UNDP

UN HABITAT
FOR A BETTER URBAN FUTURE

REPUBLIC OF LEBANON
MINISTRY OF
INTERIOR AND
MUNICIPALITIES

Funded by the European Union

المراجعة المالية البلدية

تقرير توصيات السياسات العامة

حزيران 2022

المراجعة المالية البلدية

تقرير توصيات السياسات العامة

حزيران 2022

جدول المحتويات

جدول المحتويات 2
1.النطاق والمنهجية 5
1.1 مرحلة البدء – التخطيط والبحث 6
1.2 إعداد ملفات البلديات 7
1.3 تطوير منهجية تقييم موحدة 7
1.4 تنفيذ التقييم المالي البلدي (جمع البيانات) 8
1.5 ورش العمل للمسؤولين في البلديات حول نتائج التقييمات الأولية 8
1.6 تقارير التقييم وتقرير توصيات السياسات العامة 8
1.7 التوصيات والدعم – حدث وطني لمشاركة النتائج 8
2.النتائج 9
2.1 الإطار المؤسسي 10
2.1.1 الإدارة البلدية 10
2.1.2 الموارد البشرية 11
2.1.3 الأنظمة والإجراءات 12
2.1.4 الممارسات الفضلى 13
2.1.5 إدارة السجلات ومسك الدفاتر 13
2.1.6 جودة إدارة الوثائق 14
2.1.7 الشفافية 14
2.2 التقييم التقني 15
2.3 التقييم الاجتماعي-الاقتصادي 15
2.4 التقييم المالي 16
2.4.1 الإدارة المالية 16
2.4.2 القدرات المالية 17
2.5 التقييم القانوني 25
2.5.1 الاعتراض على الضرائب البلدية 25
2.5.2 النزاعات القانونية 26
3.التوصيات 26
3.1 التوصيات الخاصة بالمؤسسات البلدية المختارة 26
3.2 التوصيات العامة الخاصة بالبلديات في لبنان 28
3.3 التوصيات المتعلقة بالسياسات الخاصة بالمديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية (DGLAC)/وزارة الداخلية والبلديات 28
3.4 التوصيات الخاصة بشركاء التنمية 28

قائمة الملاحق 29

قائمة الجداول

الجدول 1: مناطق التركيز الجغرافية لمشروع التمكين البلدي 5
الجدول 2: لمحة عامة عن البلديات المشمولة في التقييمات 6
الجدول 3: عدد أعضاء المجلس البلدي والموظفين البلديين 10
الجدول 4: اجتماعات المجالس البلدية المنعقدة خلال العام 2020 11
الجدول 5: العام الذي وضعت فيه سياسات الموظفين 12
الجدول 6: عدد الموظفين البلديين المدربين 12
الجدول 7: السجلات والدفاتر المالية والإدارية 14
الجدول 8: وسائل نشر المعلومات وتلقي الشكاوى في المؤسسات البلدية 15
الجدول 9: التطبيقات المؤتمتة المستخدمة من قبل المؤسسات البلدية 16
الجدول 10: توزيع الصندوق البلدي المستقل 20
الجدول 11: كفاءة التحصيل الضريبي في السنوات الخمس الأخيرة 22
الجدول 12: الإيرادات المباشرة للفرد الواحد عام 2020 22
الجدول 13: معدل الفائض/العجز الخاص بالمؤسسات البلدية 23
الجدول 14: الخصم الحالي الخاص بتعويض نهاية الخدمة لغاية عام 2020 24

قائمة المخططات

الرسم البياني 1: تركيبة الإيرادات البلدية في العام 2020 (بالألف ليرة لبنانية) 18
الرسم البياني 2: الصندوق البلدي المستقل والضرائب المحصلة غير مباشرة مقابل الضرائب المباشرة والضرائب الأخرى (بالألف ليرة لبنانية) – 2020 19
الرسم البياني 3: تركيبة إيرادات الاتحادات عام 2020 (بالألف ل.ل.) 20
الرسم البياني 4: الأموال الاحتياطية في المؤسسات البلدية الخاضعة لقانون المحاسبة العمومية بحلول نهاية عام 2020 (بالألف، ل.ل.) 24
الرسم البياني 5: الأموال المتبقية من السنة السابقة (2020) في المؤسسات البلدية الخاضعة للمرسوم رقم 82/5595، (بالألف، ل.ل.) 25

قائمة المخططات

المخطط 1: السجلات المالية والإدارية الناقصة في كل بلدية 13
المخطط 2: معدل تحقيق الموازنة البلدية في العام 2020 16
المخطط 3: تركيبة النفقات البلدية في عام 2020 (بالألف، ل.ل.) 22

قائمة الصور

الصورة 1: الخطة الاستراتيجية لقضاء صور 11
الصورة 2: الخطة الاستراتيجية لإتحاد بلديات الفيحاء 11

المعلومات الرئيسية والأهداف

مشروع التمكين البلدي (MERP) هو مبادرة مشتركة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat). يُنفّذ المشروع بالشراكة مع وزارة الداخلية والبلديات وبتمويل من الاتحاد الأوروبي من خلال الصندوق الائتماني الإقليمي للاتحاد الأوروبي استجابة للأزمة السورية، صندوق مدد.

ويهدف المشروع إلى تعزيز المرونة والقدرة على الصمود على المدى الطويل لدى السلطات المحلية في لبنان والمجتمعات المضيفة للاجئين والنازحين المتضررين من الأزمة السورية. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد المشروع نهجًا ثلاثي الأبعاد يتمثّل في (1) تعزيز العمليات والاجراءات والممارسات لتمكين اتحادات البلديات من تقديم خدمات فعّالة وذات كفاءة بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة؛ و(2) تمكين اتحادات البلديات والبلديات من تسهيل التنمية الاقتصادية المحلية (LED) وتوفير الخدمات الأساسية التي تلبي احتياجات السكان المضيفين للاجئين؛ و(3) دعم المجتمعات للمشاركة في العمليات والاجراءات البلدية لضمان استجابة اتحادات البلديات والبلديات لحاجات هذه المجتمعات. وتستهدف تدخلات المشروع المناطق الجغرافية التالية: إتحاد بلديات المتن الشمالي الساحلي والأوسط وإتحاد بلديات الفيحاء وإتحاد بلديات قضاء صور، بإجمالي اثنتي وتسعين (92) بلدية شريكة محتملة تقريبًا (انظر الجدول 1).

يُعرف المشهد المالي البلدي في لبنان بكونه معقدًا ومتنوعًا. وعلى الرغم من تمتّع معظم البلديات بأوضاع مالية جيّدة نسبيًا وأنظمة وقدرات محلية متينة للإدارة المالية، يواجه عدد كبير منها، لا سيما البلديات الصغيرة، تحديات كبيرة.

وقد كُلّفت شركة أفكار مؤسسية مبتكرة (IDEAS) بالعمل مع مختلف البلديات في اتحادات بلديات الفيحاء والمتن وصور لإجراء تقييمات مالية ومؤسسية. ويُعتبر التقييم المالي البلدي استعراضًا للسلوك والأداء المؤسسي المحلي على مدى الخمس سنوات الماضية. وبالتالي، يمكن استخدامه من قبل البلديات كأداة إدارية لتحسين الأداء. وتساعد عملية التقييم كذلك المجلس البلدي على تحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين، بالإضافة إلى صياغة خطط عمل لمعالجة أوجه القصور المحددة. علاوة على ذلك، يشمل التقييم المالي والمؤسسي لمحة عامة عن المدينة أو القرية، تتضمّن السياق السياسي والاقتصادي والاجتماعي والديمغرافي الذي تعمل فيه الأنظمة المالية والمؤسسية للبلدية. وتسفر التقييمات مجتمعة عن توصيات مرتبطة بالإصلاحات اللازمة في السياسات الوطنية لدعم وتعزيز التمويل البلدي، على النجو المبين في هذا التقرير.

الجدول 1: مناطق التركيز الجغرافية لمشروع التمكين البلدي

القضاء	عدد البلديات في القضاء	اتحادات البلديات المستهدفة	عدد البلديات في اتحاد البلديات
طرابلس	4 (طرابلس، القلمون، الميناء، طرابلس)	إتحاد بلديات الفيحاء	4 (طرابلس، القلمون، الميناء، البداوي)
المتن	54	إتحاد بلديات المتن الشمالي الساحلي والأوسط	33
صور	62	إتحاد بلديات قضاء صور	55

1. النطاق والمنهجية

تمّ تنفيذ المهمة على مدى خمسة عشر (15) شهرًا، وشملت إجراء تقييمات مالية بلدية معمقّة لتسع بلديات واتحادين للبلديات في مناطق التركيز الجغرافية للمشروع. وقُسّمت المؤسسات البلدية المستهدفة في التقييمات المالية البلدية إلى مجموعتين:

اتحادان للبلديات:

يخضع **إتحاد بلديات الفيحاء** لقانون المحاسبة العمومية الصادر بموجب المرسوم الاشتراعي رقم 1963/14969، كما ويخضع لرقابة ديوان المحاسبة المباشرة. وبموجب هذا المرسوم، يُتوقّع من الاتحاد أن يقدم تقارير مالية دورية، بالإضافة إلى بيانات محاسبة مالية سنوية لديوان المحاسبة. ويتألّف **إتحاد بلديات الفيحاء** من أربع (4) بلديات أعضاء.

يخضع **إتحاد بلديات قضاء صور** للمرسوم رقم 82/5595، الذي يُحدّد قواعد وأنظمة المحاسبة العامة الخاصّة بالبلديات واتحادات البلديات. وبموجب هذا المرسوم، يُتوقع من الاتحاد تقديم بيانات مالية لنهاية العام إلى القائم مقام أو المحافظ المناسب. ويوجد موعدان نهائيان لتقديم الموازنة والبيانات المالية لنهاية العام إلى وكالات الرقابة. ويجب أن تُقدّم موازنة السنة القادمة قبل نهاية شهر أيلول من قبل المجلس البلدي وأن يوافق عليها القائم مقام قبل نهاية تشرين الثاني من العام الجاري. ومن جهة أخرى، يجب أن يُقدمّ البيان المالي لنهاية العام عن السنة الفائتة بحلول نهاية آذار. ويتألّف إتحاد بلديات قضاء صور من خمس وخمسين (55) بلدية عضوًا.

تسع بلديات:

تخضع بلديات صور-شبريحا وبكفيا-المحيدثة لقانون المحاسبة العمومية الصادر بموجب المرسوم الاشتراعي رقم 1963/14969، كما وتخضع لرقابة ديوان المحاسبة المباشرة . وتخضع بلديات البستان وعلما الشعب والبداوي ودير قانون النهر ونابيه وقانا وطيردبا للمرسوم رقم 82/5595. ويتراوح عدد أعضاء المجلس البلدي في كلّ من البلديات المذكورة أعلاه بين تسعة (9) وواحد وعشرين (21) عضوًا.

يقدّم الجدول 2 لمحة عامة عن البلديات المشمولة في التقييمات وموقعها.

الجدول 2: لمحة عامة عن البلديات المشمولة في التقييمات

القضاء	عدد التقييمات المجراة في القضاء	اتحاد البلديات المستهدف	البلديات المستهدفة في اتحاد البلديات
طرابلس	2	إتحاد بلديات الفيحاء	البداوي
المتن	2	-	بكفيا-المحيدثة نابيه
صور	7	إتحاد بلديات قضاء صور	البستان علما الشعب دير قانون النهر قانا طيردبا صور-شبريحا

شملت المهمة المهام التالية:

1.1 مرحلة البدء - التخطيط والبحث

الهدف:

تحقيق فهم للمهمة، بما في ذلك نطاق العمل والأهداف والإطار الزمني والموارد وخطة الرصد والتقييم.

وكجزء من مرحلة البدء، تمّ إجراء استعراض نظري مفصّل، يشمل ما يلي:

- استعراض القوانين والإطار القانوني، والمنشورات المالية البلدية، والتقييمات المجراة سابقًا. وتمثّل الهدف في التأكّد من مشاركة أصحاب المصلحة المعنيين وتسليط الضوء على الجدوى العام للتقييمات.
- إجراء مناقشات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، والتركيز على نطاق المهمة وتحديد مصادر البيانات. وتمثّل الهدف في التعريف عن المهمة ونطاقها وتحديد التوقعات حول كيفية تقييم أثر الأزمات الحالية على البلديات واتحادات البلديات.

وكانت نتيجة هذه المهمة تقريرًا أوليًا شاملًا يشمل نطاق عمل المشروع ومبادئ المشروع والنهج المقترح وخطة التواصل.

2.1 إعداد ملفات البلديات

الهدف:

فهم السياق السياسي والاقتصادي والاجتماعي والديموغرافي لكل بلدية.

وتضمّنت ملفات البلديات الجوانب التالية:

- الموقع والخصائص المادية.
- التركيبة الديموغرافية.
- التعليم والوضع الصحي.
- القوى العاملة والأنشطة الاقتصادية.
- المعالم السياحية والأماكن الدينية والمرافق.

3.1 تطوير منهجية تقييم موحدة

الهدف:

استحداث تقييم منهجي ودقيق.

تمّ وضع منهجية شاملة للتقييم البلدي، مع الأخذ بعين الاعتبار القوانين والأنظمة التي تؤثّر على الأداء البلدي (انظر الملحق أ). وتشمل المنهجية عدة مؤشرات تُعتبر الأركان الأساسية لها وتتّسم كلّ منها بأهمية محددة. ويتضمّن التقييم خمسة (5) عناصر:

أ- الإطار المؤسسي

- الإدارة البلدية.
- الموارد البشرية.
- الأنظمة والإجراءات.
- الممارسات الفضلى.
- إدارة السجلات ومسك الدفاتر.
- جودة إدارة الوثائق.
- الاستجابة والشفافية.

ب- تقييم تكنولوجيا المعلومات

ج- التقييم الاقتصادي-الاجتماعي

د- التقييم المالي

- الإدارة المالية، بما في ذلك:
  - > الانحراف عن الموازنة.
  - > تقديم التقارير المالية.
- القدرات المالية، بما في ذلك:
  - > الإيرادات.
  - > النفقات.
  - > نسبة الفائض/العجز.
  - > الخصوم المؤجلة.
  - > الأموال الاحتياطية.
  - > إدارة الأصول.

ه- التقييم القانوني

> الاعتراض على الضرائب البلدية.
> النزاعات القانونية.

4.1 تنفيذ التقييم المالي البلدي (جمع البيانات)

الهدف:

إنّ البيانات ضرورية من أجل اتّخاذ قرارات منطقية وتقييم أداء البلديات في ما يتعلق بالأهداف الإدارية. ولا يُعتبر جمع البيانات هدفًا بحد ذاته، بل إنّه ضروري لاتخاذ قرارات مستنيرة.

وقد تمّ تنفيذ عملية جمع البيانات خلال مرحلة إعداد ملفات البلديات الإحدى عشرة (11) وأثناء إجراء التقييمات المالية البلدية الإحدى عشرة (11). وأجرى فريق مؤلف من عدد من المنسقين الميدانيين مقابلات منظمة مع المخبرين الرئيسيين ومناقشات جماعية مركزة وراجع البيانات والسجلات الإدارية والمالية في المؤسسات البلدية المختارة. بالإضافة إلى ذلك، تمّ توفير عدد من الوثائق الإدارية والمالية اللازمة للتقييمات من قبل المسؤولين في البلديات بناء على لائحة من الوثائق والمعلومات المطلوبة (انظر الملحقات ب، ت، ث، ج، ح).

ومن الجدير بالذكر أنّ التقييمات المالية المنفّذة استندت إلى وثائق الموازنة والبيانات المالية لنهاية العام (المعروفة بقطع الحساب) على مدة خمس سنوات – من 2016 إلى 2020 – التي قُدّمت من قبل المؤسسات البلدية إلى وكالاتها الإشرافية المناسبة. وتجدر الإشارة إلى أنّه عندما كان التقييم قيد التنفيذ، لم تكن البيانات المالية لنهاية عام 2021 قد اكتملت وحصلت على موافقة المجالس البلدية بعد.

5.1 ورش العمل للمسؤولين في البلديات حول نتائج التقييمات الأولية

الهدف:

تقديم البيانات المجمعة لأصحاب المصلحة الرئيسيين والتحقق منها. وعلى وجه الخصوص، تناولت ورش العمل:

١. النتائج الأولية في كل فئة.
٢. الحلول والتوصيات لمعالجة النقاط الضعيفة.

وفي الإجمال، تمّ تنفيذ إحدى عشرة (11) ورشة عمل للمسؤولين في البلديات واتحادات البلديات لتقديم ومناقشة النتائج الأولية للتقييمات المالية البلدية. وتمّ مناقشة هذه النتائج بالتفصيل مع المسؤولين في البلديات للتأكد من حصول التوصيات والحلول المحتملة على الدعم والتأييد من صناع القرار في البلديات.

«شمل تقرير السياسات التوصيات المتعلقة بتحسين الأداء البلدي وتعزيز الإيرادات البلدية والحوكمة الجيدة والحلول الفنية الابتكارية التي يمكن أن توفّر دروسًا مستخلصة للاستعانة بها في وضع السياسات الوطنية.»

6.1 تقارير التقييم وتقرير الدعوة

الهدف:

تقديم تقرير التقييم النهائي لكل بلدية والتوصيات الشاملة المتعلقة بالسياسات بناء على التقييمات المنفّذة للبلديات واتحادات البلديات.

وشمل تقرير السياسات التوصيات المتعلقة بتحسين الأداء البلدي وتعزيز الإيرادات البلدية والحوكمة الجيدة والحلول الفنية الابتكارية التي يمكن أن توفّر دروسًا مستخلصة للاستعانة بها في وضع السياسات الوطنية.

7.1 الدعوة - حدث وطني لمشاركة النتائج

الهدف:

نشر نتائج التقييمات المنفذة – بما فيها الممارسات الفضلى والتوصيات – إلى مسؤولي البلديات المشاركين وصناع القرار في الحكومة المركزية.

وقد تمّ تنظيم حدث وطني في 9 أيّار 2022 تحت رعاية وزير الداخلية والبلديات. وكان الهدف من الحدث التوعية بشأن التقييمات المالية البلدية المجراة ودعم جهود الدعوة على المستويين المحلي والوطني في ما يتعلق بأهمية تعزيز الأنظمة المالية البلدية.

وجمعت ورشة العمل أربعة وسبعين (74) مشاركًا يمثّلون أصحاب مصلحة مختلفين معنيين في الحكومة المحلية والتمويل البلدي، بما في ذلك:

- البلديات التي شاركت في التقييمات المالية البلدية. ويشمل ذلك رئيس البلدية، والموظفين المسؤولين عن الشؤون الإدارية والمالية لكل من المؤسسات البلدية الإحدى عشرة (11) المشاركة.
- رؤساء البلديات للبلديات الأخرى المختارة.
- المسؤولين في وزارة الداخلية والبلديات.
- منظمات المجتمع المدني.
- ممثلين عن الجهات المانحة الدولية.

وفي نهاية ورشة العمل، تمّ توزيع شهادات على الرؤساء الأحد عشر (11) للمؤسسات البلدية الخاضعة للتقييمات (انظر الملحق خ). بالإضافة إلى ذلك، يبيّن الملحق د المؤشرات الأساسية، وإطار الرصد والتقييم للمشروع، وخطة الرصد والتقييم.

2. النتائج

تتّسم المؤسسات البلدية التي خضعت للتقييمات المالية البلدية بخصائص مختلفة، منها:

- تمّ تقييم نوعين مختلفين من المؤسسات البلدية: اتحادان للبلديات وتسع (9) بلديات.
- يتألّف أحد الاتحادين (إتحاد بلديات الفيحاء) من أربع (4) بلديات أعضاء. ويخضع لقانون المحاسبة العمومية الصادر بموجب المرسوم الاشتراعي رقم 1963/14969 ورقابة ديوان المحاسبة المباشر. ويتألّف الاتحاد الثاني (إتحاد بلديات قضاء صور) من خمس وخمسين (55) بلدية أعضاء ويخضع للمرسوم رقم 82/5595.
- **تخضع بلديتان (صور-شبريحا وبكفيا-المحيدثة) لقانون المحاسبة العمومية الصادر بموجب المرسوم الاشتراعي رقم 1963/14969 ورقابة ديوان المحاسبة المباشر. وتخضع البلديات السبع (7) الأخرى للمرسوم رقم 82/5595 وتقدّم التقارير للمحافظ أو القائم مقام المناسب.**
- يتراوح عدد أعضاء المجلس البلدي في كلّ بلدية بين تسعة (9) وواحد وعشرين (21) عضوًا.
- يختلف حجم البلديات بشكل كبير: ففي حين أنّ بعض البلديات لا تملك موظفين أو تملك موظفًا واحدًا، تملك بعض البلديات عشرات الموظفين البلديين.

الجدول 3: عدد أعضاء المجلس البلدي والموظفين البلديين

#	اسم البلدية	عدد أعضاء المجلس البلدي	عدد الموظفين
1	البستان	12	0
2	علما الشعب	12	1
3	البداوي	18	4
4	بكفيا-المحيدثة	15	9
5	دير قانون النهر	15	2
6	نابيه	12	2
7	قانا	18	4
8	طيردبا	15	0
9	صور-شبريحا	21	39

1.2 الإطار المؤسسي

استند تقييم الإطار المؤسسي في البلدية إلى سبعة (7) عناصر رئيسية متعلقة بالهيكلية الإدارية للبلدية وإدارتها، وهي: 1. الإدارة البلدية، 2. الموارد البشرية، 3. الأنظمة والإجراءات، 4. الممارسات الفضلى، 5. إدارة السجلات ومسك الدفاتر، 6. جودة إدارة الوثائق، 7. الشفافية.

1.1.2 الإدارة البلدية

تمّ النظر في ثلاثة (3) مواضيع رئيسية من أجل تقييم قدرات البلدية الإدارية. أ. وجود مهمة ورؤية وخطة استراتيجية، ب. المشاريع التي يُستعان فيها كليًا أو جزئيًا بمصادر خارجية، ج. اجتماعات المجلس البلدي.

استند تقييم الإطار المؤسسي في البلدية إلى سبعة (7) عناصر رئيسية متعلقة بالهيكلية الإدارية للبلدية وإدارتها.

أ- المهمة والرؤية والخطة الاستراتيجية

يصف بيان المهمة الخاص بالبلدية هدف المؤسسة ونيتها الكلية. من جهة أخرى، تقدّم الرؤية الإلهام للمجتمع والموظفين البلديين للعمل من أجل تحقيق الأهداف المحددة. وتحدد خطة البلدية الاستراتيجية كيف ستخصّص البلدية مواردها في سبيل تنفيذ الرؤية.

لم تُطوّر أي من البلديات التسع (9) المشاركة بيانًا للمهمة أو رؤية أو خطة استراتيجية. ولكن إتحاد بلديات الفيحاء (استراتيجية التنمية المستدامة للفيحاء) وإتحاد بلديات قضاء صور (تطوير خطة استراتيجية للتنمية الإقليمية المستدامة لقضاء صور) قد أعدّا خططًا استراتيجية.

يمكن للمؤسسات البلدية أن تحقق منافع استراتيجية من الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مشاريع أو أنشطة محددة.

ب- المشاريع التي يُستعان بها كليًا أو جزئيًا بمصادر خارجية

يمكن للمؤسسات البلدية أن تحقق منافع استراتيجية من الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مشاريع أو أنشطة محددة. ويمكن أن تكون هذه الشراكات لتطوير و/أو تنفيذ و/أو إدارة المشاريع التي تخدم الناس متسمة بالكفاءة وفعالة من حيث التكلفة في الوقت نفسه وأن تساعد على تعزيز المؤسسات العامة. وقد بيّنت التقييمات أن المؤسسات المختارة لا تعمل مع القطاع الخاص لتنفيذ مبادرات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

وفي حين أنّ كل المؤسسات البلدية الخاضعة للتقييم تتعاون مع الجهات المانحة الدولية لتمويل مشاريع التنمية اللازمة في منطقتها، لا تتّبع أي منها أنواع المشاريع التي أنجزتها وكالات الجهات المانحة أو طريقة إنفاق الأموال على هذه المشاريع.

ج- اجتماعات المجلس البلدي

تُعتبر الاجتماعات الدورية للمجلس البلدي أساسية لضمان الأداء السلس للإدارة البلدية. ويحضر كلّ أعضاء المجلس في المؤسسات البلدية اجتماعات المجلس البلدي بشكل دوري. ويبين الجدول 4 عدد الاجتماعات المنعقدة في العام 2020.

الصورة 1: الخطة الاستراتيجية لقضاء صور

الصورة 2: الخطة الاستراتيجية لإتحاد بلديات الفيحاء

الجدول 4: اجتماعات المجالس البلدية المنعقدة خلال العام 2020

#	اسم البلدية أو الاتحاد	عدد الاجتماعات
1	البستان	12
2	علما الشعب	6
3	البداوي	10
4	بكفيا-المحيدثة	15
5	دير قانون النهر	7
6	نابيه	8
7	قانا	10
8	طيردبا	10
9	صور-شبريحا	12
10	إتحاد بلديات قضاء صور	12
11	إتحاد بلديات الفيحاء	20

2.1.2 الموارد البشرية

استعرض تقييم الموارد البشرية السياسات المتعلقة بالموظفين والتدريبات للموظفين في كل مؤسسة بلدية. وتبين أن الهيكلية التنظيمية لعشر (10) مؤسسات بلدية كانت قديمة (انظر الجدول 5)، على الرغم من التعديلات الطفيفة التي قامت بها بعض المؤسسات. فبلدية صور-شبريحا وحدها تتمتع بهيكلية تنظيمية حديثة وسياسات حديثة متعلقة بالموظفين سبق أن وافق عليها المجلس البلدي وستنفذ فور تصديقها من قبل الحكومة المركزية. وتُفضّل سياسة الموظفين الجديدة تصنيفات الوظائف المشمولة في الهيكلية التنظيمية لصور-شبريحا.

إنّ الاعتماد على إصدارات قديمة للهيكليات التنظيمية وسياسات الموظفين وتوصيفات الوظائف التي تصف متطلبات العمل وتشمل الحد الأدنى من المؤهلات اللازمة للموظفين هي من الأسباب الرئيسية للنقص في الموظفين البلديين المؤهلين والخبراء في البلديات في لبنان. فعلى سبيل المثال، قد يرد في سياسة متعلقة بالموظفين تعود للستينات شرط الحصول على مستوى تعليمي حتّى الصف الخامس على الأقل لمنصب المفتش الصحي أو جابي الضرائب، ولكن هذا المستوى التعليمي لم يعد كاف لإدارة الشؤون البلدية في القرن الواحد والعشرين.

أمّا فيما يتعلق بالتدريب، فلم تبلغ أي بلدية، باستثناء الاتحادين وبلديتي بكفيا-المحيدثة ودير قانون النهر، بأنّ الموظفين لديها حضروا التدريبات المالية والإدارية في السنوات الخمس (5) الأخيرة لتعزيز وتطوير مهاراتهم الإدارية. ويمكن الاطلاع على الجدول 6 للصول على لمحة عامة عن عدد الموظفين البلديين الذين حصلوا على التدريب في السنوات الخمس الأخيرة.

الجدول 5: العام الذي وضعت فيه سياسات الموظفين

#	اسم البلدية أو الاتحاد	تاريخ سياسة الموظفين	التحديث الأخير
1	البستان	-	-
2	علما الشعب	1966	-
3	البداوي	1995	1999
4	بكفيا-المحيدثة	1969	-
5	دير قانون النهر	1999	-
6	نابيه	1996	-
7	قانا	1969	2021
8	طيردبا	2014	-
9	صور-شبريحا	1961	1999
10	إتحاد بلديات قضاء صور	2005	-
11	إتحاد بلديات الفيحاء	1984	2020

الجدول 6: عدد الموظفين البلديين المدربين

#	اسم البلدية أو الاتحاد	عدد الموظفين الموجودين	عدد المناصب المكلفة	عدد المتدربين خلال السنوات الخمس الأخيرة	نسبة مئوية من المتدربون إجمالي عدد الموظفين
1	البستان	0	0	0	0%
2	علما الشعب	1	10	0	0%
3	البداوي	4	12	0	0%
4	بكفيا-المحيدثة	9	13	3	33%
5	دير قانون النهر	2	8	2	100%
6	نابيه	2	7	0	0%
7	قانا	4	17	0	0%
8	طيردبا	0	2	0	0%
9	صور-شبريحا	39	70	0	0%
10	إتحاد بلديات قضاء صور	8	29	2	25%
11	إتحاد بلديات الفيحاء	68	586	50	74%
	المجموع	**137**	**754**	**57**	**42%**

3.1.2 الأنظمة والإجراءات

استعرض تقييم الأنظمة والإجراءات في المؤسسات البلدية الجوانب الثلاثة (3) التالية: سير العمل في ما يتعلق بالمعاملات البلدية، مثل طلب مواطن للحصول على رخصة بناء؛ والامتثال للقوانين والأنظمة السارية عند القيام بالمعاملات؛ واستخدام الإجراءات والعمليات الموحدة. وفي ما يلي ملخص عن النتائج:

- تسجل كل المؤسسات البلدية المعاملات الواردة والصادرة المقدمة لها.
- لا تتبع أي من المؤسسات البلدية سير عمل المعاملات المقدمة بهدف تقييم متوسط الوقت اللازم لإتمام كل نوع من المعاملات.
- إتحاد بلديات قضاء صور وبلدية طيردبا فقط تستخدم نظام تتبع الوثائق لتسجيل المعاملات المقدمة تلقائيًا ولكن لا تتبع أي منهما سير عمل الوثائق المقدمة.

لا تتبع أي من المؤسسات البلدية سير عمل المعاملات المقدمة بهدف تقييم متوسط الوقت اللازم لإتمام كل نوع من المعاملات.

4.1.2 الممارسات الفضلى

نفّذت كل المؤسسات البلدية الخاضعة للتقييم نوعًا من الممارسات الإدارية والمالية التي تعكس الممارسات الفضلى البلدية، مثل: تشكيل لجان مختلفة لأغراض الشراء، والفصل بين تقييم الضرائب وجمع الضرائب، والامتثال لإجراءات التبليغ المالي، والإعلان عن إصدار لوائح دافعي الضرائب. بالإضافة إلى ذلك، أجرى عدد من المؤسسات البلدية مبادرات محددة تجدر الإشارة إليها وهي ما يلي:

- أعدّ إتحاد بلديات الفيحاء وإتحاد بلديات قضاء صور خططًا استراتيجية لمناطقهما.
- أطلقت بكفيا-المحيدثة مبادرتين: إنشاء لجنة ببكفيا (Bi Bickfaya) للمتطوعين، التي تقوم اليوم بتنظيم المهرجانات في البلدية، ومبادرة Bi Clean، المتعلقة بمحطة إدارة النفايات المنشأة في العام 2016.
- بدأت بلديتا نابيه ودير قانون النهر بتنفيذ نظام أرشفة لحفظ وثائق البلدية الكترونيًا.

نفذت بلدية صور-شبريحا نظام المعلومات الجغرافية (GIS) البلدي لإدارة مواردها المالية بفعالية. أخيرًا، على الرغم من أنّ القوانين والأنظمة التي تنظم أداء البلديات لا تقتضي على المؤسسات البلدية تخصيص أموال للطوارئ أو الأزمات، اتّخذت كلّ المؤسسات البلدية الإحدى عشرة (11) الخاضعة للتقييم تدابير استثنائية للاستجابة لجائحة كورونا وللحد من انتشار الفيروس في مناطقها. وشملت هذه التدابير تشكيل لجنة للتعامل مع الأزمة الناشئة من خلال الكشف على المنشآت التجارية والسياحية وغيرها من المنشآت ومراقبة امتثالها للشروط والقرارات الصادرة عن السلطات المعنية من أجل الحد من انتشار الوباء، ومتابعة الحالات الإيجابية، وإطلاق حملات توعية ووقاية، وفرض الإجراءات الصحية.

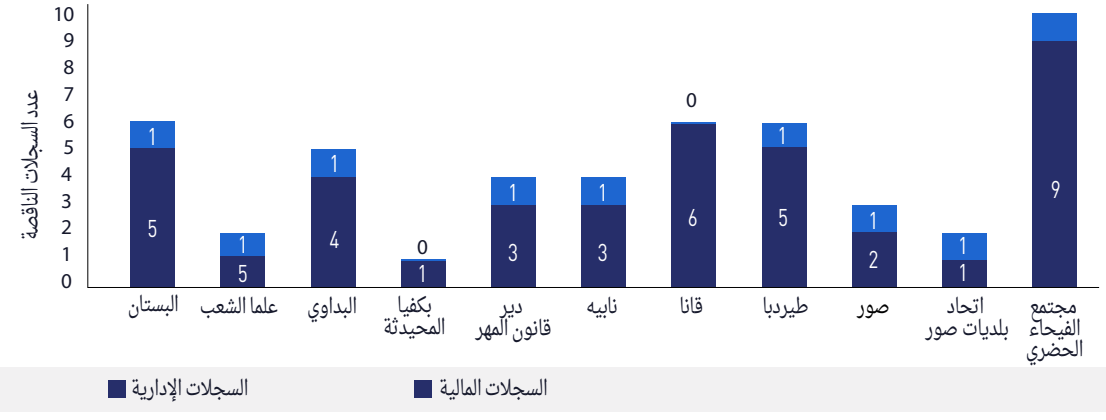
5.1.2 إدارة السجلات ومسك الدفاتر

تمّ النظر في مسألتين رئيسيتين لتقييم المكون التالي: إدارة السجلات ومسك الدفاتر. وبحسب القواعد والأنظمة، من الضروري وجود السجلات والدفاتر المبينة في الجدول 7 أدناه لإدارة المعاملات البلدية المختلفة بشكل مناسب.

الجدول 7: السجلات والدفاتر المالية والإدارية

الدفاتر المالية	دفتر النفقات
	دفتر الإيرادات
	دفتر احتياط الموازنة
	دفتر المحاسبة اليومي
	دفتر المستحقات الأخرى (الصندوق الاستئماني)
	سجل الحسابات المصرفية
	سجل أوامر الدفع
	سجل رخص البناء
	سجل دفاتر الإيصالات
	سجل رواتب الموظفين
الدفاتر الإدارية	السجل الإداري
	قرارات المجلس
	قرارات الرئيس
	محاضر الاجتماعات
	الشكاوى

المخطط 1: السجلات المالية والإدارية الناقصة في كل بلدية



المصدر: المؤسسات البلدية

ويبين المخطط 1 أدناه أنّ معظم وليس كلّ المؤسسات البلدية المختارة تحتفظ بالسجلات والدفاتر اللازمة.

6.1.2 جودة إدارة الوثائق

كل المؤسسات البلدية الإحدى عشرة (11) الخاضعة للتقييم تنظّم وثائقها البلدية وتحتفظ بها على الرفوف وفي الخزائن؛ فقط بلديتا نابيه ودير قانون النهر هما في صدد تنفيذ نظام أرشفة مؤتمت.

7.1.2 الشفافية

إنّ حق الناس في الوصول إلى المعلومات1 ضمن المؤسسات البلدية، بالإضافة إلى التواصل بين الموظفين المدنيين والمقيمين، يُعتبر أساسيًا ويتيح تحقيق خطوة كبيرة نحو درجة أفضل من الشفافية. ويقدم الجدول 8 أدناه لمحة عامة عن نوع قنوات التواصل المستخدمة من قبل المؤسسات البلدية المقيّمة لنشر المعلومات وتلقي الشكاوى من المواطنين.

الجدول 8: وسائل نشر المعلومات وتلقي الشكاوى في المؤسسات البلدية

#	اسم البلدية او الاتحاد	الموقع الالكتروني	صفحة وسائل التواصل الاجتماعي	إمكانية الوصول إلى المعلومات*	صندوق الشكاوى
1	البستان	X	✓	X	X
2	علما الشعب	X	✓	X	X
3	البداوي	X	✓	X	X
4	بكفيا-المحيدثة	✓	✓	X	X
5	دير قانون النهر	✓	✓	X	✓
6	نابيه	X	✓	X	X
7	قانا	✓	✓	X	X
8	طيردبا	X	✓	X	X
9	صور-شبريحا	✓	✓	✓	X
10	إتحاد بلديات قضاء صور	✓	✓	✓	X
11	إتحاد بلديات الفيحاء	X	✓	X	X

*تم تقييم إمكانية الوصول إلى المعلومات بناء على ما إذا كانت المؤسسة البلدية قد نشرت الموازنات البلدية والبيانات المالية لنهاية العام (قطع الحساب).

2.2 التقييم الفني

أصبحت أدوات تكنولوجيا المعلومات أساس العمليات اليومية. وعلى وجه العموم، تستخدم البلديات في لبنان تكنولوجيا المعلومات لمساعدتها على معالجة المعلومات بفعالية أكبر.

ويستخدم الاتحادان الأنظمة المالية المؤتمتة الخاصة بكل منهما لتتبع إيراداتهما ونفقاتهما.

وتستخدم كل البلديات باستثناء البستان وعلما الشعب وقانا نظام الإيرادات البلدية ونظام الموازنة لمعاملاتها المالية اليومية. ولكن بلدية صور-شبريحا تملك نظام محاسبة مناسبًا لإدارة الأموال البلدية وللتأكد من أن الأموال المتوفرة تعكس الأموال المحصّلة والمنفقة من قبل البلدية.

وتملك بلديتا نابيه ودير قانون النهر نظام أرشفة مؤتمت، في حين أن إتحاد بلديات قضاء صور وبلدية دير قانون النهر يملكان نظامًا مؤتمتًا لتتبع الوثائق. وتستخدم بلدية صور وحدها نظام المعلومات الجغرافية (GIS) البلدي، ونظامًا للرواتب، ونظامًا مؤتمتًا للرسائل.

يبين الجدول 9 استخدام الأنظمة المالية المؤتمتة من قبل المؤسسات البلدية المختلفة الخاضعة للتقييم في هذا المشروع.

تعتمد المؤسسات البلدية الخاضعة للتقييم والتي تملك أنظمة مؤتمتة على شركات القطاع الخاص لصيانة هذه الأنظمة. ولكن كل المؤسسات البلدية المختارة لا تتمتع بإجراءات احتياطية مناسبة لضمان سلامة البيانات البلدية.

الجدول 9: التطبيقات المؤتمتة المستخدمة من قبل المؤسسات البلدية

#	اسم البلدية أو الاتحاد	نظام الإيرادات	نظام النفقات	نظام المحاسبة	الأنظمة الأخرى (الرواتب، الأرشفة، تتبع الوثائق)
1	البستان	-	-	-	-
2	علما الشعب	-	-	-	-
3	البداوي	X	X	-	-
4	بكفيا-المحيدثة	X	X	-	X
5	دير قانون النهر	X	X	-	X
6	نابيه	X	X	-	X
7	قانا	-	-	-	-
8	طيردبا	X	X	-	X
9	صور-شبريحا	X	X	X	X
10	إتحاد بلديات قضاء صور	X	X	-	-
11	إتحاد بلديات الفيحاء	X	X	-	-

3.2 التقييم الاجتماعي-الاقتصادي

يتأثر أداء وفعالية المؤسسات البلدية بشكل مباشر بالديناميات الاجتماعية والاقتصادية الوطنية. وتفتقر المؤسسات البلدية في لبنان إلى بنية تحتية مؤسسية لجمع وتحليل ونشر البيانات المتعلقة بالمؤشرات الرئيسية الضرورية للتقييم الاجتماعي-الاقتصادي. ولا تتوفر المعلومات المتعلقة بالسكان على مستوى المدن – الولادات والوفيات والهجرة والتعليم والتوظيف إلخ.

وعلى الرغم من عدم وجود شرط قانوني للمؤسسات البلدية بالحصول على المعلومات الديموغرافية، من المهم أن تحصل المؤسسات على مثل هذه المعلومات لمساعدتها في مشاريعها الإنمائية. فلا تُجمع أي من المؤسسات البلدية المختارة البيانات المذكورة أعلاه بسبب محدودية القدرات البشرية البلدية للقيام بهذه المهام بشكل دوري. وبالتالي، من المهم أن تحصل هذه المؤسسات على البيانات الرئيسية بانتظام لكي تبقى على اطلاع بالتركيبة الديموغرافية في منطقتها البلدية ولتوفر لها معلومات أفضل من أجل خطط التنمية المحلية الخاصة بها.

4.2 التقييم المالي

يستند التقييم المالي للبلدية على ثمانية (8) عناصر رئيسية متعلقة بالإدارة الكلية والقدرات الكلية للبلدية.

ويتمثل عنصري الإدارة المالية في:
- الانحراف عن الموازنة (معدل تحقيق الموازنة).
- إرسال الحسابات والمستندات المالية البلدية إلى سلطات الرقابة الإدارية والمالية

وتتمثل عناصر القدرات المالية الستة (6) في:
- الإيرادات.
- النفقات.
- معدل الفائض/العجز.
- الخصوم المؤجلة.
- الصندوق الاحتياطي.

1 . إدارة الأصول.

1.4.2 الإدارة المالية

تمّ تقييم مسألتين على مستوى الإدارة المالية: الانحراف عن الموازنة (معدل تحقيق الموازنة) وإرسال الحسابات والمستندات المالية البلدية إلى سلطات الرقابة الإدارية والمالية.

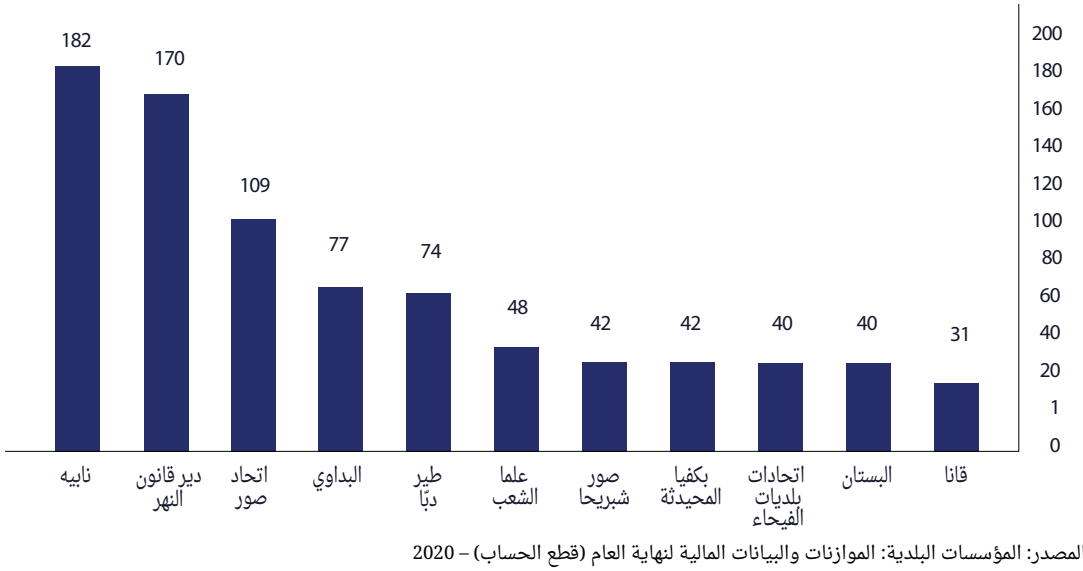
2-4-1-1 الانحراف عن الموازنة (معدل تحقيق الموازنة)

الموازنة هي وثيقة مهمة جدًا لأنّها إذا أُعدّت بطريقة جيّدة يمكنها أن تتخلّص من النفقات غير الضرورية، وتزيد الكفاءة في طرق جمع الإيرادات، وتحافظ على التصنيف الائتماني للبلدية. وتميل المؤسسات البلدية إلى المبالغة في تقدير موازنتها لتسهيل وإزالة بعض الخطوات البيروقراطية المرهقة. ومن خلال المبالغة في تقدير الموازنة، يحصل الفرع التنفيذي البلدي على الموافقة الأولية اللازمة لعقد النفقات على الرغم من أنّ المبالغة في التقدير يمكن في الواقع أن تتجاوز الإيرادات الواردة إلى خزينة البلدية في السنة القادمة. ويبيّن الانحراف الشديد في الموازنة نقصًا في الإدارة المالية المناسبة.

وبالتالي، يتمثّل المؤشر الرئيسي للإدارة المالية الجيدة في المؤسسة البلدية في معدل تحقيق الموازنة. ويُحتسب عن طريق "إجمالي الإيرادات الفعلية"[24] (بناء على البيان المالي لنهاية العام السابق) على «تقديرات الموازنة" للعام نفسه. وكلّما كان الرقم أقل كلّما كان معدل الانحراف عن الموازنة أعلى.

ويبيّن المخطط 2 معدلات تحقيق الموازنة لكل من المؤسسات البلدية الإحدى عشرة (11) .

المخطط 2: معدل تحقيق الموازنة البلدية في العام 2020



المصدر: المؤسسات البلدية: الموازنات والبيانات المالية لنهاية العام (قطع الحساب) – 2020

2.1.4.2 إرسال الحسابات والمستندات المالية البلدية إلى سلطات الرقابة الإدارية والمالية

يتعين على المؤسسات البلدية الخاضعة لقانون المحاسبة العمومية أن تعّد البيان المالي لنهاية العام عن السنة التقويمية السابقة بحلول نهاية حزيران، كما يتعين على المؤسسات البلدية الأخرى أن تقوم بذلك بحلول نهاية تموز. وقد أرسلت كلّ المؤسسات البلدية الإحدى عشرة (11) بياناتها المالية لنهاية العام إلى المحافظ أو القائممقام المناسب. كذلك، يتعين على المؤسسات الخاضعة لقانون المحاسبة العمومية الصادر بموجب المرسوم الاشتراعي رقم 1963/14969 (إتحاد بلديات الفيحاء، وبكفيا-المحيدثة، وبلدية صور) أن تعدّ التقارير المالية الفصلية المختلفة وأن ترسل البيانات المالية لنهاية العام إلى ديوان المحاسبة بحلول نهاية حزيران من السنة المقبلة. وتبيّن أنّ فقط بلدية صور تعدّ وترسل التقارير اللازمة (المحددة في المرسوم رقم 2011/6390) والبيان المالي لنهاية العام إلى ديوان المحاسبة.

ومن المهم الإشارة إلى أنّه لا تستخدم أي من المؤسسات البلدية الخاضعة للتقييم النماذج والجداول الموفرة من قبل وزارة الداخلية والبلديات لمساعدتها على إعداد الموازنة على النحو المحدد في الملحق ز من القرار الوزاري 2002/667.

2.4.2 القدرات المالية

بعد تحليل الإدارة المالية على النحو المبيّن أعلاه، نظرت التقييمات في القدرات المالية للمؤسسات البلدية. وشملت:

- الإيرادات.
- النفقات.
- معدل الفائض/العجز.
- الخصوم المؤجلة.
- الصندوق الاحتياطي.
- إدارة الأصول.

1.2.4.2. الإيرادات

البلديات:
تتمتع البلديات بمصادر متنوعة للإيرادات، تتألّف من مجموعة واسعة من الضرائب والرسوم للمعاملات المختلفة.

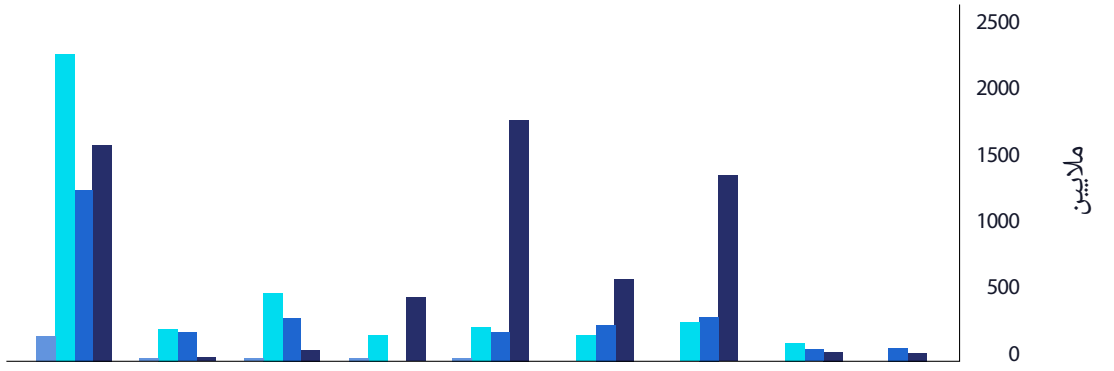
وتنصّ المادة 86 من المرسوم الاشتراعي رقم 77/118 (قانون البلديات) على أنّ الإيرادات البلدية تشمل ما يلي:

1. الرسوم المحصلة من قبل البلدية مباشرة من دافعي الضرائب، مثل الرسوم على القيمة التأجيرية، ورسوم الترخيص والاستثمار بالإعلانات، والرسوم على إشغال الأملاك العمومية البلدية، ورخص البناء، إلخ.
2. الرسوم التي تستوفيها الدولة، أو المصالح المستقلة، أو المؤسسات العامة لحساب البلديات ويتم توزيعها مباشرة على كل بلدية. وتتألف هذه الرسوم المحصلة بشكل غير مباشر من الضريبة على القيمة المضافة 10% على فواتير الهاتف والضريبة على القيمة المضافة 10% على فواتير الكهرباء (قانون البلديات رقم 88/60 – المادتان 97 و98). ويُفترض أن تُحال هذه الرسوم المحصلة بشكل غير مباشر إلى البلديات كلّ ثلاثة (3) أشهر.
3. الرسوم التي تستوفيها الدولة لحساب جميع البلديات والمودعة في الصندوق البلدي المستقل. ويُفترض أن توزّع الأموال المجمعة من قبل الدولة على البلديات قبل شهر أيلول من كل سنة كحد أقصى، بناء على المعايير المحددة المشمولة في المرسوم رقم 1979/1917 (تحديد أصول وقواعد توزيع الصندوق البلدي المستقل).
4. المساعدات والقروض المالية.
5. حاصلات أملاك البلدية، بما في ذلك كامل إيرادات المشاعات الخاصة بها.
6. الغرامات الناتجة عن انتهاكات البناء، والسير، والصحة العامة، أو أي أنظمة بلدية أخرى.
7. تشمل الهبات والوصايا كلّ الأموال المقدمة إلى البلديات وتلك المخصصة للبلديات على شكل تبرع أو تركة.

تُعتبر الإيرادات من المساعدات المالية والممتلكات البلدية والغرامات والتبرعات في التقييم كإيرادات أخرى.

ويبيّن الرسم البياني 1 تركيبة الإيرادات البلدية في العام 2020. وتُشكّل الضرائب المحصّلة مباشرة 45.44% من إجمالي الإيرادات في البلديات التسع (9) المشمولة في التقييم. ويشير ذلك إلى أهمية الأموال الواردة من الضرائب المحصّلة مباشرة. وبالتالي، يتمثل التحدي الرئيسي للبلديات في كيفية زيادة الإيرادات من الضرائب المحصلة مباشرة لتلبية الحد الأدنى من الاحتياجات الملحّة للجهات المستهدفة.

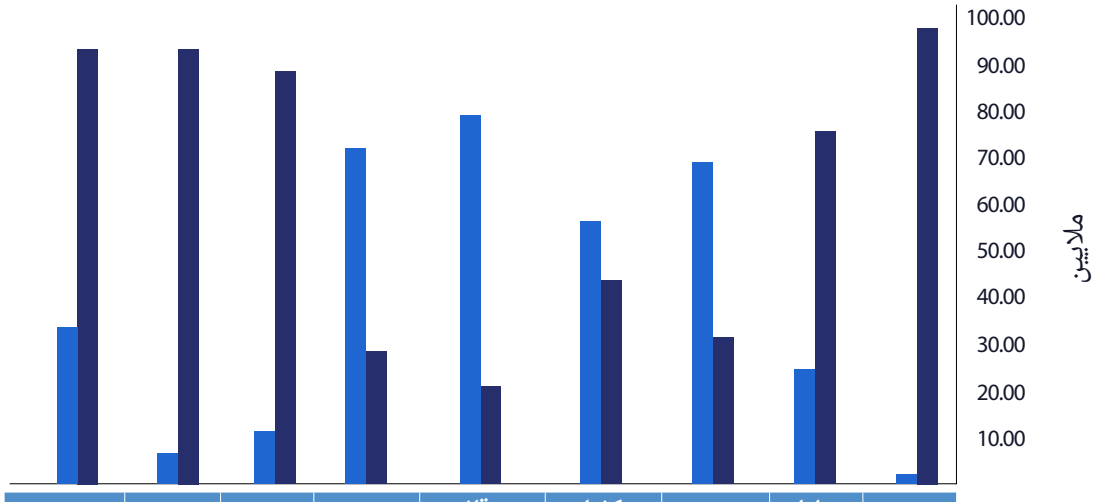
الرسم البياني 1: تركيبة الإيرادات البلدية في العام 2020 (بالمليون ليرة لبنانية)



	البستان	علما الشعب	البداوي	بكفيا-المحيدثة	دير قانون النهر	نابيه	قانا	طيردبا	صور-شبريحا
الضرائب المحصلة مباشرة	3,668	75,422	1,368,228	598,376	1,767,870	472,861	82,984	19,017	1,580,262
الضرائب المحصلة غير مباشرة	64,633	96,517	332,526	268,660	219,538	-	318,559	211,991	1,249,808
الصندوق البلدي المستقل	92,784	130,993	287,268	194,556	254,879	192,935	498,871	241,578	2,241,248
الإيرادات الأخرى	0	0	10,367	0	15,000	16,101	24,363	15,000	187,407

المصدر: البيانات المالية لنهاية العام للمؤسسات البلدية – 2020

الرسم البياني 2: الصندوق البلدي المستقل والضرائب المحصّلة غير مباشرة مقابل الضرائب المباشرة والضرائب الأخرى (بالمليون ليرة لبنانية) - 2020



	البستان	علما الشعب	البداوي	بكفيا-المحيدثة	دير قانون النهر	نابيه	قانا	طيردبا	صور-شبريحا
نسبة الصندوق البلدي المستقل والضرائب المحصلة غير مباشرة	97.72	75.10	31.01	43.63	21.02	28.29	88.39	93.02	66.39
نسبة الضرائب المباشرة والإيرادات الأخرى	2.28	24.90	68.99	56.37	78.98	71.71	11.60	6.98	33.61

المصدر: البيانات المالية لنهاية العام للمؤسسات البلدية – 2020

بالإضافة إلى ذلك، يبيّن الرسم البياني 2 درجة الاعتماد على الصندوق البلدي المستقل والضرائب المحصّلة غير مباشرة مقابل الضرائب المباشرة والضرائب الأخرى. وفي حين تشكّل الإيرادات البلدية من الصندوق البلدي المستقل إلى البلديات التسع حوالى 31.5%، يُشكّل إجمالي الأموال الواردة من الضرائب المحصّلة غير مباشرة والصندوق البلدي المستقل أكثر من 52%. ويشير ذلك إلى أهمية الأموال الواردة من الصندوق البلدي المستقل والضرائب المحصّلة غير مباشرة، ومدى اعتماد ميزانيات البلديات بشكل كبير على هذه الأموال.

إنّ التأخير في صرف الحكومة المركزية للأموال وعدم انتظام الدفعات تحرم البلديات/الاتحادات من التمويل الآني والمقدّر اللازم لتوفير الخدمات وتشجيع التنمية المحلية (انظر الجدول 10).

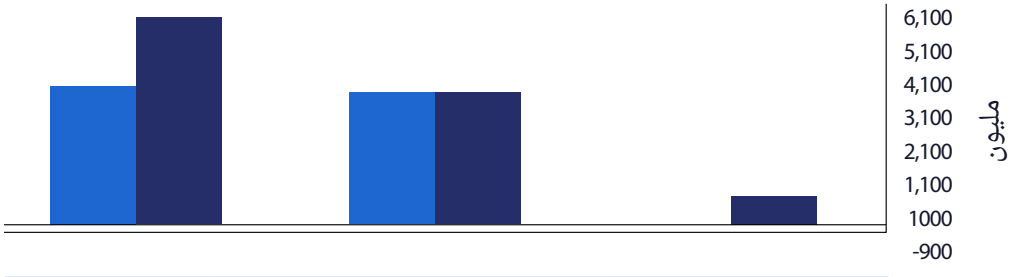
بالإضافة إلى التأخير في صرف الأموال، اختارت الحكومة أن تحوّل الأموال على دفعات.

الجدول 10: توزيع الصندوق البلدي المستقل

السنوات التي تمّ تحصيل فيها الضرائب من قبل الحكومة المركزية	التاريخ الذي وزعت فيه الأموال بحسب المرسوم المنشور في الجريدة الرسمية	رقم المرسوم
2015	27/10/2016	4352/2016
2016	18/01/2018	2170/2018
2017	25/04/2019	4579/2019
2018	29/10/2020	6941/2020
2019	23/07/2021	7998/2021
2020	غير موزعة بعد	غير موزعة بعد

المصدر: الجريدة الرسمية رقم: 2016/51؛ 2018/3؛ 2019/23؛ 2020/42؛ 2021/30

الرسم البياني 3: تركيبة إيرادات الاتحادات عام 2020 (بالمليون ل.ل.)



	المساهمات الخاصة بالبلديات	حصة صندوق النقد الدولي لدعم الموازنة	مجموع العائدات
اتحادات بلديات الفيحاء	842,907	3,948,249	6,070,735
اتحادات بلديات صور	0	2,937,792	4,062,169

المصدر: البيانات المالية لنهاية العام الخاصة بالمؤسسات البلدية (قطوع الحساب) - 2020

الاتحادات:

تشكل مساهمات البلديات الأعضاء المصدر المباشر الرئيسي لإيرادات اتحادات البلديات، وتُحتسب على أساس 10% نسبة مئوية اضافية من موازنة البلديات الاعضاء المستفيدة من مشروع معين ذو نفع مشترك يحددها مجلس الاتحاد على ضوء تكاليف المشروع على ان تخضع هذه النسبة لموافقة وزير الداخلي. وبالإضافة إلى الأموال الواردة من البلديات الأعضاء، تحصل اتحادات البلديات أيضًا على إيرادات من عناصر الإيرادات التالية: القروض، والمساعدات، وكامل عائدات المشاعات الداخلة في اختصاص مجلس الاتحاد، والمخصصات من الصندوق البلدي المستقل، و«إيرادات أخرى». ويُقصد بالإيرادات الأخرى الضريبة الإضافية على فواتير خطوط الهواتف الأرضية وفواتير الكهرباء، وعائدات إيجارات الاتحاد، والمراكز الثقافية والرياضية، والمسالخ، والأسواق الشعبية، والمكتبات، والهبات والوصايا. ويوضح الرسم البياني رقم 3 إيرادات اتحادات الفيحاء وصور. وتجدر الإشارة إلى أن إتحاد بلديات قضاء صور لا يحصّل الرسوم العضوية سنويًا

من البلديات الأعضاء فيه. وكذلك الأمر لاتحاد بلديات الفيحاء الذي لا يحصّل جميع الرسوم من الأعضاء. فينتج عن النقص في تحصيل الإيرادات المطلوبة من قبل هذه الاتحادات أثر سلبي على قدرات الاتحادات على تنفيذ المشاريع التنموية في مناطقها.

كفاءة التحصيل الضريبي

يجب أن يدفع المقيمون في البلدية كل سنة الرسوم على القيمة التأجيرية. وتشكل هذه الأخيرة الرسم المباشر الأساسي الذي تم جبايته من الأسر المعيشية والشركات. ويتعيّن على البلدية الإعلان عن إعداد القائمة الخاصة بدافعي الضرائب في الجريدة الرسمية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تنشر الإعلان على لوحة الإعلانات الواقعة في البلدية. ويتم تحديث القائمة الخاصة بدافعي الضرائب على أساس سنوي في البلديات الثماني (8) المقيّمة. أما بلدية قانا، فلا تحدّث ولا تصدر قائمة خاصة بدافعي الضرائب إذ لم يكن رئيس البلدية والمحاسب البلدي على دراية بضرورة إصدار قوائم بدافعي الضرائب على أساس سنوي.

ونظرًا لأهمية الرسوم المباشرة المحصلة لإيرادات البلديات، يجب أن تركّز جميع البلديات التسع (9) جهودها على زيادة التحصيل الضريبي لديها. ويصوّر الجدول رقم 11 أدناه معدل التحقيق الخاص بالتحصيل الضريبي عام 2020. ومن الواضح أن الأزمات الاقتصادية والمالية التي يواجهها لبنان تركت أثرًا سلبيًا على الرسوم المحصّلة بشكل مباشر. ويعاني القطاع السياحي في لبنان، الذي يُعتبر أساسيًا للاقتصاد. فلم يعد قادرًا حتى على جذب الزوار الدوليين بما في ذلك المغتربين من هذه البلديات. وهبطت كفاءة التحصيل الضريبي بشكل ملحوظ عام 2020 في معظم بلديات المشروع، على سبيل المثال في بكفيا-محيدثة، دير قانون النهر، ونابيه، ومن المتوقع أن تهبط أكثر عام 2021.

لم تبلّغ بلديتا علما الشعب وقانا في بياناتهما المالية لنهاية العام عن مبالغ الرسوم المحققة خلال العام. وعوضًا عن ذلك، بلّغتا عن الإيرادات المحصّلة على أنّها الرسوم المحققة. وبناءً على ذلك، تم تقييم معدل الاستحقاق الضريبي بنسبة صفر.

الجدول 11: كفاءة التحصيل الضريبي في السنوات الخمس (5) الأخيرة

#	اسم البلدية	2016	2017	2018	2019	2020
1	البستان[1]	-	-	-	-	49.65%
2	علما الشعب[2]	-	-	-	-	-
3	البداوي	7%	7%	4%	5%	10%
4	بكفيا-المحيدثة	83%	83%	62%	55%	50%
5	دير قانون النهر	73%	64%	56%	53%	18%
6	نابيه	59%	56%	49%	37%	32%
7	قانا[3]	-	-	-	-	-
8	طيردبّا	5%	5%	15%	5%	2%
9	صور-شبريحا	10%	11%	9%	6%	7%

المصدر: المصدر البلدي: المؤسسات، البيانات المالية لنهاية العام - 2020

الجدول 12: الإيرادات المباشرة للفرد الواحد عام 2020

#	اسم البلدية	الإيرادات المباشرة	السكان	الإيرادات المباشرة للفرد الواحد
1	البستان	3,668,000	3,000	1,223
2	علما الشعب	174,886,000	5,000	34,977
3	البداوي	1,368,228,000	70,000	19,546
4	بكفيا-المحيدثة	598,376,000	5,100	117,329
5	دير قانون النهر	1,767,870,000	10,000	176,787
6	نابيه	472,861,000	4,600	102,796
7	قانا	82,984,000	15,000	5,532
8	طيردبّا	19,017,000	5,500	3,458
9	صور-شبريحا	1,580,262,000	126,000	12,542
			المعدل	**47,419**
			المتوسط	**19,546**

المصدر: السكان من البلديات المختارة، الإيرادات المباشرة من البيانات المالية لنهاية العام – 2020.

الإيرادات المباشرة للفرد الواحد

تتمثّل الإيرادات المباشرة للفرد الواحد في الإيرادات المباشرة المحصلة سنويًا الخاصة بالبلدية مقسومة على مجموع السكان المسجل ضمن البلدية.

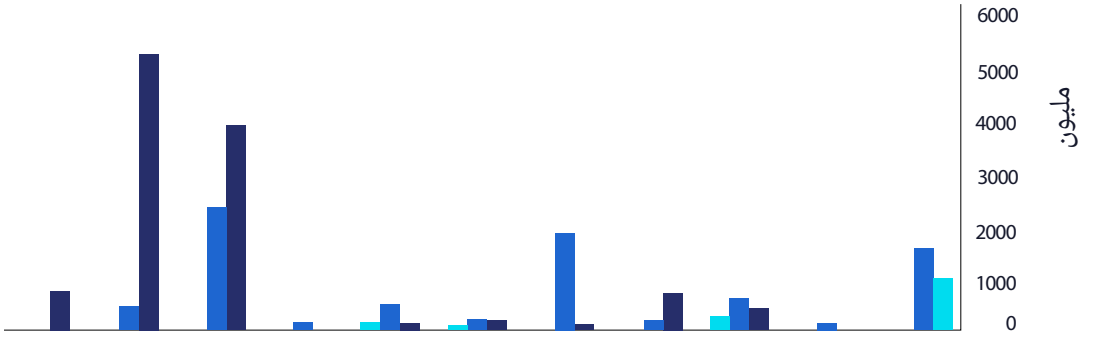
ويصور الجدول رقم 12 الإيرادات المباشرة المحصلة للفرد الواحد لكل من البلديات التسع (9) المقيّمة.

ومن الواضح أن بعضًا من هذه البلديات لديه إيرادات مباشرة محدودة جرّاء البيئة الاقتصادية-الاجتماعية الصعبة في مجتمعاتها. وعلى الرغم من أن بكفيا-المحيدثة تضم خمسة آلاف ومئة (5100) شخص، إلا أن الإيرادات المباشرة للفرد الواحد تتخطى 117,000 ل.ل.، في حين أن الإيرادات للفرد الواحد في قانا، التي تضم رقمًا أعلى بكثير من المقيمين يصل إلى خمسة عشر ألف (15,000) شخص، تبلغ حوالى 5,500 ل.ل. فقط. ويظهر الجدول رقم 12 أدناه أن الإيرادات المباشرة للفرد الواحد في دير قانون النهر (176,787 ل.ل.) مرتفعة نسبيًا مقارنة مع معدل الإيرادات المباشرة للفرد الواحد في المناطق الريفية والحضرية في البلديات التسع (9) المختارة، التي تبلغ حوالى 47,419 ل.ل.

2.2.4.2 النفقات

استطاعت المؤسسات البلدية الإحدى عشرة (11) عام 2020 أن تخصص جزءًا من موازنتها للتجهيزات، والصيانة، والنظافة الصحية العامة، والنفقات الاستثمارية، على الرغم من أن معظم أموالها تم إنفاقها على النفقات الإدارية الجارية ويصور الرسم البياني رقم 3 أعلاه تركيبة النفقات الخاصة بالمؤسسات البلدية المختارة عام 2020.

المخطط 3: تركيبة النفقات البلدية في عام 2020 (بالمليون، ل.ل.)



	البستان	علما الشعب	البداوي	بكفيا-المحيدثة	دير قانون النهر	نابيه	قانا	طيردبا	صور-شبريحا	اتحادات بلديات الفيحاء	اتحادات بلديات صور
النفقات الإدارية	24,155	64,695	448,498	718,859	144,449	207,829	171,689	31,113	3,837,352	5,171,587	786,216
المعدات والصيانة، والنظافة الصحية العامة	41,046	173,511	634,609	221,630	1,836,497	238,985	499,702	219,341	2,344,279	503,587	1,548,823

المصدر: البيانات المالية لنهاية العام الخاصة بالمؤسسات البلدية - 2020

3.2.4.2 معدل الفائض/العجز

يجب فحص أداء الموازنة الخاصة بالبلدية كجزء من التقييم المالي. ويتمثل العجز في الموازنة في تجاوز النفقات الإيرادات. وفي حال لم يغطّ الصندوق الاحتياطي العجز، ستواجه المؤسسة البلدية تحديات مالية وسيتعين عليها اقتراض أموال من أجل تغطية العجز. أما عكس العجز في الموازنة، فهو الفائض، ويحصل حين تكون النفقات أقل من الإيرادات. ويدل الفائض المستمر على مدى فترة معينة على استقرار مالي للمؤسسة البلدية التي يمكنها أن تنخرط في التزامات مستقبلية. يتم احتساب المعدل على النحو الآتي:

[الإيرادات (X) – النفقات (Y)] / الإيرادات (X)

يقدم الجدول رقم 13 نظرة عامة عن معدلات الفائض/العجز الخاصة بالمؤسسات البلدية من عام 2016 إلى عام 2020.

ونتيجة للأزمات الاقتصادية والمالية التي يواجهها لبنان، حدّت المادة 32 من القانون رقم 2020/6 (قانون الموازنة 2020) كافة مصاريف المؤسسات العامة (بما في ذلك البلديات) إلى الرواتب، والأجور، والإدارة، والتنمية اللازمة، ونفقات الصيانة. وعلى الرغم من هذا القانون، سجّلت مؤسسات بلدية عدة – مثل بلديات صور-شبريحا وعلما الشعب وإتحاد بلديات قضاء صور – عجزًا عام 2020، ومن المتوقع أن تسجل المزيد من البلديات عجزًا عام 2021.

4.2.4.2 الخصوم المؤجلة

تشكل الخصوم الديون والالتزامات المستقبلية التي تنشأ خلال العمليات الخاصة بالمنظمة. وتم فحص منطقتين أساسيتين في المؤسسات البلدية فيما يتعلق بالخصوم المؤجلة:

- **الأموال المتوفرة لتُدفع إلى الآخرين:**
تتضمن هذه الفئة عناصر مثل رسم الطابع المالي، وضريبة الدخل التي تحسم من رواتب الموظفين، وضرائب ورسوم أخرى يجب دفعها من قبل المؤسسة البلدية إلى الحكومة المركزية أو جهات أخرى.

دفع اتحادا البلديات والبلديات المقيّمة رسوم الطابع المالي التي كانوا يدينون بها إلى الحكومة، حسب الاقتضاء. إلا أنه لم تدفع أي من البلديات المختارة الضرائب المحصلة من قبل البلديات بالنيابة عن الحكومة المركزية مثل رسم التعمير إلى وزارة المالية. وبلغ مجموع المبلغ المستحق إلى وزارة المالية حتى نهاية عام 2020 من قبل بلديات بكفيا-المحيدثة، ونابيه، وصور 112,579,000 ل.ل.

- **تعويض نهاية الخدمة:**
يتطلب القانون الحالي من البلديات واتحادات البلديات دفع تعويض نهاية خدمة عند تقاعد الموظفين. ولا تضع أربع (4) من أصل إحدى عشرة (11) مؤسسة بلدية الأموال جانبًا لهذه الغاية إذ تقوم بدلًا من ذلك ببساطة بدفع أي مبلغ يصبح مستحقًا من موازنة ذلك العام. وعوضًا عن تشكيل صندوق أو حساب لتعويض نهاية الخدمة من أجل إدماج المبلغ المطلوب الخاص بالمؤسسة البلدية والمبالغ المحسومة من رواتب الموظفين، تستخدم المؤسسات البلدية الأموال السنوية الحالية لدفع تعويض نهاية الخدمة للموظفين المتقاعدين.

لا تحسم علما الشعب، والبداوي، وقانا، واتحاد بلديات الفيحاء تعويضات نهاية الخدمة من رواتب الموظفين. أما بلديتا البستان وطيردبّا، فلا تضمّان أي موظفين.

حسمت المؤسسات البلدية 289,772,000 ل.ل. كحصة لتعويضات نهاية الخدمة من رواتب موظفيهم (أنظر في الجدول رقم 14). وبناءً على الرواتب القائمة وعدد سنوات العمل المتوقعة المتبقية لكل موظف، بلغ المبلغ المقّدر لالتزامات نهاية الخدمة لهذه المؤسسات 2,638,227,000 ل.ل. عند إجراء التقييم.

الجدول 13: معدل الفائض/العجز الخاص بالمؤسسات البلدية

#	اسم البلدية	2016	2017	2018	2019	2020
1	البستان	9%	-152%	5%	73%	31%
2	علما الشعب	1%	-90%	-1%	20%	-14%
3	البداوي	17%	-13%	-57%	2%	25%
4	بكفيا-المحيدثة	46%	-13%	-24%	-8%	9%
5	دير قانون النهر	1%	-33%	-5%	2%	10%
6	نابيه	73%	44%	50%	36%	6%
7	قانا	29%	-93%	-38%	-2%	-3%
8	طيردبّا	-9%	-32%	-5%	25%	31%
9	صور-شبريحا	46%	-10%	-29%	-9%	-23%
10	إتحاد بلديات قضاء صور	63%	-16%	-18%	-2%	-7%
11	اتحاد بلديات الفيحاء	25%	-3%	-46%	19%	6%

المصدر: البيانات المالية لنهاية العام الخاصة بالمؤسسات البلدية

الجدول 14: الخصم الحالي الخاص بتعويض نهاية الخدمة لغاية عام 2020

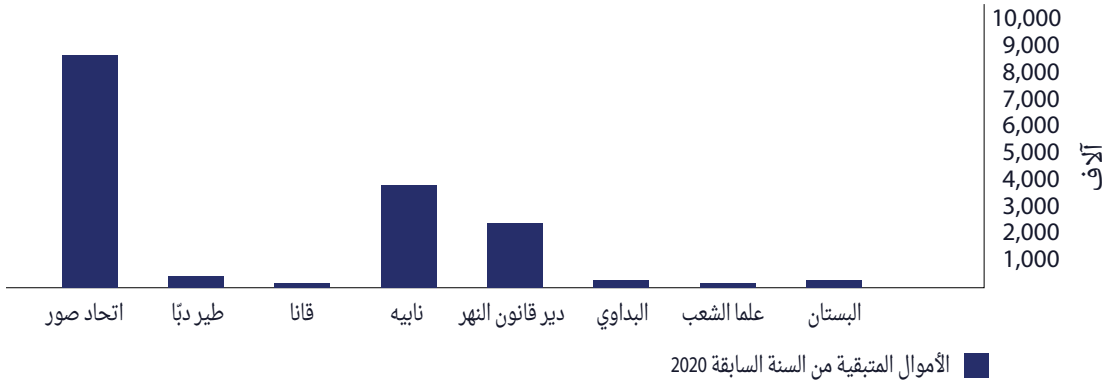
المؤسسة البلدية	مساهمة الموظف المحسومة من الراتب كتعويض نهاية الخدمة (6%)	التزام نهاية الخدمة (ل.ل.)
بكفيا- محيدثة	90,513,000	273,275,000
دير قانون النهر	18,856,000	110,400,000
نابيه	15,715,000	55,332,000
صور- شبريحا	108,802,000	1,976,605,000
اتحاد صور	55,886,000	222,615,000

المصدر: المؤسسات البلدية - الالتزامات

الرسم البياني 4: الأموال الاحتياطية في المؤسسات البلدية الخاضعة لقانون المحاسبة العمومية بحلول نهاية عام 2020 (بالألف ل.ل.)

المصدر: المؤسسات البلدية – البيانات المالية لنهاية العام 2020

الرسم البياني 5: الأموال المتبقية من السنة السابقة (2020) في المؤسسات البلدية الخاضعة للمرسوم رقم 82/5595، (بالألف ل.ل.)



المصدر: المؤسسات البلدية – البيانات المالية لعام 2020

من الجدير ذكره أن جميع البلديات واتحادي البلديات تنتظر لغاية السنة الأخيرة من التوظيف لكي تضع جانبًا الأموال لتعويض نهاية الخدمة للموظف. إلا أنه يتعيّن على البلدية في حالات الموت المفاجئ أو الإعاقة المفاجئة للموظف، أن تدفع التعويض المطلوب إلى عائلة الموظف. فعلى سبيل المثال، يجب أن تدفع بلدية علما الشعب تعويض نهاية الخدمة هذا العام إلى أحد رجال الشرطة. وسيبلغ موظفان اثنان في اتحاد بلديات الفيحاء سن التقاعد عام 2022 و2023، غير أن الاتحاد لا يملك الأموال الكافية لدفع تعويضات نهاية الخدمة لهما. أما بالنسبة إلى المؤسسات البلدية المتبقية، فلن يبلغ أي موظف سن التقاعد في السنوات الخمس (5) القادمة.

5.2.4.2 الصندوق الاحتياطي

المؤسسات البلدية الخاضعة لقانون المحاسبة العمومية

يمكن لهيكل الموازنة الخاص بالمؤسسات البلدية الخاضعة لقانون المحاسبة العمومية الصادر بالمرسوم الاشتراعي رقم 1963/14969 أن يضع جانبًا أي فائض في الموازنة في نهاية العام في صندوق منفصل يعرف بالصندوق الاحتياطي. ويمكن أن تستعمل البلدية هذه الأموال لتغطية عجز في الموازنة في السنوات القادمة.

ويصوّر الرسم البياني رقم 4 أدناه المبالغ المالية المتوفرة في الصندوق الاحتياطي في المؤسسات البلدية الخاضعة لقانون المحاسبة العمومية. وفي حين توفرت بعض الأموال الاحتياطية في خزانة بلديات صور-شبريحا وبكفيا-المحيدثة بحلول نهاية عام 2020، إلا أن اتحاد بلديات الفيحاء لم يكن لديه أي أموال احتياطية. لكن البلديتين ذكرتا خلال ورش عمل محلية انعقدت في البلديات أن الأموال الاحتياطية لديها ستُستنفد قريبًا جرّاء الأزمات الاقتصادية والمالية الحالية التي يواجهها لبنان.

المؤسسات البلدية الخاضعة للمرسوم رقم 82/5595

لا تسمح أنظمة وهيكل الموازنة الخاصة بالمؤسسات البلدية الخاضعة للمرسوم رقم 82/5595 لها أن تضع جانبًا أي فائض في الموازنة. فترحّل المبالغ المالية الواردة من أي فائض في الموازنة ببساطة إلى موازنة العام التالي.

ويصوّر الرسم البياني رقم 5 الأموال المرحّلة إلى موازنة العام التالي في البلديات الخاضعة للمرسوم رقم 82/5595. وباستثناء بلديات نابيه، ودير قانون النهر، وإتحاد بلديات قضاء صور، سجلت المؤسسات البلدية الخمس (5) الأخرى بالكاد أي فائض في الموازنة عام 2020 وستواجه تحديات كبرى من أجل تلبية الحد الأدنى المطلوب من المصاريف التشغيلية.

6.2.4.2 إدارة الأصول

يمكن أن يساهم الاستعمال المناسب للأصول في تحسين قدرة البلدية على تقديم خدمات أفضل للمواطنين. وتتسم الأصول الثابتة العقارية بأهمية خاصة بسبب قيمتها وإمكانية استعمالها لتوليد الإيرادات. وتعتبر الإدارة الفعالة لهذه الأصول ضرورية من أجل ضمان تحديد المخاطر ورصدها بشكل مناسب. وتوجد خمسة (5) مخاطر على الأقل تساهم بشكل أولي في فشل المنظمة في إدارة أصولها على النحو الأمثل: 1) عدم معرفة ما تملك؛ 2) المحافظة الزائدة أو الناقصة على الأصول؛ 3) عملية غير مناسبة؛ 4) الإدارة غير المناسبة للمخاطر؛ 5) أنظمة أقل من المثلى لإدارة الأصول. [3]

ويوجد نوعان (2) من الأملاك الخاصة بالبلديات: الأملاك العمومية للبلدية والأملاك الخاصة للبلدية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تدير البلديات الأملاك المملوكة بصورة مشتركة من قبل مواطنين في البلدة (المشاع).

تستفيد بلديتا صور-شبريحا وبكفيا-المحيدثة، من بين البلديات التسع (9) المقيّمة في هذا المشروع، من أملاك الدولة العامة الموجودة ضمن نطاقها البلدي. وفي هذه الحالات، تقوم بلديات عدة في البلاد بفرض رسوم على اللوحات الإعلانية المستخدمة للإعلانات، وهذا ما تقوم به هاتين البلديتين (2) المذكورتين أعلاه ما يزيد من إيراداتها.

5.2 التقييم القانوني

عند إجراء تقييم للمسائل القانونية في المؤسسات البلدية الإحدى عشرة (11)، تم الأخذ بالاعتبار مسألتين (2) أساسيتين: الاعتراضات على الرسوم البلدية وما إذا كانت المؤسسة البلدية مشتركة في نزاعات قانونية.

1.5.2 الاعتراض على الضرائب البلدية

يتمتع المواطنون بالحق في الاعتراض على الرسوم البلدية المقيّمة من البلدية بناءً على القائمة الخاصة بدافعي الضرائب شريطة أن يقدم الاعتراض ضمن شهرين (2) بدءًا من تاريخ الإعلان عنه في الجريدة الرسمية (قانون الرسوم البلدية رقم 88/60 المادة 140).

لا تسجل أي من البلديات التسع (9) المختارة اعتراضات المقيمين فيها فيما يتعلق بالتقييمات الضريبية التي يجب أن تدونها.

لا تنطبق هذه المسألة على اتحادات البلديات لعدم جبايتها للضرائب.

2.5.2 النزاعات القانونية

قد يكون لدى بعض البلديات خلافات حول حدود أملاكها مع بلديات أخرى مجاورة لها أو مع ملاّكين فرديين، ما يؤدي إلى رفع دعوى من قبل طرف واحد أو الطرفين. وعلى نحو مماثل، يمكن أن يرفع فرد دعوى ضد البلدية في حال عدم امتثال الأخيرة لجميع القوانين والأنظمة عند إجراء شكل من أشكال الأعمال البلدية.

ووجدت التقييمات أن المسائل القانونية القائمة والعالقة لا تشكل عبئًا ماليًا لأي من البلديات المقيّمة والاتحادات.

ووجدت التقييمات مسائل قانونية قائمة وعالقة في ثلاث (3) بلديات (البداوي، وبكفيا-المحيدثة، ونابيه) واتحاد واحد (إتحاد بلديات قضاء صور)؛ لكن لن تشكل هذه المسائل القانونية العالقة عبئًا ماليًا على هذه البلديات.

3. التوصيات

يعتبر الانهيار المالي والاقتصادي في لبنان أحد أسوء الانهيارات في العالم منذ منتصف القرن التاسع عشر. وذكر المرصد الاقتصادي اللبناني للبنك الدولي في تقرير الخريف 2021 أنه من المتوقع أن يحتل لبنان مرتبة من المراتب العشر الأولى، أو حتى مرتبة من المراتب الثلاثة الأولى، في الأزمات الاقتصادية الأشد حدة. وهبط الناتج المحلي الاجمالي اللبناني من حوالي 55 مليار د.أ. عام 2018 إلى 33 مليار د.أ. عام 2020، وهو انخفاض بنسبة 40%. وتدهور الاقتصاد اللبناني أكثر عام 2021، فبلغ الناتج المحلي الاجمالي أقل من 22 مليار د.أ. كما ورد في إصدار الخريف من تقرير المرصد الاقتصادي اللبناني لعام 2021.

وفي حين أنه يجب تنفيذ خطة إصلاح رئيسية من قبل الحكومة المركزية لوضع لبنان على طريق الانتعاش، يمكن أن تؤدي المؤسسات البلدية دورًا مهمًا خلال هذه الفترة من أجل تقديم بعض من الأمان الاجتماعي للمقيمين فيها وتلبية الاحتياجات والطلبات المتزايدة للمواطنين ببيئة شفافة وخاضعة للمساءلة.

ولكن، مع الأسف، من المرجح أن تستنفد الموارد المالية المتوفرة للبلديات لتغطية الزيادة المتوقعة لرواتب الموظفين ومستحقاتهم؛ ويرهق ذلك قدراتها على تغطية المصاريف التشغيلية ومصاريف الصيانة الأخرى، ناهيك عن السماح لها بالاستثمار في التنمية الاقتصادية المحلية. ولذلك، تواجه المؤسسات البلدية اليوم تحديًا كبيرًا أمام قدرتها على زيادة مواردها المالية لتلبية الحد الأدنى من احتياجات مواطنيها خلال هذه الفترة. ولا يمكن لهذه المؤسسات أن تعتمد فقط على الوكالات المانحة من أجل تنفيذ أي مشاريع تنموية ضرورية من دون تحسين أدائها الإداري والمالي. ففي الواقع، تتطلب الحوكمة الرشيدة للبلدية اتخاذ خطوات شجاعة وغير مسبوقة للعمل بصورة أكثر شفافية، وفعالية، وخاضعة للمساءلة، وسيقود متخذو القرارات البلدية مؤسساتهم في هذه العملية.

وفي الحقيقة، قد يمثّل ذلك فرصة نادرة للجهات المانحة الدولية من أجل تشجيع الحكومات المحلية في لبنان على المضي قدمًا في مسار الحوكمة الرشيدة المحسّنة.

وفي حال تمكنت المؤسسات البلدية من مواصلة تنفيذ عملياتها الإدارية والمالية بصورة شفافة وفعالة، سيؤدي ذلك إلى كفاءة أكبر في تحصيل الضرائب وإيرادات أكبر لتغطية مصاريفها المتزايدة؛ ويمكن حينها أن تقدم الجهات المانحة المساعدة لهذه المؤسسات من أجل تنفيذ المشاريع التنموية المطلوبة. ومن هذا المنطلق، يقدم هذا التقرير التوصيات التالية:

1.3 التوصيات الخاصة بالمؤسسات البلدية المختارة

1.1.3 التوصيات الخاصة بإطار العمل المؤسساتي

1. إعداد رؤية خطية ثم إعداد خطة استراتيجية.
2. إصدار قرارات حول المعدل الضريبي.
3. الإعلان عن القائمة الخاصة بدافعي الضرائب والسداد المتأخر.
4. اعتماد إجراءات مشتريات جديدة (القانون رقم 2021/244).
5. المباشرة بالتأهب لحالات الطوارئ (حروب، وأوبئة، وكوارث طبيعية، إلخ.).
6. المحافظة على الإدارة المناسبة للسجلات ومسك الدفاتر.

7. تحسين نوعية إدارة المستندات من خلال استخدام نظام أرشفة مؤتمت.
8. **الامتثال للقانون رقم 2017/28 (الحق في الوصول إلى المعلومات) من أجل تعزيز ممارسات الشفافية والمساءلة البلدية.**

2.1.3 التوصيات الفنية (تكنولوجيا المعلومات)

1. إعداد خطة استراتيجية حول تكنولوجيا المعلومات.
2. تحديث المستندات الفنية وتعقب تحديثات البرامج.
3. تنفيذ إجراءات النسخ الاحتياطي والتحقق منها، مثل حفظ نسخة ثانية من النسخ الاحتياطي للبيانات في موقع آمن.
4. تحسين وتحديث البرمجيات المالية والإدارية من أجل إدراج أدوات لتوليد تقارير سهلة الاستخدام.
5. التحقق من النسخ الاحتياطية للبيانات المحفوظة الخاصة بالمؤسسة البلدية واختبارها بشكل دوري.
6. تنفيذ نظام محاسبة مؤتمت وتوليد تقارير محاسبة.
7. تنفيذ نظام تعقب مؤتمت للمستندات.
8. تنفيذ نظام أرشفة مؤتمت.

3.1.3 التوصيات الاقتصادية-الاجتماعية

1. إجراء مسح بلدي من أجل جمع البيانات المتعلقة بالقطاعات الديموغرافية، والاقتصادية الاجتماعية، والصحية، والثقافية، والبيئية، والقطاعات الأساسية الأخرى.
2. استخدام البيانات المجموعة من المسح البلدي من أجل تحسين التخطيط وتعزيز المشاريع التنموية، وجذب التمويل.
3. إدراج جميع البيانات المجموعة في قاعدة البيانات الخاصة بالمؤسسة البلدية.

التوصيات المالية

1. **تحضير الموازنة بناءً على النماذج الموصي بها (الملحق ز في القرارات الوزارية 2002/667).**
2. الامتثال إلى القرار الوزاري المتعلق بالصيغ المطلوبة لإجراء الموازنة والبيانات المالية لنهاية العام.
3. يجب أن تحضّر المؤسسات البلدية الخاضعة لقانون المحاسبة العمومية التقارير المالية لديوان المحاسبة وفقًا للمرسوم رقم 6390 بتاريخ 24 أيلول 2011.
4. الاستثمار في النفقات الاستثمارية مثل إنشاء طرقات، وحدائق عامة، وملاعب، وشبكات مياه، إلخ، وتكنولوجيا جديدة.
5. إدراج أدوات تقنيات المعلومات والحاسوب من أجل زيادة الإيرادات المجموعة مباشرةً، بما في ذلك نظام المعلومات الجغرافية (GIS)، ونظام التراسل المؤتمت، إلخ.
6. تحضير قائمة بدافعي الضرائب وتحديثها وإصدارها كل سنة.
7. تنفيذ القرار المتعلق بالمرسوم الخاص بالتهرب الضريبي رقم 1/1472 بتاريخ 2018/09/27 الذي يمنع إعطاء عقود عامة إلى الشركات التي لا تملك رقم التعريف الضريبي المطلوب. ويحدد المرسوم آلية تحديد صاحب الحق الاقتصادي وفقًا لما ينص عليه القانون رقم 2016/74.
8. **يجب أن تحسّن البلديات تحصيل الرسوم على القيمة التأجيرية والاستفادة من المراسيم الصادرة عن الدولة لتحسين معدل الجباية الخاص بها.**
9. يجب أن تعدّ اتحادات البلديات خططًا فورية لتحسين جباية الأموال المستحقة من البلديات الأعضاء في الاتحاد.
10. إجراء تقييمات دورية للقيمة الخاصة بأملاك المؤسسات البلدية.
11. تعقب موجودات المؤسسات البلدية وتنفيذ نظام تعقب مؤتمت للموجودات.

التوصيات القانونية

1. تسجيل اعتراضات المقيمين حول التقييمات الضريبية في سجل منفصل.
2. اتّباع المبادئ الخاصة بالاعتراضات بناءً على قانون الرسوم البلدية رقم 88/60، والمواد 139-163.

2.3 التوصيات العامة الخاصة بالبلديات في لبنان

1. تنفيذ أنشطة محددة مثل عقد اجتماعات المدينة لمناقشة المشاكل الناشئة، ودعوة ممثلين عن المنظمات المدنية والأطراف المهتمة من أجل العمل في اللجان البلدية، وتعميم القرارات المالية والإدارية،

إلخ. لتعزيز ممارسات الشفافية والمساءلة وللامتثال إلى القانون رقم 2017/28 (الحق في الوصول إلى المعلومات).
2. تشجيع القطاع الخاص على إقامة شراكات مع الاتحادات والبلديات من أجل تنفيذ المشاريع التنموية على نحو مشترك. ويمكن أن يقدم القطاع الخاص بشكل محتمل التمويل، والخبرات الفنية، والإدارة، والعمليات ما يتمم المعرفة والقدرات الخاصة بالسلطات البلدية.
3. إنشاء آلية لمتابعة الشكاوى المقدمة من المقيمين في البلدية ومعالجتها.
4. تقديم التدريبات إلى موظفي البلدية والاتحاد بشكل دوري، بما في ذلك التدريب على قانون الشراء العام الجديد.
5. يجب أن تحدّث البلديات والاتحادات السياسات الخاصة بشؤون الموظفين لديها وإضافة التصنيفات الوظيفية والتوصيفات الوظيفية المصممة بناءً على الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة.
6. الأخذ بالاعتبار إنشاء نظام أصول بلدي مؤتمت.
7. تطبيق قانون محاسبة المواد 1996/8620.
8. زيادة كفاءة تحرير الفواتير والجباية.

3.3 التوصيات المتعلقة بالسياسات الخاصة بالمديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية (DGLAC)/وزارة الداخلية والبلديات

1. طلب أن تقدم وزارة المالية بيانًا ماليًا شهريًا لوزارة الداخلية والبلديات فيما يتعلق بالأموال المتوفرة في الصندوق البلدي المستقل وفقًا للمادة 3 من المرسوم رقم 1917.
2. توزيع أموال الصندوق البلدي المستقل بشكل دوري.
3. إعلام المؤسسات البلدية بكيفية احتساب حسم المبالغ من حصتها في الصندوق البلدي المستقل.
4. تشغيل المرصد البلدي من أجل تحديد الاتجاهات والاحتياجات البلدية وتحسين الرقابة.
5. إنشاء منصة للتعاون والاتصال البلدي من أجل تشجيع مشاركة البيانات والخبرات وتعزيزها بين البلديات واتحادات البلديات.
6. تعديل المرسوم رقم 1979/1917 من أجل تشجيع المؤسسات البلدية على زيادة إيراداتها المحصّلة مباشرةً، مثل إنفاذ جباية الحد الأدنى المطلوب من تحصيل الضرائب.
7. تعديل المرسوم الاشتراعي رقم 77/118 والقانون رقم 88/60 من أجل السماح للمؤسسات البلدية بزيادة الإيرادات المحصّلة مباشرةً، مثل إعادة ضبط القيمة التأجيرية للأملاك بشكل دوري (مثلًا كل خمس (5) سنوات).
8. إعداد الآليات من أجل تشجيع إقامة الشراكات بين القطاعين العام والخاص على المستوى البلدي بناءً على القانون رقم 2017/48.
9. إعداد المبادئ التوجيهية لاستخدام جدول موحد لجميع البلديات بناءً على المراسيم رقم 5595، و14693، و6390.
10. تشجيع المؤسسات البلدية على تنفيذ نظام تعقب مؤتمت للهبات المقدمة من الجهات المانحة.

4.3 التوصيات الخاصة بشركاء التنمية

1. دمج خدمات التسليم الأساسية وبرامج التنمية الاقتصادية المحلية مع تعزيز الأنظمة البلدية بصورة خاضعة للمساءلة والشفافية ستؤدي بالتالي إلى تدخلات مستدامة من الجهات المانحة بشكل أكبر.
2. تشجيع البلديات الشريكة ودعمها للامتثال للقواعد والأنظمة الإدارية والمالية من أجل ضمان الحوكمة الرشيدة.
3. ضمان استعمال أنظمة مؤتمتة للهبات من قبل المستفيدين البلديين للجهات المانحة.
4. مساندة المؤسسات البلدية في التحّول إلى بلديات إلكترونية، مثل تنفيذ إمكانية تقديم المستندات الخاصة بالمواطنين إلكترونيًا مع الدفع عبر الإنترنت، وإنشاء نظام لتقديم المستندات البلدية للوكالات الرقابية، مثل الموازنة البلدية والبيانات المالية لنهاية العام (قطع الحساب).

دمج خدمات التسليم الأساسية وبرامج التنمية الاقتصادية المحلية مع تعزيز الأنظمة البلدية بصورة خاضعة للمساءلة والشفافية ستؤدي بالتالي إلى تدخلات مستدامة من الجهات المانحة بشكل أكبر.

قائمة الملاحق

الملحق أ: القوانين الرئيسية المؤثرة على العمل البلدي.

الملحق ب: المشاركون في الاجتماعات.

الملحق ج: الاستبيان الخاص بالبلديات والإجابات الصادرة عنه.

الملحق د: المستندات والبيانات المقدمة من البلديات.

الملحق ه: لائحة بالمشاريع التي تنفذها المؤسسات البلدية.

الملحق و: المسح الخاص بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

الملحق ز: نموذج عن الشهادة.

الملحق ح: المؤشرات الخاصة بالرقابة والتقييم التابعة لمشروع التمكين البلدي.

الملحق أ

القوانين الرئيسية المؤثرة على العمل البلدي

	العنوان	الوصف	النوع*	الرقم	التاريخ
1	تحديد اصول المحاسبة في البلديات واتحاد البلديات	المبادئ المحاسبية في البلديات غير الخاضعة لقانون المحاسبة العمومية	مرسوم	5595	22-9-1982
2	التنظيم الإداري	تنظيم الحكومات المحلية (المحافظات والأقضية)	مرسوم اشتراعي	1302	15-1-2015
3	تنظيم الاعلانات والترخيص بها	الإجراءات الخاصة بتراخيص الإعلانات	مرسوم	8861	25-7-1996
4	تنظيم وزارة الداخلية والبلديات	الفصل الرابع: المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية (DGLAC)	مرسوم	4082	14-10-2000
5	تعديل المرسوم المتعلق بقانون البناء	تعديل المرسوم الاشتراعي رقم 148 تاريخ 1983/09/16 (قانون البناء)	قانون	646	11-1-2004
6	نظام المجلس التأديبي العام للموظفين	دور المجلس التأديبي المركزي والاختصاص الخاص به	مرسوم	7236	8-5-1967
7	إنشاء التفتيش المركزي	دور مجلس التفتيش المركزي والاختصاص الخاص به	مرسوم اشتراعي	115	12-6-1959
8	تنظيم مجلس الخدمة المدنية	دور مجلس الخدمة المدنية والاختصاص الخاص به	مرسوم	8337	30-12-1961
9	تنظيم محاسبة المواد	إدارة الأصول وتخزينها ومحاسبتها	مرسوم	8620	6-12-1996
10	تصديق نظام إرسال حسابات البلديات واتحادات البلديات والمستندات العائدة لها الى ديوان المحاسبة	التقارير والمستندات المالية الواجب تقديمها إلى ديوان المحاسبة	مرسوم	6390	24-9-2011
11	قانون البناء	الإجراءات الخاصة بتراخيص وتصاريح البناء	مرسوم اشتراعي	148	16-9-1983
12	تنظيم ديوان المحاسبة	دور ديوان المحاسبة والاختصاص الخاص به	مرسوم اشتراعي	82	16-9-1983
13	القانون الانتخابي	الآلية الخاصة بانتخاب أعضاء البرلمان والبلديات	قانون	665	29-12-1997
14	قانون المحاسبة العمومية	إدارة الأموال العامة	قانون	14969	30-12-1963
15	قانون تسوية مخالفات البناء	الإجراءات الخاصة بتشريع الأبنية غير المرخص لها المشيدة قبل عام 1994	قانون	324	24-3-1994
16	تحديد اصول وقواعد توزيع اموال الصندوق البلدي المستقل	المبادئ الخاصة بتوزيع الأموال على البلديات	مرسوم	1917	6-4-1979
17	قانون الرسوم والعلاوات البلدية	تحديد الرسوم البلدية والإجراءات الخاصة بالجباية	قانون	60	12-8-1988
18	القانون البلدي	إنشاء البلديات واتحادات البلديات و مسؤ و ليا تها	مرسوم اشتراعي	118	30-6-1977
19	قانون الملكية العقارية	المبادئ التوجيهية الخاصة بالملكية العقارية وتعديلاتها	قانون	60	8-12-2006
20	ادارة وبيع أملاك الدولة الخصوصية	إدارة أملاك الدولة	قرار	275	25-5-1926
21	الأملاك العمومية	إدارة الأملاك العامة	قرار	144/S	10-6-1925
22	قانون التنظيم المدني	تنظيم التخطيط الحضري في المدن والقرى	مرسوم اشتراعي	69	9-9-1983
23	الوصول إلى المعلومات	الحق في الوصول إلى المعلومات	قانون	28	10-2-2017
24	تنفيذ أحكام القانون رقم 2017/28	تنفيذ الأحكام المتعلقة بالحق في الوصول إلى المعلومات	مرسوم	6940	14-9-2020

الملحق ب

المشاركون في الاجتماعات

المشاركون:

بلدية البستان

السيد عدنان الأحمد، الرئيس.

بلدية علما الشعب

السيد جان الغفري، الرئيس.

السيد سامي فرح، عضو مجلس بلدي.

السيد حنا زرب، عضو مجلس بلدي.

السيد روبير فرنسيس، عضو مجلس بلدي.

الآنسة غلوريا غفري، ماسك دفاتر.

البداوي

السيد حسن غمراوي، الرئيس.

السيدة جيهان حانوف، أمينة الصندوق.

السيد وليد ناظر، جابي الضرائب.

السيد خضر غمراوي، متعهد.

بكفيا-المحيدثة

الآنسة نيكول الجميل، الرئيسة.

الآنسة ليلى نصار، عضو مجلس بلدي.

السيد الياس وهبة، المدير المالي.

دير قانون النهر

السيد عدنان قصير، الرئيس.

د. فاطمة ياسين، متطوعة.

السيد حسن الحسيني، ماسك دفاتر.

اتحاد بلديات الفيحاء

السيد حسن الغمراوي، الرئيس.

الآنسة ديما الحمصي، المديرة.

السيد نبيل الرفاعي، رئيس الوحدة المالية.

الآنسة ربى بيصار، تكنولوجيا المعلومات.

السيد نظار الأحدب، موظف في وحدة المحاسبة.

السيد خالد المير، ماسك دفاتر في وحدة الإدارة.

السيد محمد المصري، أمين الصندوق.

نابيه

السيد مروان عطاالله، الرئيس.

السيد وليد رموز، عضو مجلس بلدي.

الآنسة ماريا عطاالله، مدير المحاسبة.

قانا

السيد محمد كرشت، الرئيس.

السيد جواد سليمان، أمين الصندوق.

السيد عبدالله أديب، مهندس.

السيد ابراهيم كرشت، متطوع.

طير دبّا

السيد وئام زيدان، الرئيس.

السيد موسى عزالدين، محاسب.

الآنسة نهاد مغنية، ماسكة دفاتر.

صور-شبريحا

السيد محمد دبوق، الرئيس.

الآنسة لمى عبد الرضى، رئيسة القسم المالي.

السيد محمود زيدان، أمين الصندوق.

السيد حسن سرور، مهندس.

الآنسة زهور فران، ماسكة دفاتر.

الآنسة روجين جمال، ماسكة دفاتر.

اتحاد صور

السيد حسن دبوق، الرئيس.

السيد مرتضى مهنا، رئيس القسم الإداري.

السيد علي قاسم، رئيس القسم المالي.

الآنسة جراح خليفة، ماسكة دفاتر.

الملحق ج

الاستبيان البلدي الخاص بالبلديات

قائمة بالمستندات المطلوبة من البلدية

من أجل إنجاح دراسة التقييم البلدي، نتمنى على المسؤولين في البلدية تحضير المستندات المشار اليها أدناه في المرحلة الأولى، مع العلم ان شركة أفكار مؤسسية مبتكرة قد تحتاج الى وثائق أخرى لاحقاً. الرجاء عدم إرسال المعلومات التي تم تقديمها سابقاً لفريق عمل المشروع.

في حال وجود أي أسئلة، يمكن الإتصال بمكتب الشركة على الرقم ٠٥-٨٠٨١٣٤ أو من خلال البريد الإلكتروني التالي: abir.bouhadir@i2-ideas.com

معلومات عامة عن البلدية		
موقعها الجغرافي، إرتفاعها عن سطح البحر، بعدها عن العاصمة، معالمها السياحية (الأماكن الأثرية، المحميات الطبيعية، المزارات والأماكن الدينية، الخ..)،		
ما هي مساحة البلدية؟		
مساحة المناطق (كم²): المبنية/ الغير مبنية	المبنية:	الغير مبنية :
نسبة الطرقات (%): المزفتة/ الغير مزفتة	المزفتة:	الغير مزفتة :
المساحات الخضراء (م²)		
نسبة تغطية شبكة الصرف الصحي (%)		
نسبة تغطية شبكة المياه (%)		
ما هو عدد سكان البلدية وفقاً لدوائر النفوس؟		
ما هو عدد المقيمين في النطاق البلدي؟		
ما هو عدد اللاجئين السوريين؟		
ما هي الطريقة التي تتبعها البلدية لإحصاء عدد اللاجئين؟		
ما هو عدد المدارس والمعاهد التعليمية والفنية؟		
ما هو عدد الجمعيات والأندية الثقافية والاجتماعية والرياضية الخ...)؟		

معلومات عامة عن البلدية		
ما هو عدد المؤسسات على اختلافها (التجارية، الصناعية، المهنية،...).		
ما هو عدد الوحدات السكنية ضمن النطاق البلدي؟		
ما هو عدد الوحدات غير السكنية ضمن النطاق البلدي؟		
عدد المكلفين وفقا لجدوال التكليف	سكن:	غير سكن:
تحديد أسماء وأعضاء كافة اللجان وتحديد عدد الاجتماعات لكل من هذه اللجان خلال العام المنصرم	أسماء اللجان وعدد الأعضاء: عدد الإجتماعات:	
تاريخ الإعلان عن إصدار جداول التكاليف الضريبية في الجريدة الرسمية للسنوات الخمس الماضية.		
من يقوم بجباية الضرائب؟		
من يقوم بتحديد القيمة التأجيرية ؟		
ما هو عدد الإعتراضات على الرسوم البلدية.		
عدد الدعاوى المرفوعة على البلدية.		
عدد الدعاوى المرفوعة من قبل البلدية.		
لائحة بالمشاريع التي تنفذها البلدية مع جهات أخرى (منظمات دولية، منظمات محلية، أو قطاع خاص)	الرجاء تعبئة النموذج المرفق	
عدد المشاريع التي نفذتها البلدية ضمن مناقصات عمومية أو استدراج عروض للمشاريع التي تفوق قيمتها عن العشرين مليون ليرة لبنانية خلال العام المنصرم.		
هل يوجد رؤية وإستراتيجية البلدية؟ إذا كانت الإجابة "نعم" يرجى تقديم المستندات الداعمة		
هل يتم تنفذ المشاريع من خلال دفتر الشروط العام أودفتر الشروط الخاص		
هل تنشر البلدية المعلومات للمواطنين؟		
عنوان الموقع الالكتروني للبلدية.		
معلومات متعلقة بالموارد البشرية للبلدية		
هل يوجد توصيف للوظائف والمهام التي يقوم بها كل موظف؟		

معلومات تقنية مختلفة	
هل من محفوظات في البلدية؟ كيف يتم تنظيمها؟	
أين تحفظ محفوظات البلدية؟	
هل تحفظ المحفوظات إلكترونياً؟	
هل يوجد سجل لأجهزة وأنظمة الكمبيوتر ؟	
ما هي أنظمة المعلوماتية التي تستخدمها البلدية؟	
كيف تتم صيانة هذه الأنظمة؟	
هل يوجد سجل لصيانة أجهزة وأنظمة المعلوماتية؟	
هل يتم توثيق التعديلات التي تتم على أنظمة المعلوماتية؟	
هل يجيد موظفو البلدية إستخدام الكمبيوتر؟ ما هو عدد الموظفين الذين يجيدون استخدام الكمبيوتر ؟	
هل يوجد شبكة معلوماتية في البلدية؟	
هل تقوم البلدية بإجراء نسخ إحتياطي (Back up) للمعلومات البلدية؟ وأين يتم حفظها؟	
هل تقوم البلدية بالتحقق من وجود المعلومات الإحتياطية والتأكد من امكانية استرجاعها؟	
معلومات متعلقة بالسجلات الإدارية – إذا كانت الإجابة "نعم" ، سوف يتم الإطلاع على سجلات	
هل يوجد سجل الصادر والوارد؟	نعم / كلا – عدد المعاملات وانواعها عام ٢٠٢٠:
هل يوجد سجل قرارات رئيس البلدية	نعم / كلا – عدد القرارات لعام ٢٠٢٠:
هل يوجد سجل قرارات المجلس البلدي	نعم / كلا – عدد القرارات لعام ٢٠٢٠:
هل يوجد سجل محاضر الجلسات	نعم / كلا
هل يوجد سجل عقود الإيجار	نعم / كلا
هل يوجد سجل الشكاوى	نعم / كلا

معلومات متعلقة بالسجلات المالية- إذا كانت الإجابة "نعم" ، سوف يتم الإطلاع على سجلات		
هل يوجد سجل شطب الموازنة- النفقات	نعم / كلا	
هل يوجد سجل شطب الموازنة- الواردات	نعم / كلا	
هل يوجد سجل حوالات الصرف	نعم / كلا - عدد الحولات لعام ٢٠٢٠:	
هل يوجد سجل الأمانات	نعم / كلا	
هل يوجد سجل حركة المصرف	نعم / كلا	
هل يوجد سجل الصندوق اليومي	نعم / كلا	
هل يوجد سجل الإعتمادات المحجوزة	نعم / كلا	
هل يوجد سجل الإيصالات	نعم / كلا	
هل يوجد سجل رخص البناء:	نعم / كلا	
عدد رخص البناء للسنوات الثلاث الماضية:	سكن: سنة ٢٠١٨: سنة ٢٠١٩: سنة ٢٠٢٠:	غير سكن: سنة ٢٠١٨: سنة ٢٠١٩: سنة ٢٠٢٠:
هل يوجد سجل المخزون وحركة المواد.	نعم / كلا	
هل يوجد سجل (يدوي أو الكتروني) لأصول البلدية الثابتة؟	نعم / كلا	
هل يوجد جدول رواتب الموظفين	نعم / كلا	

الاستبيان البلدي الخاص باتحادات البلديات

قائمة بالمستندات المطلوبة من الاتحاد

من أجل إنجاح دراسة التقييم البلدي، نتمنى على المسؤولين في الإتحاد تحضير المستندات المشار اليها أدناه في المرحلة الأولى، مع العلم ان شركة أفكار مؤسسية مبتكرة قد تحتاج الى وثائق أخرى لاحقاً. الرجاء عدم إرسال المعلومات التي تم تقديمها سابقاً لفريق عمل المشروع.

في حال وجود أي أسئلة، يمكن الإتصال بمكتب الشركة على الرقم 05-808134 أو من خلال البريد إلكتروني التالي: abir.bouhadir@i2-ideas.com

معلومات عامة عن الإتحاد		
عدد البلديات وأسمائها المنضوية في الإتحاد.		
ما هي مساحة اتحاد البلديات؟		
مساحة المناطق (كم²): المبنية/ الغير مبنية	المبنية:	الغير مبنية
نسبة الطرقات (%): المزفتة/ الغير مزفتة	المزفتة:	الغير مزفتة
عدد السكان		
حجم مجلس الاتحاد		
تحديد أسماء وأعضاء كافة اللجان وتحديد عدد الاجتماعات لكل من هذه اللجان خلال العام المنصرم	أسماء اللجان: عدد الأعضاء: عدد الإجتماعات:	
عدد الدعاوى المرفوعة على اتحاد البلديات.		
عدد الدعاوى المرفوعة من قبل اتحاد البلديات.		
لائحة بالمشاريع التي تنفذها اتحاد البلديات مع جهات أخرى (منظمات دولية، منظمات محلية، أو قطاع خاص) "آخر ثلاث سنوات"		
عدد المشاريع التي نفذها اتحاد البلديات ضمن مناقصات عمومية أو استدراج عروض للمشاريع التي		

تفوق قيمتها عن العشرين مليون ليرة لبنانية خلال العام المنصرم. "آخر ثلاث سنوات"	
هل يوجد رؤية وإستراتيجية للإتحاد؟ إذا كانت الإجابة "نعم" يرجى تقديم المستندات الداعمة	
هل يتم تنفذ المشاريع من خلال دفتر الشروط العام أودفتر الشروط الخاص	
هل ينشر الاتحاد المعلومات للمواطنين؟	
عنوان الموقع الالكتروني للإتحاد.	
معلومات متعلقة بالموارد البشرية للبلدية	
هل يوجد توصيف للوظائف والمهام التي يقوم بها كل موظف؟	
معلومات تقنية مختلفة	
هل من محفوظات في الاتحاد؟ كيف يتم تنظيمها؟	
أين تحفظ محفوظات الاتحاد؟	
هل تحفظ المحفوظات إلكترونياً؟	
هل يوجد سجل لأجهزة وأنظمة الكمبيوتر؟	
ما هي أنظمة المعلوماتية التي تستخدمها الاتحاد؟	
كيف تتم صيانة هذه الأنظمة؟	
هل يوجد سجل لصيانة أجهزة وأنظمة المعلوماتية؟	
هل يتم توثيق التعديلات التي تتم على أنظمة المعلوماتية؟	
هل يجيد موظفو الاتحاد إستخدام الكمبيوتر؟ ما هو عدد الموظفين الذين يجيدون استخدام الكمبيوتر؟	
هل يوجد شبكة معلوماتية في الاتحاد؟	
هل تقوم الاتحاد بإجراء نسخ إحتياطي (Back up) للمعلومات الاتحاد؟ وأين يتم حفظها؟	
هل تقوم الاتحاد بالتحقق من وجود المعلومات الإحتياطية والتأكد من امكانية استرجاعها؟	
معلومات متعلقة بالسجلات الإدارية – إذا كانت الإجابة "نعم" ، سوف يتم الإطلاع على سجلات	
هل يوجد سجل الصادر والوارد؟	
هل يوجد سجل قرارات رئيس الاتحاد	
هل يوجد سجل قرارات المجلس البلدي	

هل يوجد سجل محاضر الجلسات		
هل يوجد سجل الشكاوى		
معلومات متعلقة بالسجلات المالية- إذا كانت الإجابة "نعم" ، سوف يتم الإطلاع على سجلات		
هل يوجد سجل شطب الموازنة- النفقات		
هل يوجد سجل شطب الموازنة- الواردات		
هل يوجد سجل حوالات الصرف		
هل يوجد سجل الأمانات		
هل يوجد سجل حركة المصرف		
هل يوجد سجل الصندوق اليومي		
هل يوجد سجل الإعتمادات المحجوزة		
هل يوجد سجل الإيصالات		
هل يوجد سجل رخص البناء:		
عدد رخص البناء للسنوات الثلاث الماضية:	سكن: سنة 2018: سنة 2019: سنة 2020:	غير سكن: سنة 2018: سنة 2019: سنة 2020:
هل يوجد سجل المخزون وحركة المواد.		
هل يوجد سجل (يدوي أو الكتروني) لأصول الاتحاد الثابتة؟		
هل يوجد جدول رواتب الموظفين		

الملحق د

المستندات والبيانات المقدمة من البلديات

قائمة بالمستندات المطلوبة من البلدية

من أجل إنجاح دراسة التقييم البلدي، نتمنى على المسؤولين في البلدية تحضير المستندات المشار اليها أدناه في المرحلة الأولى، مع العلم ان شركة أفكار مؤسسية مبتكرة قد تحتاج الى وثائق أخرى لاحقاً. الرجاء عدم إرسال المعلومات التي تم تقديمها سابقاً لفريق عمل المشروع.

في حال وجود أي أسئلة، يمكن الإتصال بمكتب الشركة على الرقم ٠٥-٨٠٨١٣٤ أو من خلال البريد إلكتروني التالي: abir.bouhadir@i2-ideas.com

	مستندات مطلوب تحضيرها من البلدية		ملاحظات
١	نسخة عن: عام ☐ موازنة ☐ قطع حساب ☐ ٢٠١٧ ٢٠١٨ ٢٠١٩ ٢٠٢٠ ٢٠٢١	☐	
٢	لائحة بالأمانات (ضريبة الدخل، طوابع، توقيفات، صندوق الصرف من الخدمة، الخ..) المقبوضة والمدفوعة للسنوات الخمس الأخيرة.	☐	
٣	لائحة بالمبالغ الموجودة في سجل صندوق الصرف من الخدمة للسنوات الخمس الأخيرة.	☐	
٤	نسخة عن قرار تحديد الرسوم.	☐	
٥	لائحة بأنواع جداول التكليف وأوامر القبض التي تصدرها البلدية (رسوم القيمة التأجيرية، الإعلانات الدائمة، الإعلانات المؤقتة، أشغال الأملاك العمومية، الخ..).	☐	
٦	لائحة بأملاك البلدية الخاصة (أرقام العقارات ومساحة كل منها)	☐	
٧	لائحة بتخمين أملاك البلدية (قيمة التخمين، سنة التخمين، الجهة التي أجرت التخمين)	☐	
٨	نسخة عن دليل المواطن أو عن طلبات المواطنين	☐	

٩	نسخة عن نظام الموظفين.	☐	
١٠	نسخة عن نظام الأجراء (في حال وجوده).	☐	
١١	نسخة عن نظام الشرطة (في حال وجوده).	☐	
١٢	نسخة عن ملاك البلدية.	☐	
١٣	لائحة بأعداد الموظفين في البلدية.	☐	
١٤	لائحة بأعداد المتعاقدين في البلدية.	☐	
١٥	لائحة بأعداد الأجراء في البلدية.	☐	
١٦	لائحة بأعداد الشرطة في البلدية.	☐	
١٧	لائحة بأعداد الشرطة والحرس المؤقتين في البلدية.	☐	
١٨	لائحة بأجور العاملين في البلدية ووظائفهم وتاريخ مباشرة عملهم.	☐	
١٩	لائحة بالدورات التدريبية التي شارك فيها العاملين في البلدية خلال السنوات الثلاث المنصرمة.	☐	
٢٠	لائحة بعدد المهندسين العاملين في البلدية وإختصاصاتهم.	☐	

الملحق ه

لائحة بالمشاريع التي تنفذها المؤسسات البلدية

- لائحة بالمشاريع التي تنفذها البلدية مع جهات أخرى (منظمات دولية، منظمات محلية، أو قطاع خاص): أي سنة وقيمة كل مشروع وأي جهة مانحة: (آخر ثلاث سنوات)

الجهة المانحة	تاريخ بدء المشروع	تاريخ انتهاء المشروع	قيمة المشروع	نوع المشروع(تأهيل، صرف صحي،....)

الملحق و

المسح الخاص بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

هل يملك الاتحاد خطة استراتيجية خاصة بتكنولوجيا المعلومات؟	نعم/لا
هل يوجد قسم خاص بتكنولوجيا المعلومات أو يستعين الاتحاد بطرف ثالث لأنشطة الدعم الخاصة بتكنولوجيا المعلومات؟	نعم/لا
هل يملك الاتحاد شبكة محلية؟	نعم/لا
هل تملك البلدية عملية رسمية لتعقب مشاكل الأجهزة والبرمجيات الحاسوبية؟ (مشاكل في تكنولوجيا المعلومات والفشل في التسجيل، استمارة طلب تعديل البرمجيات الحاسوبية، إجراءات الحفظ الاحتياطي للبيانات واسترجاعها، إلخ...)	نعم/لا
هل تملك المؤسسة البلدية أنظمة مالية مؤتمتة (أنظمة إدارة الموازنة والإيرادات)؟ هل تستخدم المؤسسة البلدية برنامج حاسوبي لتجهيز النصوص وجداول البيانات؟ هل تملك المؤسسة البلدية إجراءات عمل مؤتمتة؟	نعم/لا
هل تملك المؤسسة البلدية خطة لتحسين وتحديث الأجهزة والبرمجيات الحاسوبية؟	نعم/لا
هل يملك الاتحاد مناطق تخزين آمنة (غرف مقفلة، وخزائن ملفات/خادم مقفلة، ومناطق محدودة المنافذ، إلخ.)؟	نعم/لا
هل تملك المؤسسة البلدية إجراءات جارية لإدارة كلمات المرور الخاصة بالمستخدم (مثل الحاجة إلى كلمات مرور قوية وتغيير كلمات المرور بشكل دوري)؟	نعم/لا
هل توجد طاقة كهربائية كافية وخصائص موثوقة لاستمرارية سير الأعمال، مثل بطارية UPS، ومولدات احتياطية، ومصادر طاقة زائدة؟	نعم/لا
هل تم إنشاء خطة نسخ احتياطي للبيانات خطية والالتزام بها؟	نعم/لا
هل تجري المؤسسة البلدية نسخًا احتياطيًا لبياناتها وفق جدول زمني محدد بشكل دوري؟	نعم/لا
هل تتحقق المؤسسة البلدية بانتظام من النسخ الاحتياطية وتختبرها؟	نعم/لا
هل تحتفظ المؤسسة البلدية بنسخة احتياطية خارج المبنى البلدي؟	نعم/لا

الحواسيب، ومحطات العمل، والتطبيقات

1.الحواسيب ومحطات العمل												
رقم الحاسوب	النوع	القسم / الموقع الحالي	النظام	الشبكة	نموذج النظام	الرام	المعالج	القرص الصلب	تاريخ الشراء	تاريخ انتهاء صلاحية الكفالة	النظام التشغيلي	تخزين النسخ الاحتياطية
1												
2												
3												
4												
5												

2.التطبيقات									
اسم التطبيق	النسخة	الوظيفة	اسم البائع	تاريخ الشراء	التركيب	النظام التشغيلي	نوع قاعدة البيانات	عدد المستخدمين	ملاحظة

الملحق ز

نموذج الشهادة

innovative institutional IDEAS S.A.R.L. Institutional Development & Effective Applied Solutions

بناءً على التقييم المالي البلدي الذي أجرته

شركة أفكار مؤسسية مبتكرة ش.م.م.

بلدية _____

حازت على العلامات الآتية:

التقييم الخاص بالإطار المؤسسي:	**جيد**
التقييم الخاص بتقنية المعلومات:	**جيد**
التقييم الاقتصادي الاجتماعي:	**متوسط**
التقييم المالي:	**متوسط**
التقييم القانوني:	**قوي**

موّل الاتحاد الأوروبي هذا التقييم ونفذته شركة أفكار مؤسسية مبتكرة بالنيابة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية UN-Habitat

بيروت، 9 أيار 2022

_____

محمود البتلوني
الرئيس، شركة أفكار مؤسسية مبتكرة

الحواشي

1 ينص القانون رقم 2017/28 الصادر في 16 شباط 2017 (الحق في إمكانية الوصول إلى المعلومات) على أنّه يحق للمواطن الوصول إلى المعلومات والوثائق المتوفرة في المؤسسات العامة.

2 الإيرادات المحصّلة

3 بدأت بلدية البستان بتحصيل الضرائب عام 2020.

4 لم تبلّغ بلدية علما الشعب في بياناتها المالية لنهاية العام عن الضرائب المحققة خلال العام؛ وعوضًا عن ذلك، بلّغت عن الضرائب المستحقة على أنها الإيرادات المحصلة. ولذلك، لا يعكس معدل الكفاءة المضخم بصورة اصطناعية 100% الحقيقة.

5 لم تنشر بلدية قانا القوائم الخاصة بدافعي الضرائب وأصدرت فاتورة لجميع الذين سددوا ضرائبهم؛ لذلك، إن المبالغ الخاصة بالضرائب المحصلة هو نفسه المبلغ الخاص بالأموال المستحقة. وبناءً على ذلك، لا يمكن اعتبار معدل التحقيق دقيقًا.

6 https://www.lce.com/The-Five-Biggest-Risks-to-Effective-Asset-Management-1224.html