعتماده منذ قرون. ويُعتقد أنّ هذا النظام التقليدي هو "واحد من أنجح المؤسسات التي جمعت بين الحفاظ على البيئة ورفاهية الإنسان". للمزيد من المعلومات، أنظر إلى: International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources – Society for the Protection of Nature and Natural Resources. 2007. Al-Hima, a way of life (الاتحاد الدولي للحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية - جمعية حماية الطبيعة والموارد الطبيعية. 2007. الجمي، أسلوب حياة)

# الملحق ا:

## نطاق الدراسة و المنهجية

### أ. النطاق

في إطار 'مشروع التمكين البلدي' (MERP)، كلف برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) جمعية المدن المتحدة في لبنان (UCL) بتصميم عملية تركز على المشاركة بين أصحاب المصلحة المتعددين لتسليم ثلاثة (3) دراسات لتقييم واقع التنمية الاقتصادية المحلية في كل من اتحاد بلديات (UOMs) الفيحاء، والمتن (المتن الشمالي الساحلي والأوسط) وقضاء صور.

القضاء	عدد البلديات في القضاء	اتحاد البلديات المستهدف	عدد البلديات في اتحاد البلديات
طرابلس	أربع (4)	اتحاد بلديات الفيحاء	أربع (4)
المتن <sup>17</sup>	أربع وخمسون (54)	اتحاد بلديات المتن الشمالي والساحلي والأوسط	ثلاث وثلاثون (33)
صور	اثنان وستون (62)	اتحاد بلديات قضاء صور	خمس وخمسون (55)

يكمّن الهدف العام لدراسة تقييم واقع التنمية الاقتصادية المحلية في دعم اتحادات البلديات والبلديات الأعضاء لكسب معرفة متكاملة حول أنظمة الحوكمة الوطنية والمحلية، والعقبات والإمكانيات الحضرية والإقليمية، وهيكلية الأسواق والاقتصاد القائمة، ورأس المال البشري المتاح.

<sup>17</sup> بهدف تبسيط المصطلحات في هذا التقرير، سنشير إلى اتحاد بلديات المتن الشمالي الساحلي والأوسط بـ"اتحاد بلديات المتن"، وسيشار كذلك إلى القضاء بـ"المتن" وحسب.

## ب. الإطار المفاهيمي

يرتكز التحليل الوارد في هذا التقرير على فهم مفاهيمي للتنمية الاقتصادية المحلية يستند إلى نسخة مصغرة لإطار تشخيص النمو (GDF) الذي اعتمده 'هوسمان'، و'رودريك'، و'فيلاسكو' (2005).

سمح الإطار الأولي للفريق بتقييم إلى أي مدى يقيّد كل من الجغرافيا أو الأراضي غير الصالحة، والبنية التحتية غير الثابتة، وتراكم رأس المال البشري الضعيف، وإخفاقات الحكومة وأسواق التنمية الاقتصادية المحلية. غير أنه تمّ تعديله بحيث يخدم تقييمنا لواقع التنمية الاقتصادية المحلية. رغم أنّ الوكالة التي تعود إليها تأدية الدور القيادي هي اتحاد البلديات، يبقى عدد كبير من العقبات الملزمة المحتملة خارجاً عن سيطرتها. بالتالي، أعدنا تحديد نطاق الإطار بشكل يسمح للسلطات المحلية بالتعامل مع هذه العقبات. ويهدف الإطار المصغّر إلى شرح التنمية الاقتصادية المحلية الضعيفة من خلال عدستين (2) رئيسيتين: العائدات الاجتماعية المنخفضة وتدني قابلية التملك أو الاستحواذ الاقتصادي للاستثمارات.

إنّ العائدات الاجتماعية المنخفضة هي نتيجة عقبتين (2) رئيسيتين. العقبة الأولى هي ضعف ترتيب الأراضي الذي يشير إلى تفاعل ضعيف بين الأراضي المحلية والمشهد الاقتصادي والاجتماعي، فيؤدي إلى سوء إدارة الأصول المادية. والعقبة الثانية هي تراكم رأس المال البشري الضعيف الذي ينتج عن ضعف الرعاية الصحية، والتعليم، والخدمات العامة، ويؤدي إلى ضعف في سوق العمل ولا سيّما على صعيد المهارات المنخفضة، والبطالة، والعمالة الناقصة.

أما قابلية التملك المنخفضة فهي أيضاً نتيجة عقبتين (2) رئيسيتين. العقبة الأولى هي الحوكمة السيئة الناتجة عن ضعف في قدرة السلطات المحلية وعبوب في السياسات الوطنية والهيكليات التنظيمية، وهي تؤدي إلى تأثيرات اقتصادية واجتماعية سلبية كبيرة، فتمسّ بالوظائف الأساسية كالخطيط، وإدارة الموارد، والتنسيق، وتأمين الخدمات العامة. والعقبة الثانية هي هيكلية الأسواق المقيدة الناتجة عن نقص في المنتجات الأولية الأساسية وتقلّب الأسعار، وإمكانية الوصول المحدودة إلى المرافق الائتمانية والتمويلية، والمنافسة المنخفضة، وهي تؤدي إلى إنتاج ضعيف، وطلب إجمالي محلي منخفض، وفرص عمل قليلة.

## ج. المنهجية

تمّ تحليل هذه المكونات عبر طرق مختلفة ونهج تشاركية امتدّت على ثلاث (3) مراحل. تهدف المرحلة الأولى، من خلال النهج التشاركي في البحث، إلى تحديد والتحقق من المشاكل والتحديات الأساسية التي تواجهها المنطقة عبر استعراض مستندي، ومجموعات تركيز، ومقابلات مع مقدمي معلومات رئيسيين (KIs)، والتشاور مع أصحاب المصلحة. ومن هنا، تنطلق المرحلة الثانية في تقييم هذه التحديات من خلال منهجية كمية تعتمد على دراسات مسح تناولت رأس المال البشري وواقع القطاع الخاص في المناطق. واعتمدت منهجية نوعية اعتمدت على مقابلات مع مقدمي معلومات رئيسيين. أمّا المرحلة الثالثة، فتهدف إلى التحقق من النتائج عبر الاجتماع بالمسؤولين المحليين، وورشات عمل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، ومجموعات التركيز، وتقييم الأراضي.

تمّ اتباع نهج مشابه في كل من المناطق قيد الدراسة، ألا وهي المتن، وقضاء صور، والفيحاء. ونقدّم أدناه المعلومات المرتبطة بكل منطقة بدءاً مع المتن، يليها قضاء صور والفيحاء.

المرحلة الثالثة التحقق من التقييم في اتحاد بلديات المتن	المرحلة الثانية التقييم الميداني في اتحاد بلديات المتن	المرحلة الأولى توجيه أدوات التقييم في اتحاد بلديات المتن
<p>ورشة عمل واحدة (1) لمجموعة شراكة أصحاب المصلحة المتعددين مع أصحاب المصلحة المحليين المعنيين بالتنمية الاقتصادية المحلية (LED) للتحقق من التقييم.</p> <p>ورشة عمل واحدة (1) لفريق عمل تقييم التنمية الاقتصادية المحلية الخاص (SLATs) مع المسؤولين المحليين للتحقق من التقييم.</p>	<p>مسح حول رأس المال البشري (ستمائة (600) أسرة).</p> <p>مسح على مستوى الشركات (مئة وست وعشرون (126) شركة)</p> <p>أربع وثلاثون (34) مقابلة مع مقدمي معلومات رئيسيين في المجموع (ومنها ثلاث عشرة (13) مقابلة مع جهات معنية وطنية ومحلية، وتسع (9) مقابلات مع منظمات غير حكومية دولية، ومنظمات دولية، ومنظمات غير حكومية محلية، واثنان عشرة (12) مقابلة مع جهات معنية محلية في اتحادات البلديات قيد الدراسة (خمس (5) مقابلات عُقدت على مستوى اتحاد بلديات المتن وحسب).</p>	<p>ورشة عمل واحدة (1) لمجموعة شراكة أصحاب المصلحة المتعددين مع أصحاب المصلحة المحليين المعنيين بالتنمية الاقتصادية المحلية (LED).</p> <p>ورشة عمل واحدة (1) لفريق عمل تقييم التنمية الاقتصادية المحلية الخاص (SLATs) مع المسؤولين المحليين.</p>
<p>خمس (5) جلسات نقاش في مجموعات تركيز.</p> <p>التقرير التقييمي النهائي.</p> <p>ورقة السياسات العامة.</p> <p>مقابلة واحدة (1) حول تقييم الأراضي مع مقدم معلومات رئيسي (موظف واحد في البلدية).</p> <p>إجراء استبيان تقييم الأراضي على عينة من البلديات الأعضاء (ثلاثة (3) مستجيبين على مستوى اتحاد بلديات المتن).</p>	<p>استعراض مستندي يركز على الأدبيات والبيئات على الإنترنت.</p> <p>خمس (5) مناقشات في مجموعات تركيز.</p> <p>أربع (4) مقابلات مع مقدمي معلومات رئيسيين.</p>	<p>استعراض مستندي يركز على الأدبيات والبيئات على الإنترنت.</p> <p>خمس (5) مناقشات في مجموعات تركيز.</p> <p>أربع (4) مقابلات مع مقدمي معلومات رئيسيين.</p>



المرحلة الثالثة التحقق من التقييم في اتحاد بلديات قضاء صور	المرحلة الثانية التقييم الميداني في اتحاد بلديات قضاء صور	المرحلة الأولى توجيه أدوات التقييم في اتحاد بلديات قضاء صور
<p>ورشة عمل واحدة (1) لمجموعة شراكة أصحاب المصلحة المتعددين مع أصحاب المصلحة المحليين المعنيين بالتنمية الاقتصادية المحلية (LED) للتحقق من التقييم.</p> <p>ورشة عمل واحدة (1) لفريق عمل تقييم LED الخاص (SLATs) مع المسؤولين المحليين للتحقق من التقييم.</p>	<p>مسح حول رأس المال البشري (ستمائة (600) أسرة).</p> <p>مسح على مستوى الشركات (مئة وسبع وعشرون (127) شركة)</p> <p>أربع وثلاثون (34) مقابلة مع مقدمي معلومات رئيسيين في المجموع (ومنها ثلاث عشرة (13) مقابلة مع جهات معنية وطنية ومحلية، وتسع (9) مقابلات مع منظمات غير حكومية دولية، ومنظمات دولية، ومنظمات غير حكومية محلية، واثنان عشرة (12) مقابلة مع جهات معنية محلية في اتحادات البلديات قيد الدراسة (ثلاث (3) مقابلات عُقدت على مستوى اتحاد بلديات قضاء صور وحسب).</p>	<p>ورشة عمل واحدة (1) لمجموعة شراكة أصحاب المصلحة المتعددين مع أصحاب المصلحة المحليين المعنيين بالتنمية الاقتصادية المحلية (LED).</p> <p>ورشة عمل واحدة (1) لفريق عمل تقييم التنمية الاقتصادية المحلية الخاص (SLATs) مع المسؤولين المحليين.</p>
<p>خمس (5) جلسات نقاش في مجموعات تركيز.</p> <p>التقرير التقييمي النهائي.</p> <p>ورقة السياسات العامة.</p> <p>ثلاث مقابلات (3) حول تقييم الأراضي مع مقدم معلومات رئيسي (ثلاثة (3) رؤساء بلديات في اتحاد بلديات قضاء صور).</p> <p>استبيان تقييم الأراضي على عينة من البلديات الأعضاء (ستة (6) مستجيبين على مستوى اتحاد بلديات قضاء صور).</p>	<p>خمس (5) جلسات نقاش في مجموعات تركيز.</p> <p>أربع (4) مقابلات مع مقدمي معلومات رئيسيين.</p>	<p>استعراض بحثي يركز على الأدبيات والبيانات على الإنترنت</p> <p>خمس (5) جلسات نقاش في مجموعات تركيز.</p> <p>أربع (4) مقابلات مع مقدمي معلومات رئيسيين.</p>

المرحلة الثالثة التحقق من التقييم في اتحاد بلديات الفيحاء	المرحلة الثانية التقييم الميداني في اتحاد بلديات الفيحاء	المرحلة الأولى توجيه أدوات التقييم في اتحاد بلديات الفيحاء
<p>ورشة عمل واحدة (1) لمجموعة شراكة أصحاب المصلحة المتعددين مع أصحاب المصلحة المحليين المعنيين بالتنمية الاقتصادية المحلية (LED) للتحقق من التقييم.</p> <p>ورشة عمل واحدة (1) لفريق عمل تقييم LED الخاص (SLATs) مع المسؤولين المحليين للتحقق من التقييم.</p>	<p>مسح حول رأس المال البشري (ستمائة وتسع (609) أسر).</p> <p>مسح على مستوى الشركات (مئة وست وعشرون (126) شركة)</p> <p>أربع وثلاثون (34) مقابلة مع مقدمي معلومات رئيسيين في المجموع (ومنها ثلاث عشرة (13) مقابلة مع جهات معنية وطنية ومحلية، وتسع (9) مقابلات مع منظمات غير حكومية دولية، ومنظمات دولية، ومنظمات غير حكومية محلية، واثنان عشرة (12) مقابلة مع جهات معنية محلية في اتحادات البلديات قيد الدراسة (أربع (4) مقابلات عُقدت على مستوى اتحاد بلديات الفيحاء وحسب).</p>	<p>ورشة عمل واحدة (1) لمجموعة شراكة أصحاب المصلحة المتعددين مع أصحاب المصلحة المحليين المعنيين بالتنمية الاقتصادية المحلية (LED).</p> <p>ورشة عمل واحدة (1) لفريق عمل تقييم LED الخاص (SLATs) مع المسؤولين المحليين.</p>
<p>خمس (5) جلسات نقاش في مجموعات تركيز.</p> <p>التقرير التقييمي النهائي.</p> <p>ورقة السياسات العامة.</p> <p>مقابلتان (2) حول تقييم الأراضي مع مقدم معلومات رئيسي (محام متخصص على المستوى الوطني وعضو بلدية في اتحاد بلديات الفيحاء).</p> <p>استبيان تقييم الأراضي على عينة من البلديات الأعضاء (مستجيب واحد (1) في اتحاد بلديات الفيحاء).</p>	<p>خمس (5) جلسات نقاش في مجموعات تركيز.</p> <p>أربع (4) مقابلات مع مقدمي معلومات رئيسيين.</p>	<p>استعراض بحثي يركز على الأدبيات والبيّنات على الإنترنت.</p> <p>خمس (5) جلسات نقاش في مجموعات تركيز.</p> <p>أربع (4) مقابلات مع مقدمي معلومات رئيسيين.</p>

زُر مَواقِعنا:

[www.lb.undp.org](http://www.lb.undp.org)

[www.unhabitat.org/lebanon](http://www.unhabitat.org/lebanon)

[eeas.europa.eu/delegations/lebanon\\_en](http://eeas.europa.eu/delegations/lebanon_en)

[ec.europa.eu/trustfund-syria-region/index\\_en](http://ec.europa.eu/trustfund-syria-region/index_en)