

## ملخص ملف

**الموضوع:** طلب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية الموافقة على وثيقة مشروع " تحديث القطاع العام وتعزيز الحكم الجيد " مع برنامج الأمم المتحدة الانمائي لمدة ثلاث سنوات استكمالاً لبرنامج التأهيل الإداري وتقويضه التوقيع عليها وقبول هبة من البرنامج المذكور بقيمة ١٥٠ ألف دولار اميركي .

يفيد وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية بأنه واستكمالاً لمشروع برنامج الأمم المتحدة الانمائي الخاص بتأهيل الادارة اللبنانية الذي ينتهي العمل به في نهاية شهر كانون الاول ٢٠٠٨ ، اعدت وثيقة جديدة سوف يعمل بها في مطلع شهر كانون الثاني ٢٠٠٩ ولمدة ثلاث سنوات ، تشمل من ضمن اهدافها تنفيذ المشاريع الممولة بالقروض والهبات التي يقوم بدارتها وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية ، لا سيما تلك المتعلقة بتنفيذ القرض الجديد للصندوق العربي للانماء الاقتصادي والاجتماعي الخاص بتأهيل الادارة اللبنانية ( القانون رقم ١٣ تاريخ ٢٠٠٨/٩/١٥ ) والهبات المقدمة من الاتحاد الاوروبي والمتعلقة بدعم المجتمع المدني وادارة الحكم المحلي ومعالجة النفائات الصلبة .

يغطي هذا المشروع الفترة الزمنية الممتدة بين الاعوام ٢٠٠٩ و ٢٠١١ يهدف الى دعم مبادرات اصلاح الادارة العامة التي يقوم بها مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية ( OMSAR ) لتحديث ادارات ومؤسسات القطاع العام ، وتزويدها بأحدث المفاهيم الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من اجل تحسين مستوى تقديم الخدمات وتسهيل تحقيق مهامها .

كما يتضمن هذا المشروع الأنشطة الممولة من الاتحاد الأوروبي التي تسعى إلى تعزيز القدرات الفنية والإدارية للبلديات والمنظمات غير الحكومية .

- الأهداف / المؤشرات المتوقعة :

- ١- تطبيق استراتيجية الحكومة الالكترونية ( EGS ) من خلال تحديد وتنفيذ مشاريع مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع العام .
- ٢- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام ودعم مهام إدارة الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العامة.
- ٣- تطبيق مشاريع لإدارة الأداء تعزز توجه الإدارات نحو تحقيق نتائج ملموسة
- ٤- دراسات حول الهيكليات الإدارية ومواضيع مرتبطة بالإدارة العامة.
- ٥- وضع أداة موحدة لتقييم أثر الأنظمة.
- ٦- تطبيق سلسلة من مشاريع تبسيط الإجراءات .
- ٧- وضع دراسة حول تأسيس نظام الشباك الموحد لعدد من الخدمات العامة.
- ٨- توحيد الاستثمارات الحكومية .
- ٩- تبني آليات محددة لتنفيذ المعاملات الحكومية الكترونيا .
- ١٠- تبني وتنفيذ " شرع المواطن " .
- ١١- توفير الدعم التقني والإداري للمشاريع الممولة من الاتحاد الأوروبي.

بناء على ما تقدم ،

ولما كان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي قد وافق على منح هبة بقيمة ١٥٠ ألف دولار اميركي لدعم برنامج التأهيل الإداري في لبنان .

لذلك ،

فان وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية يعرض الموضوع على مجلس الوزراء مقترحا الموافقة على ما يلي:

- ١ - قبول هبة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بقيمة /١٥٠/ الف دولار اميركي.
- ٢ - تفويض وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية التوقيع على وثيقة المشروع الجديد مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي استكمال لبرنامج التأهيل الاداري ،
- ٣ - الموافقة على تأمين مساهمة الدولة اللبنانية في نفقات المشروع للسنوات اللاحقة ضمن موازنة رئاسة مجلس الوزراء - مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية وذلك وفق الجدول المرفق بوثيقة المشروع .

وان دولته يعرض الموضوع على مجلس الوزراء لاتخاذ القرار المناسب بشأنه .

#### ملاحظة :

- يوجد إختلاف يتعلق بمدة المشروع بين النص باللغة الإنكليزية ( ٣ سنوات - تبدأ من ١ / ١ / ٢٠٠٩ الى ٣١ / ١٢ / ٢٠١١ ) والنص باللغة العربية للوثيقة ( ٣ سنوات ونصف تبدأ من ١ / ٧ / ٢٠٠٩ الى ٣١ / ١٢ / ٢٠١١ ) .

- إن الموازنة الإجمالية بحسب وثيقة المشروع ، هي كالتالي :

التمويل الملحوظ : /٧,٧٠٠,٠٠٠/ ل.ل.

- الصندوق العربي : /٣,٠٠٠,٠٠٠/ ل.ل.

- مكتب الوزير ( المجموع ) /٤,٥٥٠,٠٠٠/ ل.ل.

- الصافي /٤,١٩٠,٤٧٦/ ل.ل.

- كلفة دعم UNDP /٣٥٩,٥٢٤/ ل.ل.

التاريخ: 2008/10/21

المرجع: 575/ص/2008

دولة رئيس مجلس الوزراء  
الاستاذ فؤاد السنيورة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله،

**الموضوع:** تفويض وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية التوقيع على وثيقة مشروع "تحديث القطاع العام وتعزيز الحكم الجيد" مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمدة ثلاث سنوات استكمالاً لبرنامج التأهيل الإداري، وقبول هبة من البرنامج المذكور بقيمة 150 ألف دولار أميركي.

بغية استمرار مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية في تحمل مسؤولياته ومتابعة عمله في تنفيذ الهبات والقروض الخاصة بتطوير الإدارة اللبنانية وتحديثها، واستكمالاً لمشروع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الخاص بتأهيل الإدارة اللبنانية الذي ينتهي العمل به في نهاية شهر كانون الأول 2008، قمنا بإعداد وثيقة جديدة سوف يعمل بها في مطلع شهر كانون الثاني 2009 ولمدة ثلاث سنوات، تشمل من ضمن أهدافها تنفيذ المشاريع الممولة بالقروض والهبات التي يقوم بإدارتها وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، لا سيما تلك المتعلقة بتنفيذ القرض الجديد للصندوق العربي للانماء الاقتصادي والاجتماعي الخاص بتأهيل الإدارة اللبنانية (القانون رقم 13 تاريخ 2008/9/15) والهبات المقدمة من الاتحاد الأوروبي والمتعلقة بدعم المجتمع المدني وإدارة الحكم المحلي ومعالجة النفايات الصلبة. الجدول أدناه يظهر البرامج التي يقوم بتنفيذها مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية بتمويل خارجي:

البرنامج	المصدر	النوع	القيمة	تاريخ البدء في التنفيذ
دعم تأهيل وتحديث الإدارة اللبنانية	الصندوق العربي للانماء الاقتصادي والاجتماعي	قرض	9 مليون دينار كويتي	أقر المجلس النيابي اتفاقية القرض في 2008/5/13
دعم معالجة النفائات الصلبة	الاتحاد الأوروبي	هبة	14,2 مليون أورو	تموز 2004
دعم الحكم المحلي - 1	الاتحاد الأوروبي	هبة	4 مليون أورو	حزيران 2006
دعم الحكم المحلي - 2	الاتحاد الأوروبي	هبة	9 مليون أورو	آب 2007
دعم المؤسسات غير الحكومية (أفكار) - 1	الاتحاد الأوروبي	هبة	1 مليون أورو	كانون الثاني 2004
دعم المؤسسات غير الحكومية (أفكار) - 2	الاتحاد الأوروبي	هبة	3 مليون أورو	آذار 2006
دعم تطوير نظام الصفقات العمومية	بوابة التنمية	هبة	500 ألف دولار أميركي	ايار 2008
دعم عملية تحديث نظام القضاء اللبناني	الاتحاد الأوروبي	هبة	10 مليون أورو	لم يصبح نافذاً بعد

وقد حددت الوثيقة عدداً من النتائج والمخرجات (الملحق رقم 1 يتضمن وثيقة المشروع باللغة الانكليزية إضافة إلى الترجمة العربية) التي تبني على ما تم انجازه من خلال برنامج التأهيل الإداري الذي يقوم بتنفيذه مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية، وتشمل أهدافاً تتسجم مع المشاريع الجديدة.

#### أولاً - في الأهداف التي حددتها الوثيقة

1. تأسيس مهارات إدارية حديثة في الإدارة اللبنانية.
2. استكمال مراجعة وتحديث النصوص القانونية وهيكلية الإدارات والمؤسسات العامة.
3. تحسين الوصول إلى الخدمات العامة وإيجاد إدارة مستجيبة لحاجات المواطنين.
4. دعم تقني وإداري لتنفيذ هيئات الاتحاد الأوروبي.

## ثانياً - في المخرجات والنتائج

### أ - فيما يتعلق بتأسيس مهارات إدارية حديثة في الإدارة اللبنانية.

- تنفيذ استراتيجية الحكومة الالكترونية من خلال تنفيذ مشاريع معلوماتية مرتبطة بها.
- النهوض بالوظائف الاستراتيجية والأساسية في الإدارات والمؤسسات العامة لتكون قادرة على:
  - تحديد الأهداف واعداد السياسات اللازمة
  - التخطيط وإدارة البرامج
  - إدارة وتنمية الموارد البشرية
  - إدارة الأداء وقياس الجودة
  - تطوير تقنيات المعلومات
- بناء القدرات حول التخطيط الاستراتيجي وتشجيع الإدارات على العمل من ضمن رؤية تنموية شاملة.
- تنفيذ مشاريع حول إدارة الأداء ودعم مفاهيم الإدارة التي تركز على النتائج.
- متابعة برامج التدريب المعلوماتي والإداري (إدارة المشاريع، إدارة الموارد البشرية، إدارة الجودة...).

### ب - فيما يتعلق بمراجعة وتحديث النصوص القانونية وهيكلية الإدارات والمؤسسات العامة:

- مراجعة وتحديث أدوار ومهام ونصوص الهيئات الرقابية والإدارات والمؤسسات العامة ضمن مفهوم الإدارة الرشيدة والحكم الجيد.
- وضع تشريعات تسهم في تطبيق الحكومة الالكترونية.
- تطوير نظام جديد للموارد البشرية.
- تطوير معايير حول أثر التشريعات الجديدة على فعالية الإدارة وتحليل أعباء التشريعات الحالية على الإجراءات الإدارية.
- تطبيق قانون جديد للصفقات العمومية ونظام نموذجي للتوريد الالكتروني.

ج - فيما يتعلق بتحسين الوصول إلى الخدمات العامة وإيجاد إدارة مستجيبة لحاجات المواطنين:

- تنفيذ مشاريع تؤدي إلى انجاز المعاملات بشكل الكتروني.
- تحسين وصول صانعي القرار إلى البيانات الإدارية والمعلومات المحدثة بشكل مستمر.
- تحديد مشاريع لتبسيط الإجراءات في الوزارات والمؤسسات العامة وتنفيذها.
- إتمام تحديث ومكننة الهيئات الرقابية.
- مراجعة وتبسيط وتوحيد الاستثمارات الحكومية ووضعها بصيغة الكترونية.

د - فيما يتعلق بالدعم التقني والإداري لتنفيذ هبات الاتحاد الأوروبي:

- دعم تقني وإداري لتنفيذ مشروع النفايات الصلبة.
- دعم تقني وإداري لتنفيذ مشروع افكار المتعلق بدعم المجتمع المدني.
- دعم تقني وإداري لتنفيذ مشروع دعم الحكم المحلي المتعلق برفع مستوى القدرات في بعض البلديات.
- دعم تقني وإداري لتنفيذ مشروع التنمية المحلية الذي يستفيد منه 12 تجمعاً بلدياً.

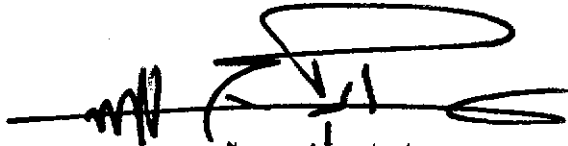
بناءً على ما تقدم،

ولما كان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي قد وافق على منح هبة بقيمة 150 ألف دولار أميركي لدعم برنامج التأهيل الإداري في لبنان،

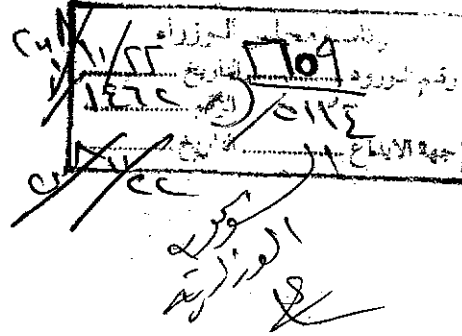
نرجو دولتكم إدراج الموضوع على جدول أعمال مجلس الوزراء ليصار إلى:

1. قبول هبة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بقيمة 150 ألف دولار أميركي.
2. تفويض وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية التوقيع على وثيقة المشروع الجديد مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي استكمالاً لبرنامج التأهيل الإداري.

3. الموافقة على تأمين مساهمة الدولة اللبنانية في نفقات المشروع للسنوات اللاحقة ضمن موازنة رئاسة مجلس الوزراء - مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية وذلك وفق الجدول المرفق بوثيقة المشروع.

  
إبراهيم شمس الدين  
وزير دولة لشؤون التنمية الإدارية

مع تقديري لكم،

  
رئيس مجلس الوزراء  
رقم المرسوم: ١٦٦٩  
الجهة الاصلية: ١٦٦٩  
الجهة المستفيدة: ١٦٦٩  
التاريخ: ١٦٦٩  
الوزير: ١٦٦٩

المرفقات:

ملحق رقم (1)	وثيقة مشروع "تحديث القطاع العام وتعزيز الحكم الجيد" مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي باللغة الانكليزية
ملحق رقم (2)	ترجمة وثيقة المشروع للغة العربية
ملحق رقم (3)	ملخص عن انجازات مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية
	بعض التقارير السنوية والكتيبات عن انجازات مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية

### ملحق رقم (1)

وثيقة مشروع "تحديث القطاع العام وتعزيز الحكم الجيد باللغة الانكليزية

# UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME

## GOVERNMENT OF LEBANON

Country: Lebanon

UNDAF Outcome(s)/Indicator(s):

Expected Outcome(s)/Indicator (s):

Expected Output(s)/Indicator(s):

Implementing partner:

### Narrative

This project document provides a vision for the reform initiatives to be undertaken by the Office of the Minister of State for Administrative Reform (OMSAR) for the period 2009-2011. The OMSAR is mandated to improve the performance of the Lebanese public sector whose bulk of work is funded by international donors. Following several financial agreements, OMSAR's mandate expanded to include local governance and participative development involving municipalities and civil society organizations. The UNDP's assistance to OMSAR has been facilitating the implementation of the reform goals since 1993. The relatively long record of assistance to OMSAR by the UNDP, the reform experiences that have been accumulated by OMSAR and the international support to the recovery of Lebanon that materialized in the Paris III program that OMSAR was mandated to handle certain parts of its components (anti-corruption efforts and reducing the scale and cost of the public sector) necessitated the development of a new vision for support to administrative reform programs, civil society advancement and local development. The UNDP will back up OMSAR in promoting the reform goals that were elaborated in the Strategy for Reform and Development of the Public Administration in Lebanon through four main axes of intervention:

1) Institutional development, 2) legal support 3) information and communication technology (ICT) and 4) coordination and management.

Programme Period: 1 Jan 2009 – 31 December 2011

Project Title: Support to Civil Service Reform, Enhancement of Policy Making and Management Capacity, Civil Society Advancement and Local Development

Project ID: 00013388

Project Duration: 3 Years

Management Arrangement: NEX

**Total Budget** \$ 7,700,000

Allocated resources: \$ 7,700,000

• Arab Fund \$ 3,000,000

• OMSAR (Total) (1) \$ 4,550,000

- Net \$ 4,190,476

- UNDP Support Cost \$ 359,524

• UNDP \$ 150,000

(1) OMSAR: Office of Minister of State for Administrative Reform

Agreed by (OMSAR):

Excellency Mr. Ibrahim Chamseddine

Agreed by (UNDP):

Ms. Marta Ruedas - Resident Representative

**Government of LEBANON  
Office of the Minister of State for Administrative Reform**

**United Nations Development Programme**

**“Modernization of the Public Sector of Lebanon and  
Promoting Good Governance”**

This project covers the period 2009-2011. It aims at supporting civil service reform initiatives that are undertaken by the Office of the Minister of State for Administrative Reform (OMSAR) to modernize public sector organizations, provide them with the latest management and ICT tools to further improve their service delivery and facilitate the fulfillment of their missions. This project also backs up the activities that are funded by the EU to boost the technical and managerial capacity of municipalities and non-government organizations.

The UNDP's assistance to OMSAR has been facilitating the implementation of the reform goals since 1994. The relatively long record of assistance to OMSAR by the UNDP, the reform experiences that have been accumulated by OMSAR and the international support to the recovery of Lebanon that materialized in the Paris III program of which OMSAR was mandated to handle specific components (anti-corruption efforts and reducing the scale and cost of the public sector) necessitated the development of a new vision for support to administrative reform programs, civil society advancement and local development.

## SIGNATURE PAGE

Country: Lebanon

**UNDAF Outcomes/Indicators:** Support to Civil Service Reform, Enhancement of Policy Making and Management Capacity, Civil Society Advancement and Local Development

### Expected Outcomes/Indicators:

1. Implementation of the E-Government Strategy (EGS) through the identification and execution of ICT-related projects across the public sector;
2. Updated human resource management system in the public sector and supported HR functions in the civil service and public entities;
3. Implementation of performance management projects that promote the result-orientation of the public sector entities;
4. Studies on organizational structures and public administration topics completed;
5. Development of a standardized Regulatory Impact Assessment tool;
6. Implementation of a series of administrative simplification projects;
7. A study on the establishment of one-stop-shops (OSS) for a selected number of public services conducted and executed;
8. Standardization of Government forms;
9. Adoption of mechanisms for the electronic execution of Government transactions;
10. Adoption and execution of the Citizen's Charters;
11. Technical and administrative support provided to EU-funded projects

**Implementing Partner:** Office of the Minister of State for Administrative Reform (OMSAR)

**Other Partners:** EU, Arab Fund for Economic and Social Development, other possible donors.

Programme Period: 2009-2011	<b>Total Budget</b>
Programme Component:	• Allocated Resources
Project Title:	○ Government
Project ID:	○ Regular
Project Duration:	○ Other
Management Arrangement	Donor _____
	In Kind contributions _____
	<i>Unfunded budget:</i>

Agreed by (Office of the Minister of State for Administrative Reform-OMSAR)  
Excellency Mr. \_\_\_\_\_

Agreed by (UNDP)  
Ms. Marta Ruedas – Resident Representative \_\_\_\_\_

## Part II. Situation Analysis

The political situation in Lebanon has negatively impacted the decision-making process and has concomitantly, slowed-down the administrative reform momentum. The Israeli aggression of July-August 2006 and its consequences at the various levels mobilized the resources and efforts of the entire nation to deal with the urgent needs of the population and to cope with the emerging crises. However, this political disruption did not blur the pressing demands for administrative modernization that the Office of the Minister of State for Administrative Reform (OMSAR) has been leading since its establishment in 1994 ([www.omsar.gov.lb](http://www.omsar.gov.lb)). The OMSAR was charged with building the institutional capacity of the public service at the central and local levels through the introduction of contemporary management culture despite its limited scope of authority, as well as with modernizing the administrative apparatus of the State, introducing modern ICT systems and upgrading the skills of civil servants. The OMSAR has been the pioneer of the e-Government Strategy that was developed in 2002 and then upgraded and submitted to the Prime Minister on December 6<sup>th</sup>, 2007.

The calls for administrative development continued to be one of the main issues that were taken up by the government and business circles, mass-media, NGOs and international organizations. While OMSAR's contribution required political stability and commitment, it was keen to re-shape and re-prioritize the reform assignments to meet the sudden changes. Upon the halting of hostilities in August 2006 and following the Stockholm Conference for Lebanon's Early Recovery that was held on August 31, 2006, the OMSAR, in collaboration with the UNDP, led a quick survey to assess the urgent needs of the Lebanese administration that the Israeli aggression of July-August 2006 had produced. The OMSAR, therefore, had to act swiftly to meet those needs through the UNDP. The OMSAR regarded the Paris III Conference that was held in January 2007 to mobilize financial resources for Lebanon as an opportunity for aligning administrative modernization with the other aspects of development in the country. Several initiatives that OMSAR was committed to undertake were integrated into the Paris III program. The outcome of Paris III was the allocation of USD 7.62 billion to Lebanon's development.

The political setting was not conducive to the full implementation of the administrative reform strategy that the OMSAR had already proposed and the Cabinet endorsed in 2001. Unfortunately, the common symptoms of economies in transition that the Lebanese civil service has been suffering from have survived the reform attempts. Lebanon is a middle-income country (2007 HDI rank is 88) whose economic cycle is widely influenced by the administrative problems. Among the weaknesses of the public administration are: limited planning capacities; weak inter-ministerial coordination and overlapping operations; out-dated regulations; and an uneven adoption of manual and semi-automated processes selectively introduced during the last decade. More importantly, the public service suffers from lack of trust and transparency. The administration has been under incessant, severe attack as being an impediment to economic growth by virtue of its excessive size and cost.

In order to tackle the abovementioned dilemmas, the OMSAR has been working in various areas to modernize the administration. A series of laws and regulations that govern the civil service have been reconsidered. A new recruitment mechanism for senior government positions was suggested by OMSAR and adopted by the Cabinet. OMSAR played a pivotal role in executing the new recruitment and selection process. A draft law in this respect was developed by OMSAR. Another law on the establishment of HR units at the Lebanese ministries was drafted by OMSAR in order for the civil service reform to be in tandem with the latest HRM developments. When

officially endorsed by Parliament, these legislations will be a turning-point in the history of public personnel management in the Lebanese administration. A bunch of draft laws related to public procurement, conflict of interests,, access to information and combating corruption were developed awaiting their enactment. Training programs continued to be delivered to government employees. A comprehensive e-Government Strategy was elaborated and presented to the Prime Minister. The necessary steps for the privatization of the telecommunication sector were taken by the Government. The Telecommunication Regulatory Authority (TRA) that was proposed by OMSAR was established and staffed by the Government. The OMSAR contributed to the recruitment and selection of several grade I staff members in the public sector, as well as chairmen and members of boards of directors of public autonomous agencies.

The following is a summary of the main achievements of OMSAR between 1996 and 2006 in the fields of institutional development, ICT, strategies and policy-making, and legal support.

#### **Institutional Development**

- Studies for the reorganization of 21 ministries and control bodies were prepared and are being subsequently translated into legal and organizational laws and decrees
- Job Description and position classification for 15000 positions and development of bylaws for the Lebanese University, the Foreign Corps, and the General Education
- Public administration employees promotion System
- Performance Appraisal System for the public administrative cadre
- Updating the examination system
- Specialized administrative training for 2000 employees
- Implementing the Performance Improvement planning in 10 public administrations and institutions
- Collecting studies in the public sector and make them available
- Government Portal for Information and Forms (Informs)
- Responding to 100s of requests for advisory services

#### **Strategies, Policies and Long-term Plans**

- The Administrative Reform Strategy (endorsed by the Council of Ministers on September 2001)
- E-government strategy
- National E-strategy
- Master plan for the National Social Security Fund
- Supporting the Regulatory Body for the Telecommunication Sector
- Study for streamlining procedures at the Ministry of Finance.

#### **ICT**

- Deploying more than 15 information systems
- Training 6500 employees on Information and Communication Technologies
- Installing more than 5000 PC's with accessories.
- Installing ICT infrastructure in the Presidential Palace , the Parliament, and the Grand Serail.
- Deploying ICT networks in more than 40 government locations including more than 10000 access points
- Deploying Document Management Systems (DMS) in 12 ministries and administrations
- Establishing and maintaining a Help Desk for all public administrations
- Developing Geographical Information Systems (GIS) in several institutions.
- Assisting in the development of the National Base Map.
- Technical and advisory support for the public administration

#### **Legal Support**

- A draft law related to the general statute of public institutions
- A draft law for combating corruption
- A draft law for organizing the relation between the citizen and the administration
- A draft law and a report related to the surplus government employees
- A draft law on the right of citizens to access information
- A draft law aiming at reviewing the

- Management Services Consultancy (MSCs) for institutional and technical support in the Ministries of Labor, Transport, Telecommunications, and Municipalities.
- Many specialized workshops including, but not limited to: The Role of the State, Corruption, Administrative Reform, Human Resources Management...).
- mandates and structures of the control agencies
- A draft law related to the salary scale of ICT employees in the public sector.
- A draft law related to the Ombudsman
- Drafting several laws on public procurement reform
- Drafting and publishing several charters (citizen charter, .....)

In addition to purely administrative reform projects, OMSAR was charged with other demand-driven, developmental projects that have been impacting the local communities and civil society. Some of these projects, like the solid waste management project were a leeway for the limited absorptive capacity of the civil service that required a diversion in the channeling of resources towards more tangible areas of work. Moreover, the good record of OMSAR in managing large scale projects and in applying efficient procurement practices and financial management in accordance with the international donors' Standard Operating Procedures were among the motives for charging OMSAR with such developmental projects. The solid waste management project is being coordinated with the Ministry of Interior and Municipalities, Ministry of Environment and the Council for Development and Reconstruction (CDR) through a joint committee. The AFKAR project has been targeting civil society organizations that represent the grassroots of the nation. This particular project has been promoting partnership between the public sector and NGOs. Another local development project aiming at enhancing the capacity of clusters of municipalities to prepare, execute and supervise touristic projects, and involving the local communities in the strategic planning process was charged to OMSAR as well. The three EU-funded projects are in progress.

Further demonstration of the confidence in the OMSAR's capabilities and competence is the continued support provided by donors and fund providers such as the Arab Fund and the EU. The Arab Fund has repeatedly extended the deadline for its loan programme to enable OMSAR to execute and perform other projects that required an extension beyond the originally foreseen period of the loan. The Arab Fund has also provided a new loan of 30M USD awaiting the endorsement of Parliament. The new loan aims at supporting OMSAR's efforts to modernize the public sector and introduce ICT tools. The EU has also showed commitment to the alliance with the OMSAR through their plan to allocate additional funds to support the administrative modernization efforts of OMSAR. This new grant programme is dedicated to finance the implementation of the Master Plan of automating the functions of the Lebanese courts. The Master Plan was previously prepared under an OMSAR managed project within the framework of the ARLA programme. Moreover, the OMSAR has been building strong ties of cooperation with government entities and organizations in other countries that are concerned with administrative development (Germany, Greece, Malaysia, Japan, Italy, the UAE, the OECD, etc.)

Administrative reform remains a high priority essential to achieve economic recovery, pro-poor development and nation-building. The OMSAR, supported by the UNDP will pursue a programme to reinforce the national reform efforts.

### Part III Project Strategy

Supporting civil service reform has been one of the main objectives of the UNDP in Lebanon. The OMSAR and UNDP have collaborated since 1995 to come up with administrative reform and development strategies and implement them across the public sector. The bulk of OMSAR's personnel are UNDP project staff that develop plans for reform projects and follow up on their execution. Most OMSAR's projects were funded by international donors and more projects are expected to be based on the Lebanon's Economic Program that was endorsed in the Paris III conference.

The OMSAR's efforts in the recent years have been guided by the *Strategy for Reform and Development of the Public Administration in Lebanon* that was endorsed by the Council of Minister in September 2001.

The Strategy outlined the main problems of the civil service, stated the forces that hindered the previous reform endeavors, cited the principles of a modern public administration and set out the reform objectives, as follows:

- a) Focus the role of the State on core functions;
- b) Ensure effective and coherent structures of the public administration;
- c) Strengthen policy making and implementation capacity;
- d) Ensure high quality civil service and civil servants;
- e) Streamline and modernize procedures and systems;
- f) Enhance the quality of governance; and
- g) Improve client and result orientation.

The ICT component of the reform process was outlined in the e-Government Strategy that was developed by OMSAR in 2002 and upgraded in 2007.

The four pillars of the e-Government Strategy are:

1. e-Reform - seeks to improve the overall efficiency of government and achieve significant cost savings;
2. e-Citizen - seeks to deliver services to the citizen in a fast, reliable and easy to understand and use service;
3. e-Business - seeks to provide integrated services to the business community and make it easier for the private sector to do business with government;
4. e-Community - seeks to promote regional development and improve the quality of life in local communities and targets vulnerable citizens.

The government's commitment to reform using ICT started in 1997 with the establishment of the Ministerial ICT Committee (MICTC) chaired by the Minister of State for Administrative Reform and latterly by the Prime Minister.

The OMSAR, supported by UNDP, seeks to achieve the following outcomes in the period 2008-2010:

- a) Modern management capacities in public sector organizations established and developed;
- b) Legal texts and organizational structures of public sector organizations reviewed and updated;
- c) Accessibility to public services promoted and enhanced for better responsiveness to the demands of the citizens;
- d) Technical and administrative support to the implementation of EU-funded projects.

In order for OMSAR to achieve the above outcomes, the UNDP project staff will undertake specific activities, some of which were already launched in the previous years and require follow-up. Some other activities will be new initiatives that translate the reform strategies into tangible actions.

The two main units of OMSAR, the Institutional Development Unit (IDU) and Technical Cooperation Unit (TCU), are the cornerstones of the project structure. The TCU director will also be the OMSAR-UNDP project director presiding over the various administrative and reporting requirements in line with the UNDP policies and procedures.

The IDU and TCU will have the following main functions, respectively:

- 1) IDU:
  - a. Building the institutional capacity and enhancing the performance of the public sector;
  - b. Updating the laws, regulations and organizational structures of the ministries, public autonomous agencies and municipalities, simplifying their work procedures and entrenching the concept of Good Governance;
  - c. Developing human resources in the Lebanese administrations through generic and specialized training programs;
  - d. Developing the proper legal texts (laws and implementation decrees) for the institutional reforms to be realized;
  - e. Managing and executing programs of cooperation with international donors, as well as local, regional and international organizations in the fields of institutional development and technical support;
  - f. *Collecting and classifying studies and reports on public administration issues.*

The IDU's duties and responsibilities are distributed along the following areas:

- 1. Institutional Development and Good Governance: The scope of functions includes the drafting of reform plans, projects and programs to modernize the public sector and build its institutional capacity; preparing studies and research that translate the **Strategy for Reform and Development of the Public Administration in Lebanon** into actions; reviewing public sector rules, regulations and organizational structures; promoting good governance and ethics across the public sector; and following up on the completion and updating of the job description and position classification project.
- 2. Regulatory Reform: The scope of functions includes conducting the necessary studies and reviews to streamline and reengineer government procedures with the aim of expediting the processing of citizens' transactions; establishing information offices at the ministries and public agencies and providing them with the required conditions that would make them fully operational and conducting regulatory impact assessment.

3. **HR Development and Training:** The scope of functions includes promoting the latest HRM concepts and techniques across the public sector in collaboration with the Civil Service Board; updating HR regulations that govern the public sector (civil service regulations, performance evaluation, competitive tests, etc.); assessing the training needs of public sector organizations; designing, running and following up on the execution of generic and specialized training sessions; developing the required Terms of Reference and participating in the bidding process to select the most suitable trainers; and auditing the vouchers submitted by the training providers.
4. **Performance Management:** The scope of functions includes promoting the latest approaches to performance management in the public sector; following up on the design and implementation of the Organizational Performance Inspection Program; transferring strategic planning and quality management methodologies to the public sector and coordinating such initiatives; designing and executing performance improvement plans; and contributing to the enhancement of better reporting and performance audit.
5. **Studies and Documentation:** The scope of functions includes collecting and documenting studies and research on public administration; checking out the availability of studies to prevent any redundant work in collaboration with the administrations concerned; coordinating with the ministries and public agencies on the documentation of studies; managing and updating the related databases.

## 2) TCU:

- a. Developing strategies for the computerization of the Lebanese administrations and public agencies, as well as elaborating plans and programs for their execution aiming at the establishment of an e-Government;
- b. Setting the technical specifications for ICT projects, conducting the required technical project evaluations, providing advisory services in the field of ICT to the Lebanese administrations and public agencies, and developing technical studies upon their request;
- c. Preparing terms of reference, evaluating bids, preparing and managing contracts for all donor-funded and assigned government funded projects;
- d. Supervising the execution of projects and organizing preliminary and final acceptances of deliverables;
- e. Coordinating with the donors and public administrations on all projects, plans and programs that are funded by loans or grants; developing quarterly progress reports and lobbying to mobilize more funds;
- f. Managing financial resources, budgeting, accounting and financial reporting on projects/programmes that are funded by international and regional donors, and government counterparts, as well as the UNDP project;
- g. Administering and updating the one-stop service of information and government transactions, Informs, and replying to the citizens' inquiries through the hotline service 1700;
- h. Providing technical support to the public administrations and agencies, especially the distribution and updating of IT programs through specialized teams, and provision of

procurement training, advice and support based on donor and government rules and regulations.

The TCU's responsibilities and duties are distributed along the following areas:

1. ICT: The scope of functions includes identifying, developing, leading and following up on the execution of the e-Government strategy; coordinating and cooperating with other public administrations on providing business solutions and developing their ICT system applications and requirements; developing technical specifications for ICT projects; translating the reform vision into specific ICT systems and solutions; supervising and managing ICT implementation projects across the government; coordinating efforts with the private sector on ICT initiatives for the country and represents Lebanon in conferences related to e-Government; in addition to developing and upgrading the websites of OMSAR and other public sector organizations;
2. Procurement: The scope of functions includes managing the bidding and contracting cycle of reform projects in accordance with the procedures of the international donors and government regulations; managing contracts and relationships with vendors; managing and organizing projects' closure and acceptance of deliverables, maintaining and updating vendors' and suppliers' databases; and providing advisory and training services in the fields of procurement and contracting;
3. Coordination: The scope of functions includes coordinating with donors and public administrations on all projects, plans and programs that are funded by loans or grants aiming at public sector development; submitting project proposals to donors; developing quarterly progress reports; and lobbying with the international donors to mobilize further funding for administrative development projects.
4. Financial Management: The scope of functions includes handling the management of financial resources, budgeting, accounting and financial reporting on projects/programmes that are funded by international and regional donors, government counterparts and the UNDP project
5. Logistics and Communication: The scope of functions includes handling logistical and personnel issues; organizing workshops and conferences; managing and handling the publishing and distribution of periodic newsletters, annual reports and other informational and promotional material in cooperation with the other teams; maintaining and updating the contents of the OMSAR's Intranet website.
6. Administrative Information: The scope of functions includes promoting the Informs Portal across the public administration targeting acceptance and commitment to enriching the portal through content contributions from the public agencies and administrations; establishing and maintaining clear and persistent communication channels with all public administrations for the purpose of information sharing and updating of the portal material as related to government transaction procedures and regulations; updating the information posted on the Informs portal accordingly; maintaining and assuring the correctness and integrity of the information published on the portal; answering citizens' inquiries about the processing of government transactions; and coordinating and collaborating with the ICT staff on the upgrading of the Informs Portal and moving it up the UN Scale of e-Government Stages.

7. Help Desk: provides - in coordination with the ICT staff - technical support to ICT project implementations within the public administrations, distributes and upgrades the licenses for IT programs in compliance with the Enterprise Agreements provisions; provides IT support to the OMSAR staff, the ICT Team and other administrations; manages and conducts annual inventories of the computers and programs delivered to the administrations.

A Senior Legal Adviser provides legal advice to the Minister of State for Administrative Reform and supports the Minister and the entire office with his legal expertise.

An Administrative Officer handles the administrative affairs of the office and manages the government budget allocations to OMSAR.

Some UNDP staff members handle the overall management of EU-funded programs, including project, contract and financial management. These projects are the following:

A. Solid Waste Management, referred to as BGO (Bureau de Gestion des Operations), to which an EU grant of Euro 14.2M was allocated through the ARLA Programme to fund investment projects presented by the Lebanese municipalities in the field of solid waste management.

B. AFKAR helps build the capacity of civil society organizations in promoting social and HR development, and entrenching human rights and national reconciliation. The success of phase one of the AFKAR project (Euro 1M) led the way for a second phase (Euro3M) starting March 2006.

C. Local Governance that is divided into two projects:

*C-1: Support to Local Governance (Euro 4M):* targets twelve municipal clusters with the aim of establishing local development offices and developing communication strategies for each of the clusters; managing the decentralized cooperation activity between the Lebanese municipal clusters and European local communities; and coordinating the execution of the "signalétiques" activity that will take place in each municipal cluster.

*C-2 Local Development Project (Euro 9M):* aims at implementing touristic projects in each of the twelve municipal clusters.

Thus, in terms of operations modality, activity-centric teams from both units, addition to government and EU-funded staff, are established to cover all institutional and technical requirements. This matrix type of operations and management is intended to foster direct exchanges of information and knowledge, both internally within OMSAR and externally between OMSAR and the government offices concerned. Monitoring and evaluation of activity outputs will also be addressed through this operations structure so as to ensure sustainable impacts in support of the stated national objectives. To the extent possible, baseline indicators will be established before the launching of an activity to be used as a measurement reference for impact assessment.

#### Part IV Results and Resources Framework

<b>Goal: Support to Civil Service Reform, Enhancement of Management Capacity, Civil Society Advancement and Local Development</b>				
<b>Outcome 1: Modern management capacities in public sector organizations established and developed</b>				
<b>Intended Outputs</b>	<b>Output Targets</b>	<b>Indicative Activities</b>	<b>Responsible Parties</b>	<b>Inputs</b>
<b>1.1 Implementation of the E-Government Strategy (EGS) through the identification and execution of ICT-related projects across the public sector</b>	<b>2009-2011</b>	<p>1.1.1 Prepare an EGS Action Plan aiming at the initiation of ICT projects in public sector entities.</p> <p>1.1.2 Scope and develop technical specifications for ICT projects according to which hardware, software, training and technical assistance will be delivered to beneficiaries.</p> <p>1.1.3 Design and operate an e-procurement system.</p> <p>1.1.4 Establish and operate the necessary coordination mechanisms to ensure the link between the EGS and the National e-strategy.</p>	Ministerial ICT Committee, OMSAR, donors, beneficiaries	TCU in coordination with the IDU;
<b>1.2 Updated human resource management system in the public sector and supported HR functions in the civil service and public entities</b>	<b>2009-2011</b>	1.2.1 Finalize the legal frameworks that govern the recruitment and selection of public sector employees and other HR-related functions, including the set-up of HR units at the administrations.	OMSAR and CSB	IDU and civil servants

Intended Outputs	Output Targets	Indicative Activities	Responsible Parties	Inputs
		1.2.2 Revise the results of the job description and position classification project and reflect them on the HR functions (recruitment, selection, compensation, training, performance appraisal, etc.).	OMSAR and CSB	IDU, civil servants and experts
		1.2.3 Assess training needs, develop and deliver training programs to public sector employees on the latest management, technical and behavioral topics aiming at upgrading their skills.	OMSAR and training institutes	IDU, TCU, and experts
		1.2.4 Assess the needs of ENA-Liban in terms of training techniques, curriculum, office supplies and ICT and execute projects that meet those needs.	OMSAR and ENA	IDU, TCU and ENA
		1.3.1 Promote the implementation of the Organizational Performance Inspection System and facilitate workshops.	OMSAR, CI, ministries and agencies	IDU, Inspectors, civil servants and experts
1.3 Implementation of performance management projects that promote the result-orientation of the public sector entities	2009-2011	1.3.2 Develop a strategic planning methodology for the public sector and propose the necessary organizational frameworks and technical requirements.	OMSAR and ministries	IDU, TCU, civil servants and experts

Intended Outputs	Output Targets	Indicative Activities	Responsible Parties	Inputs
1.4 Studies and activities that promote transparency in the public sector completed and executed		1.3.3 Develop and apply a quality management system in pilot ministries.	OMSAR	IDU
		1.3.4 Review the current post-audit control conducted by the Court of Audit and recommend an enhanced system of performance audit.	OMSAR	IDU and experts
			OMSAR, COA and international bodies	IDU and experts
	2009-2011	1.4.1 Develop standards for the Government websites/portals and update the informs portal on a regular basis  1.4.2 Assess the needs for enhancing the internal control system at pilot ministries and propose the necessary regulations, procedures, organizational frameworks and ICT tools that should be in place to strengthen internal audit.	OMSAR in coordination with the administrations  OMSAR and donors	Central Office for Administrative Information and coordinators  IDU, TCU, civil servants and experts

Outcome 2: Legal texts and organizational structures of public sector organizations reviewed and updated				
Intended Outputs	Output Targets	Indicative Activities	Responsible Parties	Inputs
2.1 Studies on the organizational structures, functions and work processes in the public sector completed	2009-2011	2.1.1 Develop draft laws and regulations that govern the organizational structures, functions and work processes at ministries, public autonomous agencies, central control agencies and municipalities.  2.1.2 Update the already drafted mandates and follow up on their enactment.	OMSAR, the control agencies, ministries and public agencies	IDU, civil servants and experts
2.2 Studies on decentralization and de-concentration completed	2009	2.2.2 Review the current laws and regulations on decentralization and de-concentration, develop a vision based on findings and good practices and draft modern legislations.	OMSAR, the control agencies and administrations	IDU, civil servants and experts
2.3 Development of a standardized Regulatory Impact Assessment tool that measures administrative burdens and analyzes the cost and benefit of existing and prospective regulations	2009-2011	2.3.1 Complete a full research on regulatory impact assessment and its applications worldwide.  2.3.2 Develop a guide that sets out a regulatory impact assessment methodology to be followed by all public sector entities prior to the issuance of new laws and regulations	OMSAR and international bodies; Ministry of Justice, Parliamentary Committees	IDU and experts

Outcome 3: Accessibility to public services promoted and enhanced for better responsiveness to the demands of the citizens				
Intended Outputs	Output Targets	Indicative Activities	Responsible Parties	Inputs
3.1 Implementation of a series of administrative simplification projects	2009-2011	3.1.1 Review the current laws and regulations that govern highly demanded public services, recommend simplified procedures and determine the required legal amendments.	OMSAR, CSB and administrations concerned	IDU, civil servants and experts
3.2 A study on the establishment of one-stop-shops (OSS) for a selected number of public services conducted and completed	2009-2011	3.2.1 Develop recommendations on streamlining government procedures utilizing ICT tools, and the required legal and organizational changes; and follow up on the implementation of the recommendations	OMSAR, CSB, administrations, private companies, NGOs, professional associations	IDU, TCU and experts
3.3 Standardization of Government forms	2009-2011	3.3.1 Review the current Government forms that need to be filled out by citizens and the required information to be submitted to the public entities concerned.  3.3.2 Recommend standardized Government forms and provide an easy electronic access to them.	OMSAR and donors	TCU, IDU and experts
3.4 Adoption of mechanisms for the electronic execution of Government transactions	2009-2011	3.4.1 Scope and implement a single window to government portal 3.4.2 Scope and implement smart card applications in specific sectors.	OMSAR, donors, administrations, external stakeholders	TCU, IDU and experts
3.5 Adoption and execution of the Citizen's Charters	2009-2011	3.5.1 Follow-up on the implementation of the already drafted charters and propose the necessary mechanisms. 3.5.2 Develop new charters	OMSAR, control agencies and experts	IDU, civil servants and experts

Outcome 4: Technical and administrative support to the implementation of EU-funded projects				
Intended Outputs	Output Targets	Indicative Activities	Responsible Parties	Inputs
4.1 Technical and administrative support provided to ensure the proper execution of contracts awarded to NGOs and technical assistants within the scope of the AFKAR project.	2009-2011	<p>4.1.1 Prepare plans and supervise the implementation of the AFKAR project.</p> <p>4.1.2 Prepare calls for proposals in accordance with the EU standards.</p> <p>4.1.3 Prepare the bidding documents, follow up on the entire procurement cycle, manage contracts for the execution of projects that enhance the capacity of civil society and handle financial management activities.</p>	OMSAR, the EU, and NGOs	The AFKAR Team, the Procurement Team at OMSAR, technical assistants and EU experts.
4.2 Technical and administrative support provided to ensure the proper execution of awarded contracts within the scope of the municipal solid waste management project.	2009-2011	<p>4.2.1 Prepare plans and supervise the implementation of the municipal solid waste management project.</p> <p>4.2.2 Contribute to the development of technical specifications and TORs in accordance with the EU standards.</p> <p>4.2.3 Prepare the bidding documents, follow up on the entire procurement cycle, manage contracts for the execution of the municipal solid waste management projects and handle financial management activities.</p>	OMSAR, the EU, and municipalities	TCU, the Procurement Team at OMSAR, technical assistants and EU experts.

Intended Outputs	Output Targets	Indicative Activities	Responsible Parties	Inputs
4.3 Technical and administrative support provided to ensure the proper execution of the "Support to Local Governance" and "Local Development" projects.	2009-2011	<p>4.3.1 Prepare plans and supervise the implementation of the local governance and local development projects.</p> <p>4.3.2 Prepare calls for proposals in accordance with the EU standards.</p> <p>4.3.3 Prepare TORs for services and technical specifications for works, supplies and equipment and the required bidding documents, and manage the procurement cycle of the projects and financial management activities.</p>	OMSAR, the EU, municipalities and experts.	IDU, the Procurement Team at OMSAR, TCU, municipal staff and experts.

Part V. Annual Work Plan Budget Sheet

Expected Outputs	Planned Activities	Timeframe				Responsible Party	Planned Budget
		Q1	Q2	Q3	Q4		

## **Part VI. Management Arrangements**

The Office of the Minister of State for Administrative Reform is designated as the National Executing Agency for this project. The Executing Agency will be responsible for managing the project and achieving the set outputs. Thus, it will be accountable to the UNDP for all resources allocated to the latter regardless of their sources.

The UNDP National Execution modality will prevail, with the support of the UNDP Country Office. All services shall be provided in accordance with UNDP procedures, rules and regulations. The Government, through its designated executing agency, shall retain the overall responsibility for the execution of the project and shall be responsible for and bound by any contracts signed by the UNDP Resident Representative, on behalf of the executing agency and upon its request, for the procurement of goods and services and/or recruitment of personnel for the programme.

The TCU Director at OMSAR is the Director of this UNDP project that will basically rely on the inputs of the project staff, as well as other government, municipal and NGOs' staff.

This project will be subject to a joint Tripartite Review by representatives of the Government, implementing agencies, UNDP and other donors, at least once every twelve months. The project director will prepare annual progress reports, work plans and other reports as required by UNDP rules and regulations. The project shall be subject to independent evaluation according to UNDP's standard evaluation procedures, if required. The organization, terms of reference and timing of such evaluation will be decided after consultation between the Government and UNDP.

## **Part VII Monitoring and Evaluation**

Monitoring will be an ongoing process embodied in regular meetings held with the project team and the UNDP Country Office. This will provide the team with the ability to face obstacles that might arise in a timely, efficient manner.

Evaluation will be an essential tool to measure input, output and performance indicators. It will allow the team to communicate up-to-date information with the UNDP Country Office on a regular basis, enabling it to improve its performance and hence, increase its efficiency and expertise. Moreover, evaluation will be put into effect through the establishment of a consistent reporting system, including the Annual Progress Report (APR) and quarterly progress reports as per the UNDP reporting requirements.

## **Part VIII Legal Context**

This project document shall be the instrument referred to as "Project Documents or other instruments" in Article 1 of the Standard Basic Assistance Agreement between the Government of Lebanon and the United Nations Development Programme, signed by the parties on 26 February 1981. The host-country executing agency shall, for the purpose of the Standard Basic Assistance Agreement, refer to the Government cooperating agency described in that Agreement.

The following types of revisions may be made to this project document with the signature of the UNDP Resident Representative only, provided he or she is assured that the other signatories of the project document have no objection to the proposed changes:

1. Revisions in, or addition of, any of the annexes of the project document;
2. Revisions which do not involve significant changes in the immediate objectives, outputs or activities of the project, but are caused by the rearrangement of inputs already agreed to or by cost increases due to inflation; and
3. Mandatory annual revisions, which re-phase the delivery of, agreed project inputs or reflect increased expert or other costs due to inflation, or take into account cooperating agency expenditure flexibility.

## **Part IX Risk Analysis**

The most important risk facing this project stems from the shortage of financial resources required to fund the reform projects, especially if the parliamentary endorsement of the Arab Fund loan is delayed further. The OMSAR can mitigate this risk by prioritizing projects and focusing on the ones that can be executed with the available means.

## ملحق رقم (2)

ترجمة وثيقة المشروع للغة العربية

**الحكومة اللبنانية**  
**مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية**  
**برنامج الأمم المتحدة الإنمائي**

**"مشروع تحديث القطاع العام وتعزيز الحكم الجيد"**

يغطي هذا المشروع الفترة الزمنية الممتدة بين الأعوام 2009 و 2011. وهو يهدف إلى دعم مبادرات اصلاح الإدارة العامة التي يقوم بها مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية (OMSAR) لتحديث إدارات ومؤسسات القطاع العام، وتزويدها بأحدث المفاهيم الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تحسين مستوى تقديم الخدمات وتسهيل تحقيق مهامها. كما يتضمن هذا المشروع الأنشطة الممولة من الاتحاد الأوروبي التي تسعى إلى تعزيز القدرات الفنية والإدارية للبلديات والمنظمات غير الحكومية.

ان المساعدة التي يوفرها برنامج الأمم المتحدة الانمائي (UNDP) منذ العام 1994، إلى مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، تسهم في تنفيذ الأهداف الاصلاحية.

ان الفترة الطويلة نسبياً من الدعم والخبرات الاصلاحية التي تراكمت لدى مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، إضافة إلى الدعم الدولي لإعادة نهوض لبنان المتجسد في برنامج باريس -3- والذي كلف مكتب الوزير بمواضيع محددة (محاربة الفساد وتقليص حجم وكلفة القطاع العام)، حتمت جميعها وضع رؤية جديدة لدعم برامج الاصلاح الإداري وتطوير المجتمع المدني والتنمية المحلية.

صفحة التوقيع الرسمي

البلد: لبنان

أهداف ومؤشرات UNDAF: دعم الإصلاح الإداري وتعزيز صنع السياسات والقدرات الإدارية، وتقديم المجتمع المدني والتنمية المحلية.

الأهداف/المؤشرات المتوقعة:

1. تطبيق استراتيجية الحكومة الالكترونية (EGS) من خلال تحديد وتنفيذ مشاريع مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع العام.
2. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام ودعم مهام إدارة الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العامة.
3. تطبيق مشاريع لإدارة الأداء تعزز توجه الإدارات نحو تحقيق نتائج ملموسة.
4. دراسات حول الهيكليات الإدارية ومواضيع مرتبطة بالإدارة العامة.
5. وضع أداة موحدة لتقييم أثر الأنظمة.
6. تطبيق سلسلة من مشاريع تبسيط الإجراءات.
7. وضع دراسة حول تأسيس نظام الشباك الموحد لعدد من الخدمات العامة.
8. توحيد الاستثمارات الحكومية.
9. تبني آليات محددة لتنفيذ المعاملات الحكومية إلكترونياً.
10. تبني وتنفيذ "شرع المواطن".
11. توفير الدعم التقني والإداري للمشاريع الممولة من الاتحاد الأوروبي.

- الشريك المنفذ: مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية (OMSAR)

- شركاء اخرون: الاتحاد الأوروبي، الصندوق العربي للانماء الاقتصادي والاجتماعي، وجهات ممولة محتملة.

فترة البرنامج: 1 تموز 2008 - 31 كانون الاول 2011 الموازنة الإجمالية: \$7.700.000

عنوان المشروع: دعم الإصلاح الإداري وتعزيز صنع التمويل الملاحظ: \$7.700.000

السياسات والقدرة الادارية وتطوير المجتمع المدني والتنمية • الصندوق العربي: \$3.000.000

المحلية • مكتب الوزير (المجموع): \$4.550.000

هوية المشروع: 00013388 ○ الصافي: \$4.190.476

مدة المشروع: ثلاث سنوات ونصف ○ كلفة دعم UNDP \$359.524

تدابير إدارية: NEX • UNDP \$150.000

وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية

الأستاذ ابراهيم شمس الدين

الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي

السيدة مارتا رويداس

## الجزء الثاني: تحليل الوضع الراهن

لقد أثر الوضع السياسي في لبنان سلباً على عملية التنمية والتطوير وقد أدى، تزامناً، إلى التخفيف من زخم عملية الإصلاح الإداري. فالعدوان الاسرائيلي بين شهري تموز وآب 2006 وما خلفه من عواقب على المستويات كافة، استلزم حشد الموارد والجهود الوطنية للتعامل مع الحاجات الملحة للسكان ومع الأزمات المستجدة. غير ان الازمات السياسية لم تحجب الحاجة الضاغطة للتحديث الإداري، وهي العملية التي قادها مكتب الوزير منذ تأسيسه في العام 1994 حين تم تكليفه ببناء القدرة المؤسسية للإدارة العامة على المستويات المركزية والمحلية من خلال ادخال ثقافة الإدارة المعاصرة وتحديث الجهاز الإداري للدولة، واعتماد أنظمة المعلوماتية ورفع مستوى مهارات الموظفين. وقد أشرف المكتب على استراتيجية الحكومة الالكترونية التي وضعت في العام 2002 وتم تحديثها وإيداعها رئاسة مجلس الوزراء في 6 كانون الأول 2007.

تواصلت الدعوات للتنمية الإدارية لتكون واحدة من القضايا التي تداولتها الأوساط الرسمية والخاصة ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الدولية ووسائل الاعلام. وفي الوقت الذي يتطلب فيه عمل مكتب الوزير استقراراً والتزاماً سياسيين، فإن المكتب حافظ على المهام الإصلاحية التي يتولاها وجدولة أولوياتها لتلبية التغيرات المفاجئة.

وبُعْد توقف الأعمال العدائية في آب 2006 وعقد مؤتمر استوكهولم للنهوض سريعاً بلبنان في 31 آب 2006، تولى المكتب بالتعاون مع UNDP قيادة مسح سريع لتقدير حاجات الإدارة اللبنانية التي نتجت عن العدوان الاسرائيلي في تموز - آب 2006.

وقد رأى المكتب في مؤتمر باريس -2- الذي عقد في كانون الثاني 2007 لحشد الدعم المالي للبنان فرصة لمواصلة التحديث الإداري مع جوانب تنموية اخرى في البلد. وقد تم ادراج العديد من المبادرات التي تعهد المكتب القيام بها ضمن برنامج باريس -3-. أما حصيلة البرنامج ككل فكانت تخصيص مبلغ 7.62 مليار دولار اميركي لتنمية لبنان.

ان الاطار السياسي لم يكن مساعداً على التطبيق الكامل لاستراتيجية الإصلاح الإداري التي اقترحتها المكتب وأقرها مجلس الوزراء في العام 2001. ولسوء الحظ، فإن العديد من المظاهر السلبية التي تعترض اقتصاد الدول النامية يعاني منها ايضاً لبنان.

فلسطين بلد ذو دخل متوسط (مرتبة لبنان وفق مؤشر التنمية البشرية للعام 2007 هو 88) وتتأثر الدورة الاقتصادية فيه بالمشكلات الإدارية.

من بين المظاهر الضعف في الإدارة العامة: القدرة المحدودة على التخطيط، والازدواجية والضعف في التنسيق بين الوزارات، الأنظمة المعتمدة وأساليب عمل يدوية وممكنة جزئية خلال العقد المنصرم. أكثر من ذلك، فإن الإدارة العامة تعاني من فقدان ثقة المواطنين بها وغياب الشفافية. وقد تعرضت الإدارة العامة لانتقادات متواصلة لكونها عقبة تقف في وجه النمو الاقتصادي بسبب حجمها الكبير وكلفتها العالية.

من أجل معالجة المشكلات أعلاه، عمل المكتب على تحديث الإدارة في مجالات متعددة. لقد جرى إعادة النظر في سلسلة من القوانين والأنظمة التي ترعى عمل الإدارة. وجرى اقتراح آلية جديدة لتعيين القيادات الإدارية العليا صادق عليها مجلس الوزراء سابقاً. وقد لعب المكتب دوراً محورياً في تنفيذ الآلية الجديدة لاستقطاب وانتقاء القياديين الإداريين، ووضع المكتب مشروع قانون في هذا الصدد.

كما اقترح المكتب مشروع قانون لاستحداث وحدات لإدارة الموارد البشرية في الوزارات من أجل مواكبة عملية الإصلاح الإداري لآخر المستجدات على صعيد إدارة الموارد البشرية. ستشكل هذه التشريعات بعد المصادقة عليها من قبل مجلس النواب، نقطة تحول في تاريخ إدارة شؤون الموظفين في الإدارة اللبنانية. كما تم وضع مجموعة من مشاريع القوانين المتصلة بالصفقات العمومية وتضارب المصالح والحق بالاطلاع على المستندات الإدارية. كما استمر توفير البرامج التدريبية للموظفين الحكوميين. كذلك وضعت استراتيجية للحكومة الالكترونية ورفعت إلى رئيس مجلس الوزراء. أما الهيئة النازمة للاتصالات التي اقترحتها المكتب فجرى انشاؤها وتعيين قياديين من قبل الحكومة. كما ساهم المكتب مباشرة في استقطاب وانتقاء عدد من موظفي الفئة الأولى في القطاع العام ورؤساء وأعضاء مجالس إدارة في عدد من المؤسسات العامة.

في ما يلي موجز لأهم الانجازات التي حققها المكتب بين العامين 1996 و 2008 في مجال التنمية الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ووضع السياسات، والدعم القانوني:

المعلوماتية	التطوير الإداري
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توزيع 15 نظام معلوماتي.</li> <li>• تدريب معلوماتي لـ 6500 موظف.</li> <li>• تركيب أكثر من 5000 جهاز كمبيوتر مع ملحقاته.</li> <li>• تزويد القصر الجمهوري ومجلس النواب والسراي الحكومي بالبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.</li> <li>• توزيع شبكات معلوماتية على أكثر من 40 موقعاً حكومياً، بما فيها أكثر من 10.000 نقطة وصول.</li> <li>• توزيع أنظمة لادارة الوثائق في 12 وزارة ومؤسسة عامة.</li> <li>• انشاء وصيانة مكاتب دعم ومساندة في جميع الإدارات العامة.</li> <li>• وضع أنظمة للمعلومات الجغرافية في عدة مؤسسات.</li> <li>• المساعدة في وضع خارطة وطنية.</li> <li>• تقديم الدعم الفني والاستشاري للإدارات والمؤسسات العامة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعداد دراسات تنظيمية لـ 21 وزارة وهيئة رقابية وهي تترجم تبعاً في قوانين ومراسيم تنظيمية.</li> <li>• وضع وصف وتصنيف وظيفي لـ 1500 وظيفة ومراسيم تنظيمية للجامعة اللبنانية والسلك الخارجي والسلك التعليمي.</li> <li>• وضع نظام لترقية الموظفين.</li> <li>• وضع لنظام لتقييم أداء الموظفين في السلك الإداري.</li> <li>• تدريب إداري متخصص لألفي موظف.</li> <li>• تطبيق خطط لتحسين الأداء في 10 إدارات ومؤسسات العامة.</li> <li>• جمع الدراسات المتعلقة بالإدارة العامة ووضعها في تصرف من يحتاج للاطلاع عليها.</li> <li>• انشاء بوابة الحكومة الالكترونية (INFORMS).</li> <li>• الاستجابة لعشرات طلبات الخدمات الاستشارية.</li> </ul>

الاستراتيجيات، السياسات العامة، والخطط الطويلة الأمد	الدعم القانوني
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع استراتيجية للإصلاح الإداري (صادق عليها مجلس الوزراء في ايلول 2001).</li> <li>• وضع استراتيجية الحكومة الالكترونية.</li> <li>• وضع الاستراتيجية الالكترونية الوطنية.</li> <li>• مخطط توجيهي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.</li> <li>• دعم الهيئة النازمة للاتصالات.</li> <li>• دراسة حول تبسيط الاجراءات في وزارة المالية.</li> <li>• خدمات إدارية استشارية لدعم القدرات الإدارية والفنية في وزارة العمل، ووزارة الأشغال العامة والنقل، ووزارة الاتصالات ووزارة الداخلية والبلديات.</li> <li>• تنظيم عدة ورش عمل تناولت مواضيع متعددة (مثل: دور الدولة ومكافحة الفساد، والإصلاح الإداري، وإدارة الموارد البشرية، والحكومة الالكترونية...الخ).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع مشروع قانون يرعى المؤسسات العامة.</li> <li>• وضع مشروع قانون حول تضارب المصالح والتمنع بين الشأن العام والخاص.</li> <li>• مشروع قانون حق المواطن بالاطلاع.</li> <li>• وضع مشروع قانون وتقرير حول الفائض من الموظفين الحكوميين.</li> <li>• وضع مشاريع قوانين تهدف إلى إعادة النظر بصلاحيات وهيكلية الهيئات الرقابية.</li> <li>• وضع مشروع قانون سلسلة رواتب موظفي المعلوماتية في القطاع العام.</li> <li>• وضع مشروع قانون وسيط الجمهورية. (صدر) ومشروع مرسوم متعلق به.</li> <li>• وضع عدة مشاريع قوانين حول الصفقات العمومية وإنشاء إدارة الصفقات العمومية.</li> <li>• وضع ونشر عدة شرع (شرعة المواطن وغيرها).</li> </ul>

بالإضافة إلى مشاريع الإصلاح الإداري، تمّ تكليف OMSAR بإدارة مشاريع تنموية أخرى تلبي إحتياجات المجتمع المحلي والمجتمع المدني وتتبع عليه مباشرة.

ان بعض تلك المشاريع، مثل مشروع إدارة النفايات الصلبة، كانت مخرجاً لمشكلة الطاقة الإستيعابية المحدودة للإدارات العامة التي تطلبت إعادة توجيه الموارد المتوفرة نحو مجالات عمل أخرى تكون نتائجها ملموسة.

كما ان سجلّ OMSAR الجيد في مجال إدارة المشاريع الكبرى وتطبيق إجراءات فاعلة في مجال التوريد والإدارة المالية والتعاقدية وفقاً لأنظمة الجهات الدولية المانحة شكل حافزاً لتكليف OMSAR بإدارة هذه المشاريع التنموية. إذ يجري تنسيق مشروع إدارة النفايات الصلبة مع وزارة الداخلية والبلديات ووزارة البيئة

ومجلس الإنماء والإعمار من خلال تشكيل لجنة مشتركة. كما ان مشروع "أفكار" يستهدف مؤسسات المجتمع المدني التي تمثل الجذور التي يقوم عليها الوطن. بالإضافة إلى مشروع دعم قدرات التنمية المحلية الذي تمّ تكليف المكتب بإدارته، والذي ساهم في تعزيز قدرات مجموعات من البلديات على إعداد وتنفيذ مشاريع سياحية والإشراف عليها، وإشراك المجتمعات المحلية في عملية التخطيط الإستراتيجي.

ان مثلاً آخر على الثقة التي أعطيت للمكتب، بما يتمتع به من قدرات وكفاءات، هو الدعم المستمر الذي تقدمه الجهات المانحة لا سيما الصندوق العربي للتنمية الإقتصادية والإجتماعية والإتحاد الأوروبي.

فالصندوق العربي إستمر في تمديد المهلة المعطاة لبرنامج قرضه لتمكين المكتب من تنفيذ مشاريع أخرى تتطلب مهلاً زمنية إضافية تتخطى تلك التي لحظها برنامج القرض. كما ان الصندوق العربي قد خصّ المكتب بقرض جديد تبلغ قيمته 30 مليون دولار أميركي صادق عليه مجلس النواب مؤخراً ويهدف هذا القرض إلى دعم جهود المكتب في تحديث القطاع العام ومكنته.

كما أعرب الإتحاد الأوروبي عن إلتزامه بالشراكة القائمة مع المكتب من خلال التخطيط لتخصيص أموال إضافية لدعم جهود المكتب الإصلاحية. كما خصص الاتحاد الأوروبي هبة جديدة مخصصة لتمويل تطبيق المخطط التوجيهي لمكنته أعمال المحاكم اللبنانية، وقد أعدّ المكتب هذا المخطط في إطار برنامج ARLA. كما ان المكتب لم يتوقف عن بناء روابط قوية من التعاون مع هيئات ومؤسسات حكومية ودولية في بلدان أخرى مهتمة بالتنمية الإدارية (ألمانيا، اليونان، ماليزيا، اليابان، إيطاليا، الإمارات العربية المتحدة، OECD وغيرها ...)

يبقى الإصلاح الإداري أولوية قصوى لتحقيق النهوض الإقتصادي والتنمية الموجهة للشرائح الفقيرة من المجتمع ولبناء الوطن.

ان مكتب الوزير مدعوماً من برنامج الأمم المتحدة الانمائي سيواصل جهوده لتعزيز برنامج الإصلاح الوطني الشامل.

### الجزء الثالث: استراتيجية المشروع

ان دعم إصلاح الإدارة العامة كان من الأهداف الرئيسية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في لبنان. لقد تعاون مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي منذ عام 1994 على وضع إستراتيجيات التطوير والإصلاح الإداري وتنفيذها في القطاع العام. ان القسم الأكبر من الخبراء العاملين في مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية هم متقاعدون مع مشروع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهم يضعون خطط لمشاريع الإصلاح ويتابعون تنفيذها. إن معظم مشاريع مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية ممولة من الجهات المانحة الدولية، والمزيد من المشاريع متوقع ان تنفذ على أساس برنامج لبنان الاقتصادي الذي أقر في مؤتمر باريس 3.

إن جهود مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية المبذولة في السنوات الأخيرة استوحت من إستراتيجية تنمية وتطوير الادارة العامة في لبنان التي اقرها مجلس الوزراء في أيلول 2001.

وقد أوجزت الإستراتيجية المشاكل الأساسية في الإدارة العامة، وحددت معوقات مساعي الإصلاح السابقة، وذكرت المبادئ الأساسية للإدارة العامة الحديثة ووضعت أهداف الإصلاح على النحو التالي:

- أ- تركيز دور الدولة على المهام الرئيسية.
- ب- اعتماد هيكليات إدارية فاعلة ومتناسقة.
- ج- تعزيز القدرة على صنع السياسات وتنفيذها.
- د- تزويد الإدارة العامة بالموظفين الكفؤين واعتماد نظام حديث للوظيفة العامة.
- هـ- تبسيط وتحديث الإجراءات والنظم.
- و- تعزيز وتفعيل أنظمة الحكم الجيد.
- ز- تركيز الإدارة على تحسين خدمة المواطن وتحقيق النتائج.

إن عنصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الضروري لعملية الإصلاح قد ورد في استراتيجية الحكومة الالكترونية التي وضعها مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية عام 2002 و جرى مراجعتها في عام 2007.

الدعائم الأربعة لإستراتيجيا الحكومة الإلكترونية هي:

1- الإصلاح الإلكتروني: مشروع يسعى الى تحسين مستويات الكفاءة في القطاع العام وتوفير كبير في الكلفة.

2- المواطن الإلكتروني: مشروع يسعى لتقديم الخدمات الى المواطن بطريقة سريعة، موثوقة وسهلة الفهم في استعمال الخدمات.

3- الاعمال التجارية الإلكترونية: مشروع يسعى لتوفير خدمات متكاملة لمجتمع الاعمال التجارية ويسهل قيام القطاع الخاص بأعمال تجارية مع القطاع العام (توريد، تلميذات، خصخصة...الخ).

4- المجتمع الإلكتروني: مشروع يسعى الى تعزيز تنمية المناطق وتحسين نوعية الحياة في المجتمعات المحلية الفقيرة.

بدأ في عام 1997، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع استحداث اللجنة الوزارية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي كان يرأسها وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية ومؤخراً يرأسها رئيس مجلس الوزراء.

يسعى مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، وبدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الى تحقيق النتائج التالية في الفترة الممتدة ما بين 2009-2011:

- أ- تأسيس مهارات إدارية حديثة في الإدارة اللبنانية.
- ب- استكمال مراجعة وتحديث النصوص القانونية والهيكلية التنظيمية؛
- ج- تعزيز سبل الوصول إلى الخدمات العامة وإيجاد إدارة مستجيبة لحاجات المواطنين.
- د- تقديم الدعم التقني والإداري لتطبيق المشاريع الممولة من الاتحاد الأوروبي.

ومن اجل تحقيق الأهداف أعلاه، سيتولى العاملون في مشروع UNDP القيام بأنشطة محددة، بدأ بعضها في السنوات السابقة ولا يزال البعض الآخر منها بحاجة إلى متابعة وتنفيذ.

ان الوجدتين الرئيسيتين، اللتين يتكون منهما مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية هما: وحدة التطوير الإداري IDU ووحدة التعاون الفني TCU وهما يشكلان حجر الزاوية في هيكلة المشروع. ان مدير TCU

هو في الوقت نفسه مدير المشروع المشترك مع برنامج الأمم المتحدة الانمائي وهو يشرف على كافة التدابير الإدارية وفقاً لسياسات وإجراءات UNDP. تضطلع وحدتا IDU و TCU بالمهام الرئيسية التالية:

#### I. وحدة التطوير الإداري التي تتولى:

- أ- بناء القدرات الإدارية وتعزيز أداء القطاع العام.
- ب- تحديث القوانين والأنظمة وهيكلية الوزارات والمؤسسات العامة والبلديات، وتبسيط إجراءاتها وترسيخ مبدأ الحكم الرشيد.
- ج- تنمية الموارد البشرية في الإدارات اللبنانية من خلال برامج تدريبية عامة ومتخصصة.
- د- وضع النصوص القانونية الملزمة (مشاريع قوانين ومراسيم تطبيقية) الكفيلة بوضع الإصلاحات الإدارية موضع التطبيق.
- هـ- إدارة وتنفيذ برامج التعاون مع الجهات الدولية المانحة، مع المؤسسات المحلية والإقليمية الدولية في مجالات التطوير الإداري والدعم التقني.
- و- جمع وتصنيف الدراسات والتقارير المتعلقة بقضايا الإدارة العامة.

تتوزع واجبات ومسؤوليات IDU على المجالات التالية:

1- التطوير الإداري والحكم الرشيد: يشمل هذا المجال: وضع الخطط الإصلاحية والمشاريع والبرامج الآيلة إلى تحديث القطاع العام وبناء قدراته الإدارية، اعداد الدراسات والأبحاث التي تترجم "استراتيجية اصلاح وتطوير الإدارة العامة في لبنان" في مشاريع ملموسة، مراجعة القوانين والأنظمة التي ترعى القطاع العام والهيكلية التنظيمية، تعزيز الحكم الرشيد والخلفية المهنية في القطاع العام، متابعة استكمال وتحديث مشروع التوصيف والتصنيف الوظيفي.

2- الإصلاح التنظيمي: يشمل هذا المجال القيام بالدراسات الضرورية لتبسيط وإعادة هندسة الإجراءات الحكومية بهدف تسريع معاملات المواطنين، وإنشاء مكاتب للاستقبال والاستعلام في الوزارات والمؤسسات العامة وتوفير الظروف المناسبة لها لتعمل بشكل كامل، وتقييم أثر الأنظمة.

3- تنمية الموارد البشرية والتدريب: نطاق المهام يشمل الترويج لحدث مفاهيم واساليب ادارة الموارد البشرية في القطاع العام بالتعاون مع مجلس الخدمة المدنية; تحديث أنظمة الموارد البشرية التي تحكم القطاع العام ( أنظمة الخدمة المدنية، تقييم الأداء و الاختبارات التنافسيه الخ...)، تقييم الاحتياجات

التدريبية لمؤسسات القطاع العام، تصميم وإدارة ومتابعة تنفيذ للدورات التدريبية العامة والمتخصصة، تطوير الاختصاصات المطلوبة والمشاركة في عملية تقديم العروض لاختيار أنسب المدربين، ومراجعة حسابات المقدمة من الشركات التي تؤمن التدريب.

4- إدارة الاداء: نطاق المهام يشمل ترويج أحدث المناهج لإدارة الأداء في القطاع العام، متابعة تصميم وتنفيذ برنامج تفتيش الأداء التنظيمي، نقل التخطيط الاستراتيجي ومنهجيات إدارة الجودة إلى القطاع العام وتنسيق مثل هذه المبادرات، تصميم وتنفيذ خطط لتحسين الاداء والمساهمة في تعزيز تحسين الاداء وتقديم التقارير لمراجعة الحسابات.

5- الدراسات والتوثيق: نطاق المهام يشمل جمع وتوثيق الدراسات والبحوث المعنية بالادارة العامة، التحقق من توافر الدراسات لمنع اي عمل مزدوج أو مكرر بالتعاون مع الادارات المعنية، التنسيق مع الوزارات والمؤسسات العامة على توثيق الدراسات وإدارة وتحديث قواعد البيانات ذات الصلة.

## II. وحدة التعاون الفني وتتولى:

- أ- وضع استراتيجيات لمكنة الادارات والمؤسسات العامة اللبنانية، فضلاً عن وضع الخطط والبرامج لتنفيذها وذلك توصلًا إلى اعتماد مفهوم الحكومة الالكترونية.
- ب- تحديد المواصفات التقنية لمشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، اجراء عمليات التقييم التقنية اللازمة للمشاريع، تقديم الخدمات الاستشارية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للادارات والمؤسسات العامة، ووضع الدراسات التقنية بناء على طلب الجهات المستفيدة الراغبة.
- ج- اعداد الشروط المرجعية، وتقييم العروض، وإدارة عقود للمشاريع الممولة من مختلف الجهات المانحة والمشاريع الممولة حكومياً.
- د- الإشراف على تنفيذ المشاريع وتنظيم عمليتي الاستلام الاولي والنهائي.
- هـ- التنسيق مع الجهات المانحة والادارات العامة في جميع المشاريع والخطط والبرامج التي يتم تمويلها من القروض او الهبات، ووضع تقارير فصلية عن التقدم وكسب التأييد لحشد المزيد من التمويل.
- و- إدارة الموارد المالية والموازنة والمحاسبة واعداد التقارير المالية عن المشاريع/ البرامج التي تمويلها الجهات المانحة الدولية والاقليمية، واللبنانية، فضلاً عن مشروع برنامج الامم المتحدة الانمائي.

ز- إدارة وتحديث خدمة الشباك الواحد (one-stop shop) لبوابة المعلومات والمعاملات الحكومية، والرد على استعلامات المواطنين من خلال الخط الساخن 1700.

ح- تقديم الدعم التقني الى الإدارات و المؤسسات العامة، ولا سيما توفير برامج تكنولوجيا المعلومات وتحديثها من خلال فرق متخصصة، وتوفير المشورة والدعم والتدريب في مجال التوريد وفقاً لشروط واجراءات الجهات المانحة.

تتقسم مسؤوليات وحدة التعاون الفني الى المحاور التالية:

1. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتتضمن المهام التالية: تحديد، تطوير، قيادة، ومواكبة تنفيذ استراتيجيا الحكومة الإلكترونية، التعاون مع الإدارات العامة لتأمين الحلول المناسبة وتطوير نظم ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تطوير ووضع الشروط التقنية لمشاريع المعلوماتية، ترجمة الرؤيا الإصلاحية الى أنظمة وحلول تكنولوجية، الإشراف على تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارات اللبنانية، تنسيق الجهود مع القطاع الخاص حول مبادرات جديدة وتمثيل لبنان في المؤتمرات المتعلقة بالحكومة الإلكترونية. هذا بالإضافة الى تطوير وتحديث المواقع الإلكترونية الخاصة بمكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية وغيرها من المواقع الخاصة بالإدارات العامة.

2. التوريد (المناقصات): وتتضمن المهام المتعلقة بإدارة العقود والمناقصات للمشاريع الإصلاحية وفقاً لاجراءات الجهات المانحة والقوانين اللبنانية، إدارة العقود مع الملتزمين، تنظيم وإدارة المشاريع واستلامها، تحديث وتبويب قاعدة المعلومات الخاصة بمزودي الخدمات وتأمين خدمات التدريب والاستشارة في مجال العقود والصفقات العمومية.

3. التنسيق: وتتضمن المهام المتعلقة بالتنسيق مع الجهات المانحة والإدارات فيما يتعلق بالمشاريع، الخطط والبرامج الممولة عن طريق قروض أو هبات والتي تهدف الى تطوير وتنمية القطاع العام، تسليم إقتراحات المشاريع الى الجهات المانحة، والتنسيق والعمل معها لتحريك مزيد من التمويل لمشاريع تنمية إدارية.

4. الإدارة المالية: وتتضمن المهام المتعلقة بمعالجة إدارة الموارد المالية، الموازنة، المحاسبة وتقديم التقارير المالية حول البرامج والمشاريع الممولة من جهات مانحة دولية وإقليمية ولبنانية إضافة الى مشاريع UNDP.

5. التسويق والإتصال: وتتضمن المهام المتعلقة بمعالجة المشتريات وتنظيم المؤتمرات وورشات العمل، إدارة ومعالجة الأمور المتعلقة بنشر وتوزيع النشرة الفصلية، التقارير السنوية وغيرها من المواد التسويقية والإعلامية بالتعاون مع فرق العمل الأخرى، تيويم وتحديث مضمون الموقع الإلكتروني الداخلي الخاص بمكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية.

6. المعلومات الإدارية: وتتضمن المهام المتعلقة بالترويج لباب المعلومات أو ما يعرف باللغة الإنكليزية بالinforms Portal عبر الإدارة العامة بهدف الإلتزام نحو إغناء هذه البوابة من خلال مشاركة الإدارات والمؤسسات العامة في دعم محتواها، إنشاء والحفاظ على خطوط تواصل واضحة ودائمة مع كافة الإدارات العامة بهدف التشارك في المعلومات وتحديث هذه البوابة من خلال المواد والمعلومات المتعلقة بالإجراءات والأنظمة المتعلقة بالإدارة، تيويم المعلومات الموضوعية على هذه البوابة، الحفاظ على مصداقية المعلومات الموضوعية، الإجابة على أسئلة المواطنين المتعلقة بسير المعاملات، التعاون مع موظفي تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لتحسين هذه البوابة ورفعها الى أعلى المستويات ضمن المؤشر الموضوع من قبل الأمم المتحدة لقياس درجات التقدم في مجال الحكومة الإلكترونية.

7. الدعم التقني: يؤمن الدعم التقني بالتعاون مع موظفي تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لمشاريع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التي تنفذ في الإدارات العامة، توزيع وتحسين التراخيص لبرامج المعلوماتية وفقاً لإتفاقية ال Enterprise Agreements Provisions، تأمين الدعم التقني لموظفي مكتب الوزير وغيره من الإدارات العامة، إجراء وإدارة الجردات السنوية للحواسيب والبرامج التي تم تسليمها الى الإدارات العامة.

- مستشار قانوني يوفر المشورة القانونية لوزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية وللوحدتين العاملتين في المكتب.

- مسؤول إداري يهتم بالشؤون الإدارية ويدير الموازنة الحكومية المخصصة لمكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية.
- ويتولى بعض المتعاقدين مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، إلى جانب مهامهم الأساسية، بإدارة مشاريع ممولة من الإتحاد الأوروبي، مع ما يستوجب ذلك من إدارة عقود وإدارة مالية. وهذه المشاريع هي:

أ. مشروع النفايات الصلبة أو ما يعرف بمكتب إدارة العمليات ( Bureau De Gestion Des Operations ) ، والذي خصص له /14.2/ مليون أورو من خلال برنامج آرلا (ARLA) وذلك لتمويل مشاريع إستثمارية مقدمة من البلديات في مجال إدارة النفايات الصلبة.

ب. مشروع دعم الحكم المحلي وينقسم الى مشروعين:

- ب1: مشروع دعم تحسين الحكم المحلي الذي خص له 4 مليون أورو ويعمل مع 12 تجمعاً بلدياً على كافة الأراضي اللبنانية، ويهدف الى إنشاء وتأهيل مكاتب التنمية المحلية وتطوير إستراتيجيات للتواصل الإعلامي لكل من هذه التجمعات، ويتضمن أيضاً إدارة نشاط التعاون اللامركزي بين التجمعات المحلية اللبنانية والإدارات المحلية الأوروبية، وإدارة تنفيذ نشاط " نظم الإشارات التي تعكس المعالم السياحية" أو ما يعرف بالـ: "Signaletiques" في كل من التجمعات الـ 12.
- ب2: مشروع التنمية المحلية الذي خصص له /9.075/ مليون أورو والذي يهدف الى تنفيذ مشاريع سياحية تم إختيارها من قبل التجمعات البلدية الـ 12.

ج- مشروع أفكار: يسهم في دعم قدرات المجتمع المدني من خلال تعزيز التنمية البشرية والاجتماعية وتعزيز الحقوق المدنية والوفاق الوطني. ان نجاح المرحلة الأولى من هذا المشروع (وكلفته مليون يورو) مهدت الطريق للمرحلة الثانية من المشروع التي بدأت المرحلة التنفيذية منها اعتباراً من شهر آذار 2006 وبكلفة 3 ملايين يورو.

#### متطلبات العمل:

يتم تشكيل فرق عمل مشتركة من الوجدتين المشار إليهما من الخبراء المتعاقدين مع الحكومة اللبنانية والإتحاد الأوروبي، للقيام بأعمال محددة تتناول مواضيع التطوير الإداري والدعم التقني.

ان نموذج ال Matrix للعمل والإدارة المرفق ربطاً يهدف الى تشجيع تبادل المعلومات بشكل مباشر، داخل مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية من جهة وبين هذا المكتب والإدارة العامة المستفيدة من جهة ثانية. يساعد هذا النموذج على الحفاظ على الأهداف الوطنية التي يتم وضعها وذلك من خلال ما يؤمنه من مراقبة وتقييم لنتائج الأعمال التي تنفذ. وبقدر المستطاع، سيتم وضع مؤشرات أساسية قبل البدء بأي نشاط وذلك ليتم إستخدامها كمرجع قياسي لتقييم الأثر والنتائج.

القسم الرابع. إطار النتائج والموارد

الهدف: دعم لإصلاح المجتمع المدني، تعزيز القدرات الإدارية وتطوير المجتمع المدني والتطور المحلي				
النتيجة الأولى: قدرات الإدارة الحديثة التي أسست وطورت في مؤسسات القطاع العام				
المدخلات	الجهات المسؤولة	الأنشطة المحددة	المدة المحددة	النتيجة المتوقعة
وحدة التعاون الفني بالتعاون مع وحدة التطوير الإداري	اللجنة الوزارية لتكنولوجيا المعلومات ومكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية والجهات المانحة والجهات المستفيدة	1.1.1 إعداد خطة عمل لإستراتيجية الحكومة الالكترونية التي تهدف إلى البدء في تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسات القطاع العام 1.1.2 وضع المواصفات التقنية لمشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث أن البرمجيات والأجهزة والتدريب والمساعدة الفنية سيتم تسليمها إلى المستفيدين 1.1.3 تصميم وتشغيل نظام للتوريد الالكتروني 1.1.4 إنشاء وتشغيل آليات التنسيق اللازمة لضمان الصلة ما بين إستراتيجية الحكومة الالكترونية والإستراتيجية الالكترونية الوطنية 1.2.1 وضع الصيغة النهائية لإطار العمل القانوني الذي يحكم عملية التوظيف واختيار موظفي القطاع العام وغيرها من الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية بما فيها إنشاء وحدات للموارد البشرية في الإدارات	٢٠١٠-٢٠٠٨	1.1 تطبيق إستراتيجية الحكومة الالكترونية من خلال تنفيذ المشاريع المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع العام 1.2 تحديث نظام إدارة الموارد البشرية في القطاع العام ودعم وظائف الموارد البشرية في الخدمة المدنية والمؤسسات العامة
وحدة التطوير الإداري والإدارات والمؤسسات العامة	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية ومجلس الخدمة المدنية	٢٠١٠-٢٠٠٨	1.2.2 مراجعة نتائج وصف الوظيفة وتصنيف المشروع وتأثيرها على وظائف الموارد البشرية (التوظيف واختيار والتعويض والتدريب وتقييم الأداء...) 1.2.3 تقييم حاجات التدريب وتطوير وتسليم برامج التدريب
المدخلات	الجهات المسؤولة	الأنشطة المحددة	المدة المتوقعة	النتيجة المتوقعة
وحدة التطوير الإداري والإدارات والمؤسسات العامة ومجلس الخدمة المدنية	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية ومجلس الخدمة المدنية	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية ومجلس الخدمة المدنية		

وحدة التطوير الإداري ووحدة التعاون الفني والخبراء	معاهد التنمية الإدارية والتدريب	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية والمعهد الوطني للإدارة	موظفي القطاع الخاص على أحدث المواضيع الإدارية والتقنية والسلوكية التي تهدف إلى رفع مستوى أدائهم		
وحدة التطوير الإداري ووحدة التعاون الفني والمعهد الوطني للإدارة	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية والمعهد الوطني للإدارة	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية والمعهد الوطني للإدارة	1.2.4 تقييم حاجات المعهد الوطني للإدارة في لبنان من حيث تقنيات التدريب والمناهج الدراسية ولوازم المكتب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتنفيذ المشاريع التي تلي هذه الحاجات		
وحدة التطوير الإداري والتفتيش المركزي والإدارات والمؤسسات العامة والخبراء.	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية والتفتيش المركزي والوزارات والهيئات	مكتب التنمية الإدارية	1.3.1 تعزيز تنفيذ نظام تفتيش للأداء والقيام بتسهيل ورش العمل	٢٠١٠-٢٠٠٨	1.3 تطبيق مشاريع قياس الأداء التي تعزز التوجه المبني على النتائج في مؤسسات القطاع العام
مكتب الوزير والإدارات العامة	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية والوزارات	مكتب التنمية الإدارية	1.3.2 تطوير منهجية تخطيط استراتيجي للقطاع العام واقتراح إطار العمل التنظيمي الضروري والمتطلبات التقنية		
وحدة التطوير الإداري	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية	مكتب التنمية الإدارية	1.3.3 تطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة في الوزارات الرئيسية		
وحدة التطوير الإداري والخبراء	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية	مكتب التنمية الإدارية	1.3.4 مراجعة المراقبة اللاحقة التي يجريها ديوان المحاسبة حالياً واقتراح نظام متقدم لمراقبة الأداء		
ديوان المحاسبة ووحدة التطوير الإداري والخبراء	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية وديوان المحاسبة والهيئات الدولية	مكتب التنمية الإدارية			
المدخلات	الجهات المسؤولة	الأنشطة المحددة	النتيجة المتوقعة	المدة المتوقعة	الدراسات والشرائط المنجزة والتي تعزز الشفافية في القطاع العام
المكتب المركزي للمعلومات الإدارية والمسجونون	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية بالتعاون مع المؤسسات	1.4.1 وضع معايير للمواقع والبوابات الالكترونية للحكومة وتطوير بوابة معلومات الحكومة اللبنانية بشكل منظم	٢٠١٠-٢٠٠٨		

مكتب الوزير والإدارات العامة	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية والجهات المانحة	1.4.2 تقييم الحاجات لتعزيز نظام الرقابة الداخلية في الوزارات الأساسية واقتراح الإجراءات اللازمة وإطار العمل التنظيمي وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يجب وضعها لتعزيز الرقابة الداخلية		
------------------------------	---	---	--	--

النتيجة الثانية: نصوص قانونية وهيكل تنظيمية لمؤسسات القطاع العام التي تمت مراجعتها وتحديثها				
النتيجة المتوقعة	المدة المتوقعة	الأنشطة المحددة	الجهات المسؤولة	المدخلات
2.1 دراسات منجزة عن الهيكليات التنظيمية والوظائف وإجراءات العمل في القطاع العام	٢٠١٠-٢٠٠٨	2.1.1 تطوير مشاريع قوانين وأنظمة تحكم الهيكلية التنظيمية والوظائف وإجراءات العمل في الوزارات والمؤسسات العامة المستقلة وهيئات الرقابة المركزية والبلديات 2.1.2 تحديث مشاريع القوانين الموضوعية ومتابعة تنفيذها.	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية وهيئات الرقابة والسياسات العامة والمؤسسات العامة	مكتب الوزير والإدارات العامة والخبراء
2.2 دراسات منجزة عن اللامركزية واللامركزية في الإدارة	٢٠٠٩	2.2.2 مراجعة القوانين والأنظمة الحالية المتعلقة باللامركزية واللامركزية وتطوير رؤية تستند على النتائج والممارسات الجيدة ومشاريع القوانين الحديثة	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية وهيئات الرقابة والمؤسسات	مكتب الوزير والإدارات العامة والخبراء
2.3 تطوير أداة موحدة لتقييم أثر القوانين والأنظمة وذلك لقياس العبء الإداري وتحليل التكاليف والاستفادة من الأنظمة القائمة والمتوقعة	٢٠١٠-٢٠٠٩	2.3.1 القيام ببحوث شاملة عن تقييم أثر القوانين والأنظمة وتطبيقاتها في العالم 2.3.2 وضع دليل يحدد منهجية لتقييم أثر القوانين والأنظمة	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية والهيئات الدولية ووزارة العدل واللجان البرلمانية	وزارة العدل ومكتب الوزير وخبراء

		المتبعة في مؤسسات القطاع العام قبل إصدار قوانين وأنظمة جديدة	
--	--	--	--

النتيجة الثالثة: إمكانية الاستفادة من الخدمات العامة التي عززت لتلبية طلبات المواطنين بشكل أفضل			
المدخلات	الجهات المسؤولة	الأنشطة المحددة	النتيجة المتوقعة
وحدة التطوير الإداري وموظفو الدولة والخبراء	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية ومجلس الخدمة المدنية والمؤسسات المختصة	3.1.1 إعادة النظر في القوانين والأنظمة الحالية التي تنظم الخدمات العامة المطلوبة واقتراح تبسيط الإجراءات وتحديد التعديلات القانونية اللازمة	3.1 تنفيذ عدد من مشاريع تبسيط الإجراءات الإدارية ٢٠١٠-٢٠٠٨
وحدة التطوير الإداري ووحدة التعاون الفني والخبراء	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية ومجلس الخدمة المدنية والإدارات العامة والشركات الخاصة والمنظمات غير الحكومية والجمعيات المهنية	3.2.1 وضع التوصيات بشأن تبسيط إجراءات الحكومة عبر أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووضع التعديلات اللازمة قانونياً وتنظيماً ومتابعة تنفيذ هذه الاقتراحات	3.2 دراسة متجزة حول إنشاء الشبكات الموحد لعدد محدد من الخدمات العامة
وحدة التعاون الفني ووحدة التطوير الإداري والخبراء	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية والجهات المانحة	3.3.1 مراجعة المعاملات الحالية للحكومة التي يجب أن يملؤها المواطنون والمعلومات المناسبة التي يجب تسليمها إلى المؤسسات العامة المعنية 3.3.2 اقتراح معاملات موحدة للحكومة وتأمين الحصول عليها إلكترونياً وبطريقة أسهل	3.3 توحيد معاملات الحكومة ٢٠١٠-٢٠٠٩
وحدة التعاون الفني ووحدة التطوير الإداري والخبراء	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية والجهات المانحة العامة	3.4.1 تطبيق نظام الشبكات الواحد للبوابة الحكومية 3.4.2 تنفيذ تطبيقات البطاقة الذكية في قطاعات معينة	3.4 اعتماد آليات لتنفيذ معاملات الحكومة إلكترونياً ٢٠٠٩

وحدة التطوير الإداري وموظفو الدولة والخبراء	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية وهيئات الرقابة والخبراء	3.5.1 متابعة تنفيذ مشاريع الشرع واقتراح الآليات اللازمة	3.5.2 وضع شرع جديدة	٢٠١٠-٢٠٠٨	٣.5 اعتماد وتطبيق شرعة المواطن
---	---	---	---------------------	-----------	--------------------------------

النتيجة الرابعة: الدعم التقني والإداري لتنفيذ المشاريع الممولة من الاتحاد الأوروبي					
المدخلات	الجهات المسؤولة	الأنشطة المحددة	المدة المتوقعة	النتيجة المتوقعة	النتيجة الرابعة: الدعم التقني والإداري لتنفيذ المشاريع الممولة من الاتحاد الأوروبي
فريق أفكار وفريق التوريد في مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية والاتحاد والمساعدون التقنيون وخبراء من الاتحاد الأوروبي والمساعدون التقنيون وخبراء من الاتحاد الأوروبي	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية والاتحاد الأوروبي والمنظمات غير الحكومية	4.1.1 إعداد الخطط والإشراف على تنفيذ مشروع أفكار 4.1.2 تحضير الدعوات إلى المناقصات وفقاً لمعايير الاتحاد الأوروبي 4.1.3 إعداد وثائق المناقصة ومتابعة عملية التوريد الكاملة وإدارة العقود لتنفيذ عدد من المشاريع التي تعزز قدرات المجتمع المدني وإدارة الأعمال المالية.	٢٠١٠-٢٠٠٨	4.1.1 دعم التقني والإداري لتأمين حسن تنفيذ العقود الممنوحة للمنظمات غير الحكومية والمساعدين التقنيين ضمن نطاق مشروع أفكار	4.1.1 دعم التقني والإداري لتأمين حسن تنفيذ العقود الممنوحة للمنظمات غير الحكومية والمساعدين التقنيين ضمن نطاق مشروع أفكار
وحدة التعاون الفني وفريق التوريد في مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية والاتحاد الأوروبي والبلديات	4.2.1 إعداد الخطط والإشراف على تنفيذ مشروع إدارة النفايات الصلبة في البلديات 4.2.2 المساهمة في وضع المواصفات الفنية ودفاتر الشروط وفقاً لمعايير الاتحاد الأوروبي. 4.2.3 إعداد وثائق المناقصة ومتابعة عملية التوريد الكاملة وإدارة العقود لتنفيذ عدد من مشاريع إدارة النفايات الصلبة في البلديات وإدارة الأعمال المالية.	٢٠١٠-٢٠٠٨	4.2.1 دعم التقني والإداري لتأمين حسن تنفيذ العقود الممنوحة ضمن نطاق مشروع إدارة النفايات الصلبة في البلديات	4.2.1 دعم التقني والإداري لتأمين حسن تنفيذ العقود الممنوحة ضمن نطاق مشروع إدارة النفايات الصلبة في البلديات

المدخلات	الجهات المسؤولة	الأنشطة المحددة	المدة المحددة	النتيجة المتوقعة
وحدة التطوير الإداري ووحدة التعاون الفني وموظفو البلديات والخبراء	مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية والاتحاد الأوروبي والبلديات والخبراء	<p>4.3.1 إعداد الخطط والإشراف على تنفيذ مشاريع الحكم المحلي والتنمية المحلية.</p> <p>4.3.2 تحضير الدعوات إلى المناقصات وفقاً لمعايير الاتحاد الأوروبي</p> <p>4.3.3 تحضير دفتر الشروط للخدمات والمواصفات التقنية للأشغال والتجهيزات والمعدات ووثائق المناقصة المطلوبة وإدارة عملية التوريد للمشاريع والأعمال المالية</p>	٢٠١٠-٢٠٠٨	4.3 الدعم التقني والإداري لحسن تنفيذ مشاريع "دعم الحكم المحلي" و"التنمية المحلية"

القسم الخامس. استثمار خطة العمل السنوية المالية

الميزانية المحددة	الجهة المسؤولة	المدة المحددة				الانشطة المخططة	النتائج المتوقعة
		Q4	Q3	Q2	Q1		

## القسم السادس. الإجراءات الإدارية

كَلَّف مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية بمهام المنفذ الوطني لمشروع تحديث القطاع العام وتعزيز الحكم الجيد. ولهذه الغاية سيقوم المكتب بإدارة المشروع وتنفيذ الأهداف المحددة له. كما سيكون مسؤولاً تجاه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عن جميع الموارد المخصصة له بغض النظر عن مصدرها.

ستتبع شروط واجراءات التنفيذ العائدة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي على المستوى الوطني أثناء التنفيذ وبدعم من المكتب المحلي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. كما وستؤمن كل الخدمات بالتوافق مع إجراءات وقواعد وأنظمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وستتحمل الحكومة اللبنانية من خلال مكتب الوزير كامل مسؤولية تنفيذ هذا المشروع بما في ذلك التزامها بكل العقود الموقعة من قبل المنسق المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي نيابة عن مكتب الوزير وبناءً على طلبه في توريد السلع والخدمات و/أو التعاقد مع الأشخاص العاملين في البرنامج المذكور.

إن مدير وحدة التعاون الفني في مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية هو مدير مشروع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وسيعتمد في عمله على مدخلات العاملين في المشروع وموظفي الإدارات العامة والبلديات والمنظمات غير حكومية المعنية بالمشروع.

كما سيخضع المشروع لمراجعة سنوية مشتركة من قبل ممثلين من الحكومة والجهة المنفذة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والجهات المانحة، وسيعدّ مدير المشروع التقارير السنوية وخطط العمل وغيرها من التقارير المطلوبة وفقاً لقواعد وأنظمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. كما سيخضع هذا المشروع لتقييم مستقل وفقاً لمعايير وإجراءات التقييم المتبعة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إذا استلزم الأمر. ان تنظيم ووضع الشروط المرجعية ومواعيد تنفيذ التقييم ستقرر لاحقاً بعد التشاور بين الحكومة اللبنانية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

## القسم السابع. المراقبة والتقييم

إن المراقبة عملية مستمرة تجري عبر عدة اجتماعات منتظمة بين فريق عمل المشروع والمكتب المحلي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. هذه العملية ستعطي الفريق القدرة على مواجهة العقبات التي قد تنشأ وذلك بطريقة دقيقة وفعالة.

سيشكل التقييم أداة أساسية لقياس المدخلات والنتائج ومؤشرات الأداء. سيُسمح للفريق بتبادل أحدث المعلومات مع المكتب المحلي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بشكل منتظم مما يؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي زيادة الفعالية والخبرة.

بالإضافة إلى ذلك، سيتم التقييم من خلال وضع نظام فعال لتقديم التقارير بما فيه التقرير السنوي والتقارير الفصلية وفقاً لمتطلبات تقديم التقارير المعتمدة من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

## القسم الثامن. الإطار القانوني

سيتم التعريف عن وثيقة هذا المشروع بـ: "وثائق المشاريع أو وثائق أخرى" وفقاً للمادة الأولى من اتفاقية المساعدة الأساسية والموقعة بين الحكومة اللبنانية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في 26 شباط 1981.

يمكن إجراء الأنواع التالية من التعديلات على وثيقة المشروع، وذلك بعد توقيع الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي عليها، بشرط أن يكون الممثل المقيم المذكور على بيّنة من أن الأطراف الأخرى التي وقعت وثيقة المشروع ليس لديها أي اعتراض على التغييرات المقترحة:

- 1- التعديلات أو الإضافات في مرفقات وثيقة المشروع؛
- 2- التعديلات التي لا تستلزم تغييرات مهمة في الأهداف المباشرة، أو في نتائج وأنشطة المشروع وهي نتيجة إعادة ترتيب المدخلات المتفق عليها أو نتيجة زيادة التكاليف الناجمة عن التضخم؛ و
- 3- التعديلات السنوية الإلزامية التي تعدل في مراحل تسليم مدخلات المشروع المتفق عليها أو تفرض خبرة إضافية أو أية تكاليف أخرى ناجمة عن التضخم أو التي تأخذ بعين الاعتبار المرونة في إدارة نفقات هيئة تعاون المشروع.

## القسم التاسع. تحليل المخاطر

إن أهم المخاطر التي يواجهها هذا المشروع تكمن في النقص في الموارد المالية اللازمة لتمويل مشاريع الإصلاح.

ويمكن لمكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية أن يحد من هذه المخاطر من خلال تحديد الأولويات والتركيز على المشاريع التي يمكن إنجازها بالموارد المالية المتاحة.

ملحق رقم (3)

ملخص عن انجازات مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية