



المركز الإستشاري  
للدراسات والتوثيق

# محاوّر وحوار

هيكلّة القطاع المصرفي  
في لبنان

2021

# هيكله القطاع المصرفي

في لبنان





محاور وحوار: سلسلة غير دورية تتضمن وقائع المؤتمرات والندوات وحلقات النقاش التي يعقدها المركز وتُعنى بمقاربة قضايا استراتيجية ومسائل إنمائية مختلفة.

صادر عن: المركز الاستشاري للدراسات والتوثيق

### العنوان: "هيكله القطاع المصرفي في لبنان"

حلقة نقاش افتراضية علمية متخصصة بتاريخ 7 أيلول 2021 ، شارك فيها مجموعة من الخبراء الاقتصاديين والماليين والقانونيين لمناقشة أبعاد الأزمة غير المسبوقة التي يشهدها هذا القطاع في لبنان، وبلورة رؤية متكاملة للحل وصولاً إلى بناء قطاع مصرفي نموذجي.

تاريخ النشر: أيلول 2021 الموافق صفر 1443

العدد: الواحد والعشرون

الطبعة: الأولى

القياس: 21×29

### حقوق الطبع محفوظة للمركز

جميع حقوق النشر محفوظة للمركز. وبالتالي غير مسموح نسخ أي جزء من أجزاء التقرير أو اختزانه في أي نظام لاختزان المعلومات واسترجاعها، أو نقله بأية وسيلة سواء أكانت عادية أو الإلكترونية أو شرائط ممغنطة أو ميكانيكية أو أقراص مدمجة، استنساخاً أو تسجيلاً أو غير ذلك إلا في حالات الاقتباس المحدودة بغرض الدراسة والاستفادة العلمية مع وجوب ذكر المصدر.

العنوان: بئر حسن-جادة الأسد- خلف الفانتزي وورلد- بناية الورود- الطابق الأول.

هاتف: 01/836610

فاكس: 01/836611

خليوي: 03/833438

Postal Code: Baabda 10172010

Beirut- Lebanon

P.O.Box: 24/47

dirasat@dirasat.net

www.dirasat.net

الآراء الواردة في هذه السلسلة لا تُعبّر بالضرورة عن آراء

المركز الاستشاري للدراسات والتوثيق

## ثبت المحتويات

- 5 ..... مقدمة
1. د. عبد الحليم فضل الله، رئيس المركز الاستشاري للدراسات والتوثيق. .... 6  
السيناريو الأول: خيار الأمر الواقع، أي إعادة هيكلة دون خطة حكومية إصلاحية ومع تجاهل الحد الأدنى من المعايير الدولية لإدارة المخاطر المصرفية ..... 6  
السيناريو الثاني: تطبيق المعايير الدولية لإدارة المخاطر في القطاع المصرفي دون خطة إصلاحية. .... 9  
السيناريو الثالث: إعادة هيكلة ضمن خطة حكومية إصلاحية ومواءمة المعايير الدولية لإدارة المخاطر مع الوضع الحالي. .... 9
2. الوزير السابق د. منصور بطيش ..... 11
3. أ. أمين صالح، النقيب السابق لخبراء المحاسبة المجازين ..... 15
4. د. أحمد إسماعيل، أستاذ جامعي ..... 17
5. مقارنة فريق الدراسات الاقتصادية في المركز الاستشاري للدراسات والتوثيق ..... 19
6. مقاربات أخرى في تشخيص الأزمة وإعادة الهيكلة: ..... 22  
1. في تشخيص الأزمة ..... 22  
2. العوامل التي أدت إلى هذه الأزمة ..... 23  
الخلل في آليات إعادة الهيكلة الحالية ..... 24  
مقدمة خريطة إعادة الهيكلة ..... 24  
الخطة الإصلاحية (خارطة طريق Road Map) ..... 25  
التشريعات والأنظمة المطلوبة لضمان نجاح عملية إعادة الهيكلة ..... 26  
من يدير عملية إعادة هيكلة المصارف ..... 27



## هيكلية القطاع المصرفي في لبنان

### مقدمة

عقد المركز الاستشاري للدراسات والتوثيق بتاريخ 7 أيلول 2021 حلقة نقاش افتراضية علمية متخصصة تحت عنوان "هيكلية القطاع المصرفي في لبنان". شارك في الحلقة مجموعة من الخبراء الاقتصاديين والماليين والقانونيين لمناقشة أبعاد الأزمة غير المسبوقة التي يشهدها هذا القطاع في لبنان، وبلورة رؤية متكاملة للحل وصولاً إلى بناء قطاع مصرفي نموذجي.

طرح المركز الاستشاري للدراسات والتوثيق عبر رئيسه وفريق من الباحثين لديه مقاربتة لإعادة هيكلة المصارف في لبنان بناءً على تجارب دولية والإشكاليات التي تحيط بهذه الأزمة بما في ذلك:

1. سيناريوهات إعادة الهيكلة، وماهيّة الخيارات المطروحة ونتائجها.
2. من يدير عملية إعادة الهيكلة هل هو مصرف لبنان، أم الهيئات الرقابية، أم وكالة خاصة أو هيئة مؤقتة؟
3. كيف تُوزع الخسائر بشكل عادل؟

وكانت وقائع الندوة على الشكل الآتي:

### 1. د. عبد الحليم فضل الله، رئيس المركز الاستشاري للدراسات والتوثيق

افتتح د. فضل الله الندوة مرحباً بالحضور ومثنيًا على جهودهم لوضع إطار فعال لإعادة هيكلة القطاع المصرفي في لبنان بما يتلاءم وخطورة المرحلة الحالية. وذكر في البداية أنّ الأزمة المصرفية كانت الحلقة الأخيرة في أزمة متعددة الأبعاد، لذلك يجب أن تكون هي الحلقة الأولى والمركزية في الحل.

ثم قدّم عرضًا تسلسليًا لأحداث الأزمة مع شرح للعناصر الرئيسية التي أدت إلى الانهيار الاقتصادي والمالي والمصرفي وفي مقدمتها السياسة النقدية المتمثلة في التثبيت النقدي طويل الأمد واعتماد سعر فائدة مرتفع ربطًا بالتصنيف السيادي للبلد، ولا سيما في المراحل التي شهدت تدفقًا كبيرًا للأموال من الخارج، دون التغافل بطبيعة الحال عن الدور السلبي للسياسة المالية الخاطئة وتعطيل قطاعات الإنتاج فضلًا عن العقوبات الأجنبية والعوامل الخارجية الأخرى. ولفت إلى أن الهدف الرئيسي من هذه الندوة هو وضع مقاربة عملية لسيناريوهات إعادة هيكلة القطاع المصرفي دون الخوض في غمار احتساب خسائر القطاع المالي التي قدّرت بحسب خطة الحكومة الإصلاحية في نيسان 2020 بحوالي 240 تريليون ليرة (أي ما بين 70 إلى 80 مليار دولار)، أما التقديرات الصادرة عن جمعية المصارف وبعدها لجنة المال والموازنة فكانت أقل من تلك المذكورة في الخطة الإصلاحية.

وقد تركزت مداخلة د. فضل الله على نقطتين هما: سيناريوهات إعادة الهيكلة وإدارة هذه العملية.

### في سيناريوهات إعادة الهيكلة:

**السيناريو الأول: خيار الأمر الواقع، أي إعادة هيكلة دون خطة حكومية إصلاحية ومع تجاهل الحد الأدنى من المعايير الدولية لإدارة المخاطر المصرفية**

يحاكي هذا السيناريو الوضع القائم، القاضي بتدوير خسائر المصارف التجارية وتصحيح ميزانياتها دون إصلاحات، وهذا ينطوي على تعدي على حقوق المودعين بحرمانهم من سحب ودائعهم بسعر صرف عادل، وإنهاك موازنة مصرف لبنان، وتدمير القدرة الشرائية للمواطنين اللبنانيين.

بدأت فصول هذه العملية مع إصدار مصرف لبنان لتعميم 151 في 21 نيسان 2020 الذي سمح للمصارف بتحويل عمليات السحب من ودائع الدولار إلى الليرة اللبنانية بسعر صرف يساوي 3900 ليرة لبنانية للدولار الأميركي الواحد، في حين تراوح سعر الصرف الموازي آنذاك بين 2750 و 4200 ليرة مقابل الدولار، ومع ارتفاع سعر صرف الدولار في السوق الموازي إلى عتبة 17000 ليرة مقابل الدولار في حزيران 2021 تكبّد المودعون خسائر في قيمة ودائعهم، ما بين نيسان 2020 و حزيران 2021، تقارب 5 مليارات دولار (4.93 مليار دولار)، وتوازي قيمتها حوالي 53 ألف مليار ليرة لبنانية حسب سعر الصرف في السوق الحرّة. ويتوقع أن تكون قيمة خسائر المودعين قد ارتفعت جرّاء عمليات السحب المذكورة إلى حوالي 6 مليارات دولار حتى أيلول 2021. ونتيجة لهذه السحوبات وما يماثلها من عمليات قامت بها المصارف. استطاعت هذه المصارف تحرير ميزانياتها من التزامات تجاه المودعين بالعملات بقيمة تقارب 20 مليار دولار منذ تشرين الأول عام 2019 وحتى الآن.

التاريخ	سعر الصرف ل./\$	مجموع الودائع بالدولار (مليار)	قيمة التراجع في حجم الودائع (مليار دولار)	قيمة تراجع الودائع على 3900 دولار (مليار ليرة)	قيمة تراجع الودائع على دولار السوق (مليار ليرة)	الفارق بين السعرين (مليار ليرة)	الفارق بين السعرين (مليار دولار)
4/30/2020	3350	115.6					
5/31/2020	4050	115.5	-0.1	-389.9	-404.9	-15.0	0.00
6/30/2020	6387	114.4	-1.1	-4139.0	-6778.5	-2639.4	-0.41
7/31/2020	8500	113.9	-0.5	-1875.1	-4086.8	-2211.7	-0.26
8/31/2020	7700	113.7	-0.2	-648.6	-1280.5	-631.9	-0.08
9/30/2020	8300	113.0	-0.7	-2720.6	-5789.9	-3069.3	-0.37
10/31/2020	6800	112.2	-0.9	-3356.5	-5852.3	-2495.8	-0.37
11/30/2020	8100	111.5	-0.7	-2800.5	-5816.4	-3015.9	-0.37
12/31/2020	8100	110.9	-0.6	-2223.6	-4618.2	-2394.6	-0.30
1/31/2021	8750	110.5	-0.4	-1543.7	-3463.4	-1919.7	-0.22
2/28/2021	9300	110.2	-0.3	-1066.4	-2542.9	-1476.5	-0.16
3/31/2021	12250	109.0	-1.3	-4898.9	-15387.5	-10488.6	-0.86
4/30/2021	12300	108.5	-0.5	-1949.4	-6148.0	-4198.6	-0.34
5/31/2021	12850	107.9	-0.6	-2340.8	-7712.6	-5371.8	-0.42
6/30/2021	17000	106.9	-1.0	-3918.6	-17081.2	-13162.6	-0.77
					المجموع	-53091.6	-4.93

ويُعدّ مصرف لبنان شريكاً ومتضرراً في آن معاً جرّاء هذه العملية، إذ إنّه ارتضى على ما هو مُرَجَّح تحمّل كلفة العمليات المذكورة، والتي تعادل الفارق بين سعر الدولار المحدد بـ3900 ليرة لبنانية لعمليات السحب وسعر 1515 ل.ل. المعتمد في ميزانيات المصارف والمصرف المركزي، وبذلك يقوم الأخير بخلق نقد مقداره 2400 ل.ل. في مقابل كل دولار يسحبه المودعون، ويُدْرَج ذلك ضمن ميزانيته في بند موجودات أخرى، الذي ارتفعت قيمته من 49 ألف مليار ل.ل. في نيسان 2020 إلى 80 ألف مليار ليرة نهاية حزيران 2021 ثم إلى 83.7 مليار ل.ل. في 31 آب 2021. ومع إضافة البند الآخر في الميزانية الذي يستخدمه مصرف لبنان لإخفاء الخسائر وهو "المقايضة على أوراق مالية وأصول ثابتة" (الذي بقي ثابتاً طوال الفترة المذكورة) يرتفع مجموع خسائر مصرف لبنان حالياً إلى حوالي 102 ألف مليار ليرة مقابل 68 ألف مليار ل.ل. في نيسان 2020. وفي نهاية المطاف فإن خسائر مصرف لبنان هي خسائر للاقتصاد عموماً وللدولة اللبنانية على وجه الخصوص، لأنه ملزم بتحويل 80 بالمئة من أرباحه إلى الدولة بحسب قانون النقد والتسليف. واللافت أنه في الوقت التي لاقت فيه الخطة الحكوميّة للتعافي وحلّ مشكلة الخسائر معارضة شديدة منعت تطبيقها، مضى مصرف لبنان بكل سلاسة في تنفيذ تصوّره للتعامل مع الأزمة من خلال التعميم 151 وما تلاه من تعاميم زادت الفجوة المالية التي يعاني منها البلد بدلاً من تقليصها. علماً أن التعميم والخطة المذكورين أُقرّا في التاريخ نفسه تقريباً (نيسان 2020).

أمّا ثالث المتضرّرين، إلى جانب المودعين ومصرف لبنان، فهم المواطنون الذين فقدوا حتى الآن ما لا يقل عن 70 بالمئة من قوّتهم الشرائيّة، وذلك نتيجة لعمليات المصارف ومصرف لبنان التي ترتّب عليها ضخ كتلة نقدية بالليرة اللبنانية بقيمة 33,871 ألف مليار ليرة ل.ل.، وقد أدّى ذلك إلى تراجع كبير في قيمة الليرة اللبنانية مقابل الدولار، وإشغال فتيل التضخم وزيادة مؤشر أسعار الاستهلاك حوالي 300 بالمئة ما بين نيسان 2020 وتموز 2021.

تجدد الإشارة إلى أنّ المصارف كانت الراح الأكبر من سيناريو الأمر الواقع، إذ زادت أرباحها التي لم تعد تعلن عنها، وأطفأت جزءاً معتدلاً به من خسائرها على حساب المصرف المركزي والمودعين والمستهلكين، وبذلك حافظت نسبياً وإسمياً على رساميلها، التي شهدت انخفاضاً طفيفاً في نسبتها إلى إجمالي ميزانيتها المجمّعة من 9.8% إلى 9.2% خلال المدة المذكورة.

## السيناريو الثاني: تطبيق المعايير الدولية لإدارة المخاطر في القطاع المصرفي دون خطة إصلاحية.

يفترض هذا السيناريو التطبيق الكامل لمعايير بازل 3 (كفاية رأسمال) والمعيار الدولي للتقارير المالية رقم 9 (IFRS9) (المتعلق بتكوين المؤونات ضد المخاطر الفعلية والمتوقعة)، وأيضاً من دون خطة إصلاحية. وفي حال تطبيق هذه المعايير دون تعديل، تُلزم المصارف بتكوين مؤونات تساوي على أقل تقدير مرّة وربع مرّة من رساميلها الحالية، وهذا مع الأخذ بالحسبان الموجودات الثابتة والأصول العقارية المسجّلة في ميزانياتها (بقيّم مضخّمة على الأرجح)، ما يُملي على المصارف إعادة تكوين رساميلها، مع مؤونات إضافية.

## السيناريو الثالث: إعادة هيكلة ضمن خطة حكومية إصلاحية ومواءمة المعايير الدولية لإدارة المخاطر مع الوضع الحالي.

ينطوي هذا السيناريو على إعادة الهيكلة ضمن خطة حكومية وإصلاحية، تبدأ فصولها بإعادة تحديد دور المصارف في الاقتصاد وحجمها قياساً عليه. وذلك على نحو متزامن ومترايط مع إعادة هيكلة ديون الدولة ومعالجة الخلل في ميزانية مصرف لبنان. وبذلك يكون الهدف: إعادة تكوين رساميل المصارف وفق حجمها الجديد، وردم الفجوة في ميزانية مصرف لبنان، وتحقيق الاستدامة في إدارة الدين العام في مدة زمنيّة معقولة (5 سنوات مثلاً).

### وفي إطار هذا السيناريو، يفترض العمل على الآتي:

- تعبئة الموارد اللازمة لتمكين مصرف لبنان من استعادة دوره في إدارة سياسة نقدية فعّالة، وتخفيف خسائره تدريجياً بالاستفادة من الأفكار المطروحة للتمويل (مثلاً من خلال إيرادات شركة إدارة الأصول العامة الواردة في خطة التعافي 2020)، وصولاً إلى تحقيق مركز إيجابي صافي لاحتياطياته الدوليّة على المدى الطويل، مع إمكانية السماح بخسائر محدودة القيمة تُذوّب تدريجياً.

- تحديد الحجم الأمثل لميزانية مصرف لبنان بحيث تتراوح بين 30 بالمئة و50 بالمئة من الناتج المحلي الإجمالي (لا تتعدّى النسبة مثلاً 52 بالمئة في الأردن و33 بالمئة في مصر).

- تعديل قانون النقد والتسليف بحيث ينصّ على:

➤ أن تساوي مطلوبات مصرف لبنان بالعملات موجوداته منها عدا التوظيفات الإلزامية.

- الفصل التام بين مهمة إدارة السياسة النقدية التي تبقى لمصرف لبنان من ناحية ومهام الرقابة والتحقيق التي تتولاها جهات مستقلة من ناحية ثانية. أي بقول آخر ضمان الاستقلال التام للجنة الرقابة على المصارف وهيئة التحقيق الخاصة سواء ضمن مصرف لبنان أو خارجه.
- حصر عملة الإقراض التي تتولاها المصارف بالليرة اللبنانية إلّا لأغراض محدّدة كتمويل الاستيراد.
- وضع سقف وشروط على تمويل المصرف المركزي لعجز الخزينة.

- خفض حجم القطاع المصرفي في إطار إعادة الهيكلة إلى النصف قياساً على الناتج المحلي الإجمالي، وتحديد عدد المصارف التجارية والاستثمارية والمتخصصة المناسب لحجم السوق وحاجات الاقتصاد.

- وضع معايير إعادة هيكلة المصارف أخذاً بعين الاعتبار الأمور الثلاثة الآتية:

- حفظ حقوق المودعين كافة وبكل فئاتهم مع التمييز بين الحق الأساسي Principle والفوائد.
- مراعاة المعايير الدولية (بازل 3 وIFRS9...)، شرط أن يجري تكييفها مع خصوصية الأزمة المصرفية في لبنان وتداخل المسؤوليات بشأنها.
- حجم القطاع المطلوب وعدد المصارف المستهدف، بحيث لا تسفر إعادة الهيكلة عن تجاوز الحجم والعدد المحدّدين أو التدني عنهما.

### من يدير إعادة الهيكلة؟

ينطلق هذا السؤال من الحقيقة المتمثلة في أنّ السلطة النقدية المفترض أن تدير عمليات الإنقاذ المصرفي هي جزء من الأزمة ومسؤولة عنها وتحتاج إلى تصحيح. وهذا ما يضع بين أيدينا الخيارات الآتية:

**الخيار الأول:** أن تؤدي كل مؤسسة من المؤسسات المعنية بإعادة الهيكلة دورها بمعزل عن غيرها (المصرف المركزي، الحكومة، مجلس النواب، لجنة الرقابة، هيئة التحقيق الخاصة...)، سواء أثناء التفاوض مع صندوق النقد والدائنين والجهات ذات الصلة، أو عند وضع إجراءات

إعادة الهيكلة موضع التطبيق. وقد شهدنا خلال المدة الماضية فشل هذا الخيار وكلفته الباهظة.

**الخيار الثاني:** إيجاد إطار تنسيقي بين المؤسسات المذكورة مع حفاظ كل واحدة منها على صلاحياتها واستقلاليتها، وهذا قد يلاقي نفس مصير الخيار السابق.

**الخيار الثالث:** تأسيس وكالة مستقلة ومؤقتة لإعادة الهيكلة (لخمس سنوات مثلاً)، تتولّى نيابة عن الدولة إعادة الهيكلة والإشراف على رسملة المصارف، والتميز بينها على أساس قدرتها على الاستمرار من عدمها، وفصل الأصول الجيدة عن الأصول الرديئة، وتعزيز الإدارات الداخليّة المتخصّصة بالمخاطر في المصارف، الخ...

وفي الختام، شدّد د. فضل الله على ضرورة أن يكون الحل تفاوضياً للوصول إلى توزيع عادل وفعال للخسائر، ولا يفض النظر عن تحويل الخسائر الجاري حالياً، كما لا يستقوي بسياسات الأمر الواقع التي يديرها مصرف لبنان وتستفيد منها المصارف أيّما استفادة. واقترح إيقاف التحويل العشوائي وغير المنصف للخسائر من المصارف إلى المودعين والمستهلكين والدولة، وذلك بأن يُفرض على المصارف تسديد سحوبات المودعين بالدولار بحسب سعر السوق الحرّة، مع إمكانية وضع سقف عليها للتحكم بنمو الكتلة النقديّة.

## 2. الوزير السابق د. منصور بطيش

قدّم د. بطيش في مداخلته لمحة تاريخية عن القطاع المصرفي في لبنان، والذي شهد في أوائل التسعينات عملية تهجير واسعة للمصارف الأجنبية في لبنان نتيجة نموذج العمل المصرفي غير المعهود المنتهج في حينه، ويبين الجدول أدناه المصارف الأجنبية التي غادرت لبنان في تلك الفترة:

الجنسية	عدد المصارف	تفاصيل الخروج من لبنان قبل 1990
أميركية	2	- تشايز منهاتن بنك Chase Manhattan الذي باع موجوداته لفرنسبنك عام 1985. - كيميكال بنك Chemical Bank الذي اشترى موجوداته مُستثمرون لبنانيون عام 1986.
سويسرية	1	كريدي سويس للشرق الأوسط Crédit Suisse Moyen-Orient الذي اشترى موجوداته مجموعة مُستثمرين لبنانيين عام ١٩٨٨ وأبقوا على الاسم "السويسري" ممّا تسبّب باعتراض الحكومة السويسريّة وبأزمة صامتة معها على مدى 33 عاماً ولا تزال مُستمرّة.
روسية	1	موسكو نارودني بنك Moscow Narodny Bank الذي أفضّل فرعه عام 1985.

الجنسية	عدد المصارف	تفاصيل الخروج من لبنان بعد 1990
فرنسية	4	- كريدي ليونيه Crédit Lyonnais الذي باع بعضاً من فروعّه وموجوداته إلى الاعتماد المصرفي Creditbank عام 1997، والباقي إلى البنك اللبناني الفرنسي عام 1998. - كريدي كوفرسيال دي فرانس CCF الذي اشترى فروعّه وموجوداته بنك عوده عام 1997. - بنك ناسيونال دي باريس انتركونتيننتال BNPI الذي باع فروعّه وموجوداته إلى بنك الإمارات ولبنان عام 2006 من خلال رخصة بنك البقاع الذي كان فرنسبنك قد اشتراه عام 2003. - كريدي اغريكول Crédit Agricole الذي باع حصّته في البنك اللبناني الفرنسي عام 2004 وحصّته في فرنسبنك عام 2007. - يُضاف إلى هذه الأيووعات الفرنسيّة، مصرف سوسيتيه جنرال Société Générale الذي حَفِضَ عام 2008 حصّته في مصرف لبناني من أكثر من 50% إلى 16.7%.
بريطانية	2	- اتش إس بي سي HSBC الذي اشترى فروعّه وموجوداته بنك لبنان والمهجر عام 2017. - ستاندرد تشارترد بنك Standard Chartered الذي اشترى فروعّه وموجوداته سيدروس بنك عام 2015.
أميركية	1	- أميركان إكسبرس بنك American Express الذي اشترى فروعّه وموجوداته بنك الاعتماد اللبناني عام 2000.
كندية	2	- بنك اوف نونفا سكوتيا Bank of Nova Scotia الذي اشترى موجوداته بنك بيلوس عام 2000. - ناشيونال بنك أوف كندا National Bank of Canada الذي اشترت موجوداته مجموعة سرادار عام 2002.
هولندية	2	ING Bank ABN Amro الذان اشترى فروعهُما وموجوداتهما بنك بيلوس عامي 2001 و2002.
إيطالية	1	- يونيكريديت بنكا دي روما Unicredit Banca di Roma الذي اشترى موجوداته بنك بيلوس عام 2008.
الأردنية	2	- بنك القاهرة عمّان الذي أوقف نشاطه وأقفل أبوابه عام 2003. - البنك الأهلي الأردني الذي باع فروعّه وموجوداته لفرنسبنك عام 2013.
السعودية		- البنك الأهلي التجاري الذي أوقف نشاطه وأقفل فُروعّه عام 2016.

ومن أبرز ملامح نموذج الأعمال المستخدم في القطاع المصرفي خلال الثلاثين عامًا الماضية ما يأتي:

### الواقع المأزوم لمصارف لبنان في خلال الثلاثين سنة الماضية:

1. تَخَلَّلت أصول العلاقات المُفْتَرَضَة بين حاكمية مصرف لبنان ومُعْظَم المصارف. بُنِيَتْ علاقات "مُمَيَّزَة" و "خاصّة" أطاحت عملياً بإلزامية مصرف لبنان إدارة شؤون العمل المصرفي بحسب القوانين وَفَق أعلى معايير الشفافية. من المَعْلُوم أن جُزءاً أساسياً من دور مصرف لبنان يتمثّل بتنظيم العمل المصرفي وبتطوير القطاع وتمتين مأسسته والسهر على تأمينه الدائم لنسب الملاءة والسيولة المفترضة وبدراسة المخاطر وتوزيعها لتجنّب وقوعها. بالتالي، تقَع المسؤولية الكُبرى لوضع المصارف الحالي، على مَنْ تغاضى عن القيام بواجباته في هذا الشأن أي حاكمية مصرف لبنان وكلّ الأجهزة التابعة له. فلجنة الرقابة على المصارف، مثلاً، ترفع تقاريرها للحاكم وهي ليست سلطة كما هي الحال في فرنسا مثلاً، كما أن حاكم مصرف لبنان هو رئيس هيئة التحقيق الخاصة وهو رئيس هيئة الأسواق المالية، فيكون هو المسؤول الأوّل الذي تماهى طوال ثلاثة عقود مع الطبقة السياسيّة. يضاف إلى ذلك، أن حاكم مصرف لبنان أخفى على المسؤولين وعلى الرأي العام الفجوة الكبيرة في حساباته والمقدّرة حالياً بحوالي ستمين مليار دولار استعملت من أموال الناس الذين أودعوها في المصارف التي بدورها أودعت معظمها لدى مصرف لبنان.

2. بنتيجة هذا الوضع غير الطبيعي الذي استمرّ لسنوات، جاءت ممارسات مُعْظَم المصارف لتزيد الطين بلة.

3. "تلبنن" القطاع المصرفي الذي أودع معظم موجوداته بالعملات الأجنبية لدى مصرف لبنان، والذي أصبحت معظم موجوداته بالليرة اللبنانية ديوناً على الدولة. بالتالي، تفاقمت المخاطر على القطاع المصرفي ولم يُحرّك أحد ساكناً، فغادرت المصارف الأجنبية لبنان تدريجياً خوفاً من هذه المخاطر في حين كان المسؤولون عن القطاع والمُشرفون عليه يطمئنون اللبنانيين كذباً بأن الوضع المصرفي بخير (يراجع الجدول المرفق).

4. تمّ تطويع القانون، كي لا أقول التحايل عليه، فبقيت معظم المصارف شبه شركات أشخاص وإن بتلاوين شركات مساهمة SAL بحسب ما يفرض القانون، عوض تطوير المأسسة وتثبيتها لمواكبة الحداثة ومتطلّبات الصناعة المصرفية.

5. لم يفرض، لا القانون ولا مصرف لبنان، إدخال الجزء الأكبر من أسهم كل مصرف إلى البورصة، مع ما يعنيه ذلك من شروط شفافية ومأسسة.

6. لم يدخل المصرفيون اللبنانيون إلى رساميل مصارفهم مُستثمرين كبار بنسبٍ تسمح بلعب أدوار إدارية فعّالة، ولم يفرض مصرف لبنان عليهم ذلك، ممّا حال دون تعزيز الشفافية والإفصاح عن حقيقة ملاءة المصارف وسيولتها بالعمّلات الأجنبية. بالتالي، كان إجماعهم عن ذلك إمّا سبباً أو نتيجة لسوء الإدارة في العديد من المصارف ولدى من هم مولجون بالإشراف والرقابة عليهم (مصرف لبنان، لجنة الرقابة على المصارف، هيئة التحقيق الخاصة، هيئة الأسواق المالية).

وبالإضافة إلى ذلك، من وضعوا جزءاً بسيطاً من أسهم مصارفهم في السوق، باعوها بسعر مرتفع وعمد بعضهم فور إنجاز العملية إلى تخفيض السعر والبعض الآخر إلى التحكم به، ممّا ألحق أضراراً بالغة بالمستثمرين واضعف ثقتهم بالاستثمار في قطاعات حيوية في لبنان.

7. لقد غصّ القيّمون على القطاع، إشرافاً ورقابة، الطّرف عن عدم التوضيح للناس مدى مخاطر الاكتتاب بالأسهم التفضيلية، ومن يدعي اليوم أنه حامٍ للقطاع هو أكثر من ساهم بتدميره.

8. لم تستثمر المصارف بالقدرات (الموارد) البشرية بما يكفي لمواكبة متطلّبات العمل المصرفي والعمل على آفاق جديدة، بل جرى تطوير المباني وتحديث المكاتب، وكأنّ الاستثمار في الموارد البشرية تفصيل ثانوي.

9. عمد كبار مساهمي العديد من المصارف إلى فتح مصارف تابعة لهم في الخارج subsidiaries وفروع branches وتعتوا بأنهم يُصدرون كفاءتهم إلى الخارج

Exporting their Know How لا سيّما وأنّ حجم القطاع قارب عام 2018 الـ 4 مرّات حجم الناتج المحلّي GDP. من وجهة نظر غالبية المصرفيين، أصبح القطاع المصرفي اللبناني Overdimensioned متناسين بأن إنفلاش حجم القطاع كان ناجماً بشكل خاص عن انتفاخ باستدانة الدولة بفوائد مرتفعة، شكّلت أحد أسباب الانهيار الأساسية. لم يسأل أحد عن القيمة المضافة لشبكة المصارف اللبنانية في الخارج غير الدعاية، ولم يحاسب أحد على تراكم الخسارات بمليارات الدولارات التي جرى تغطيتها من خلال الهندسات أو الخزّعبلات الماليّة التي قام بها مصرف لبنان من مال اللبنانيين! ويبقى السؤال، من أيّ أموال اشترت المصارف أو أسّست فروعاً لها أو شركات تابعة لها في الخارج؟

### باختصار

المسؤوليّة في ما وصل إليه القطاع المصرفي اللبناني تقع بالدرجة الأولى على عاتق حاكميّة مصرف لبنان والهيئات والأجهزة التابعة، وعلى الطبقة السياسيّة التي استفادت من هذا الوضع وكانت بمعظمها مستفيدة من جهة وجاهلة لحقائق الأرقام ومدلولاتها من جهة أخرى. كما يتحمّل المسؤولية العديد من المصرفيين الذين لم يتخذوا التدابير الاحترازيّة لحماية مصارفهم بل اعتبروا خطأ أن الحاكم لديه الضمانة أو حتّى هو الضمانة، وهذا سوء تقدير وسوء تصرّف من جهات يفترض أن تكون أكثر خبرة ومعرفة وضلوفاً في إدارة قطاع يشكل عموداً من أعمدة الاقتصاد.

### 3. أ. أمين صالح، النقيب السابق لخبراء المحاسبة المجازين

تعرّض لبنان خلال الفترة السابقة لعملية إفلاس ممنهجة، حيث تبين أن كل النفقات العمومية للحكومات اللبنانية سواء من داخل الموازنة أو خارجها قد بلغت 240 مليار دولار لغاية 2019-12-31، منها حوالي 88 مليار دولار هي عبارة عن فوائد دين العام أي ما نسبته 41% من مجمل الإنفاق العام وفي بعض السنوات بلغت فوائد الدين العام 110% من واردات الدولة. فالأزمة ليست بالكهرباء أو الرواتب والأجور حيث أنفقت الحكومة على الرواتب والأجور حوالي 31% (ما يقارب 73 مليار دولار) وعلى الكهرباء حوالي 15% (ما يقارب 26 مليار دولار) أما فوائد الدين العام فهي كتلة الإنفاق الكبرى ومكمن المشكلة والأزمة .

بمراجعة كل هذه الأمور ومقارنتها بما كان يحصل في المصرف المركزي وفي المصارف نلاحظ أن المصارف كانت لغاية تاريخه تربح دائماً وفي سنة 2019 صدر تقرير جمعية

المصارف من دون حساب الأرباح والخسائر خلافاً لكل السنوات الماضية وصولاً حتى سنة 1993 ما يعني أن المصارف ما زالت تحقق أرباحاً ولكن تعتمد إلى إخفاء أرباحها، وكمؤشر على ذلك ارتفاع رساميل المصارف من 29 مليار دولار سنة 2014 إلى 37 مليار دولار عام 2018 دون إدخال مساهمين جدد. وقد تراوحت نسبة توزيع الأرباح من 79٪ عام 2014 إلى 93٪ عام 2017 وأي عملية لإعادة هيكلة المصارف ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار هذه الحقيقة.

في الحقيقة كانت المصارف تُشكّل عبئاً على الاقتصاد اللبناني. ويكفي أن نراجع التاريخ لتبين أن الحكومة دفعت بين 1982 و 1991 حوالي 179 مليار ليرة لبنانية على المصارف المتعثرة، وهناك عمليات قامت بها المصارف خارج قانون النقد والتسليف، سواء عمليات مضاربة أو عمليات شراء سلع وعمليات على الذهب. وبالنتيجة أصيبت بالصدمة عندما انخفضت الفائدة في أميركا وانخفض سعر الذهب، فمُنيت بخسائر محققة، وحينها وضعت سويسرا 5 مصارف لبنانية على اللائحة السوداء.

وبمراجعة مختلف المصادر يتبين أن هناك أرباحاً فائضة لم تصرّح عنها المصارف إلى وزارة المالية، كما لم تدفع الضرائب المتوجّبة عليها، وبالتالي فإن الأسباب الحقيقية للمشكلة تكمن في الدين العام وفوائده فهي التي أوصلت المالية العامة إلى ما وصلت إليه.

هناك حسابان في ميزانية مصرف لبنان، حساب اسمه عمليات على أدوات مالية وهذا ثابت، وحساب آخر اسمه موجودات أخرى ويخفي كلاهما خسائر بقيمة 95 ألف مليار ليرة، أي حوالي 63 مليار دولار هي خسائر البنك المركزي نتيجة سياسته النقدية الفاشلة، وعند حساب الخسائر يجب استثناء قيمة الذهب والمقدّر بـ 26467 ألف مليار ليرة، ولأن هذا ممنوع تسييله وبيعه بحسب قانون النقد والتسليف فهو لا يُشكّل موجودات حقيقية قابلة للتحقق في ميزانية مصرف لبنان. وتقييم وضع أي مؤسسة يتم عادة على أساس القيمة الفعلية للموجودات القابلة للتحقق وبالتالي نقارنها بالمطلوبات.

ومن ناحية أخرى فقد أودعت المصارف 54 بالمئة من موجوداتها عام 2019 في مصرف لبنان وهي تُدرّ عليها فوائد بعكس ما يحصل في المصرف المركزي الأوروبي الذي يعطي فوائد سلبية للمصارف عندما تضع عنده إيداعات وهذه الودائع ينبغي أن تُشكّل محوراً للبحث.

والسؤال الأساس هل هذه الودائع تُشكّل تدفقاً نقدياً حقيقياً وصل لخزائن البنوك؟ وهل حقاً أن البنوك أودعت هذه الودائع لدى المصرف المركزي؟ أم هي عمليات قيود دفترية لا أكثر ولا اقل؟ هذه الودائع يُشير إليها المصرفيون تحت اسم Lebanon Dollar وهي ارتفعت نتيجة لفوائد الدين على سندات الخزينة والتي كانت تقيد على الحساب الدائن للمصارف

وكانت المصارف تقوم كل سنة بتوزيعها . وعلى سبيل المثال توزعت أرباح المصارف بحسب السنوات على الشكل الآتي:

1. 2455 ألف مليار ليرة سنة 2014
2. 2481 ألف مليار ليرة سنة 2015
3. 2900 ألف مليار ليرة سنة 2016
4. 3641 ألف مليار ليرة سنة 2017

في حين لم تفصح المصارف عن أرباحها لسنة 2018. إذ أن الودائع تتضخم بحجم الفوائد التي تُقيد دفترياً ومحاسبياً. وهذه النقطة كان يجب أن يشير إليها مفوضو المراقبة لدى المصارف وكذلك لجنة الرقابة على المصارف، وقبل التكلم عن إعادة الهيكلة لا بد من التحقق ما إذا كانت هذه الودائع حقيقية أم مجرد ودائع دفترية ارتفعت قيمتها نتيجة ارتفاع الفوائد على سندات الخزينة وخاصة في السنوات الأولى من التسعينات (1993-1996) والتي تخطت فيها المعدلات العالمية بخمسة أو ستة أضعاف. وعليه يقتضي أن ترتبط إعادة هيكلة المصارف بإعادة هيكلة الدين العام وتحديد حجم الودائع الحقيقي.

#### 4. . د. أحمد إسماعيل، أستاذ جامعي

لا أريد استعراض الأسباب التقنية للأزمة لأن هناك اتفاقاً على وجود ترابط ما بين الأزمة الاقتصادية والعجز في ميزان المدفوعات والحساب الجاري في الحد الأدنى منذ عام 2011 ، وأزمة المالية العامة المتفاقمة والسياسة النقدية لمصرف لبنان والتي أدت مجتمعة إلى ما وصلنا إليه ، ولكن أريد التركيز على مسألة هي باعتقادي هي لب المشكلة وهي مسألة "الحوكمة" ، إن أكبر الأزمات المالية في العالم هي التي حصلت بين 2007—2009 ، ووفقاً للدراسات والتقارير الصادرة عن تلك الأزمة المالية يمكن التوصل إلى خلاصة مفادها أنه بالإضافة إلى الأخطاء التقنية بموضوع كيفية إدارة الاستثمارات المصرفية فإن ضعف الرقابة أو غياب الحوكمة الفعالة أو الرشيدة ربما ساهمت إما في خلق الأزمة أو زيادة حدتها وهذا الكلام، وارد في تقارير جهات عدّة منها الاتحاد الأوروبي ومنظمة OECD ولجنة بازل للرقابة المصرفية .

فقد أصدرت هذه الجهات توصيات بموضوع حوكمة المؤسسات تؤكد فيها على أن المصارف هي حالة مغايرة للمؤسسات غير المصرفية من حيث إنها مؤسسات معقدة ولديها منتجات

وأدوات مالية طرحها في السوق وتعتبر أكثر تعقيداً من أصول وموجودات المؤسسات غير المصرفية. وبالتالي كان هذا أحد أسباب الأزمة المالية، حتى إنّ الهيئات الرقابية واللجان الدولية فشلت في التقييم العادل الاستباقي للمخاطر الناجمة عن توظيفات المصارف، فتحديد القيمة السوقية للمصرف مسألة صعبة وخاصة عند الكلام عن أصول من خارج الموازنة وعن مشتقات مالية وأشباهاها.

وبالانتقال إلى المصارف في لبنان، نجد أن مصرف لبنان كان مواكباً من الناحية التشريعية لموضوع الحوكمة وأصدر في عام 2006 تعميماً أعقبه بموجب قرار في عام 2011 يطلب فيه حرفياً من المصارف أن تلتزم بالمبادئ الصادرة والتي ستصدر عن لجنة بازل الدولية المتعلقة بتعزيز الإدارة الرشيدة في المؤسسات المصرفية. والمقصود هنا تقرير لجنة بازل الصادر عام 2010 والذي جرى تعديله عام 2015. هذا التقرير يتكلم عن كيفية تكوين مجلس الإدارة في المصارف وعن الأعضاء المستقلين وغير المستقلين وعن لجنة التدقيق ولجنة إدارة المخاطر وغيرهم، إلى جانب أبرز مكامن تضارب المصالح. وفي لبنان هناك نقطة مرتبطة بأصل المشكلة وهي تتمثل بالأعضاء المستقلين الذين يمارسون الرقابة بشكل موضوعي وتقني على الإدارة العليا. هل كان هؤلاء مستقلين وقادرين على ممارسة دورهم الرقابي؟ وهل كانوا يملكون المعرفة والكفاءة؟ أم كانوا في مواقعهم بفعل التوريث أو علاقات شخصية مع الإدارة العليا، الواضح في التجربة اللبنانية أنهم لم يكونوا مستقلين وهذا ما أوصلنا إلى ما نحن عليه الآن.

الأمر الآخر هو أنه كان من الضروري إصدار كتيب إدارة المخاطر المفروض على كل مصرف أن يتبعه، والواضح في لبنان أن المصارف لديها هذا الكتيب لكنها لم تلتزم به بدليل التوظيفات لدى مصرف لبنان والتي استحوذت على جزء كبير من موجودات المصارف بالعملات. وجرى التعامل مع مصرف لبنان على أنه استثمار خال من المخاطر حين أن مصرف لبنان ليس لديه الحق السيادي في طباعة الدولار ما يجعل التوظيفات بالعملات لديه تخضع للأوزان والمخاطر المرجحة بحسب تصنيف البلد.

ومن المواضيع المرتبطة بالحوكمة أيضاً هناك موضوع تضارب المصالح، وأبرز أنواعها في المؤسسات المصرفية هو تضارب المصالح بين الدائنين والمساهمين، وخاصة أن معظم موجودات البنوك مموّلة من الدائنين أي ودائع المواطنين. وهنا يحصل تضارب المصالح عندما يسعى المساهمون إلى توظيف الموجودات في استثمارات عالية المخاطر بهدف تحقيق عوائد مرتفعة، وكلما ارتفعت احتمالية إفلاس المصرف ارتفعت توظيفات

المساهمين في استثمارات عالية المخاطر من أجل تحقيق الأرباح العالية والهروب بالأرباح. هذا بالتحديد ما قامت به المصارف في لبنان على عكس مصلحة المودعين وخلافاً لأبسط معايير إدارة المخاطر.

وهنا تبرز أهمية إعادة هيكلة القطاع المصرفي وتحقيق أقصى المنافع للمساهمين والدائنين والمجتمع ككل، بمعنى آخر إعادة هيكلة دور المصارف في الاقتصاد بالتوازي مع التصدي لمشكلة تضارب المصالح ومراجعة إطار الحوكمة الرشيدة للمصارف بما يحفظ منافع كل أصحاب المصلحة (Stakeholders) وليس فقط منافع المساهمين (Shareholders).

### 5. مقارنة فريق الدراسات الاقتصادية في المركز الاستشاري للدراسات والتوثيق

بالرغم من اختلاف أسباب وظروف اندلاع الأزمات المصرفية والمالية حول العالم، كما يتبين من تجارب الدول (قبرص، اليونان، إيرلندا، إندونيسيا، الأرجنتين، وغيرها على سبيل المثال..)، ما قد يتطلب اعتماد مقاربات وخيارات مختلفة للحل، يلاحظ وجود ممارسات وآليات تكاد تكون مشتركة بين مختلف التجارب المشار إليها. ومن أبرزها ما يلي:

أولاً- كلفة إعادة الهيكلة تتوقف على عوامل عدة منها: حجم المشكلة وطبيعتها، أي نسبة الديون والأصول الرديئة إلى إجمالي الأصول أو مدى أهمية دور البنوك كوسيط مالي في النشاط الاقتصادي (ومن مؤشرات حجم التسليفات للقطاع الخاص وللقطاع العام). ويبقى العامل الأهم وهو توقيت التدخل، بمعنى أنه كلما كان التدخل فورياً وعاجلاً كانت الكلفة أقل والعكس صحيح.

ثانياً- التشخيص الدقيق والشفاف لطبيعة المشكلة. فغالباً ما تقتصر المعالجات على جوانب محاسبية بحتة كمشاكل التدفقات والمخزون والخسائر، وبالتالي يتم التغاضي عن معالجة مكانن خلل جوهرية نتيجة التشخيص الخاطئ والمتحيز. لذلك لا بد أن تكون العملية شاملة لمختلف أوجه القصور الإداري والفني والتنظيمي لدى البنوك. فقد تبين أن أصل المشكلة في الكثير من الأزمات السابقة يعود إلى ضعف في الإدارة التشغيلية للبنوك، وإلى نقص مزمن في الأطر الرقابية والتنظيمية الداخلية للبنك بحيث إنه كان عاجزاً عن استشراف المخاطر وإدارتها ذاتياً قبل فوات الأوان. وهو الأمر الذي جعل موضوع تطوير إدارة المخاطر

ضمن المصرف، وفرض معايير تحوُّط كلية لمنع تمويل الطفرات وتغطية التراجعات في قطاعات معيَّنة، في صلب مهام إعادة الهيكلة حول العالم.

ثالثاً- تعيين وكالة أو هيئة محايدة لإدارة عملية إعادة هيكلة القطاع المصرفي. وتكون مهمتها محصورة ضمن فترة زمنية محددة. هذه الوكالة أو الهيئة تتمتع عادة بصلاحيات تفوق تلك العائدة إلى البنك المركزي، الذي يتم حصر مهامه في السياسة النقدية والحفاظ على العملة. ولذلك يلفت صندوق النقد الدولي إلى أن جميع عمليات المعالجة وإعادة هيكلة المصارف والمؤسسات المالية التي تمت بإشراف البنك المركزي في مختلف التجارب السابقة، اتسمت بالبطء الشديد واستغرقت في المتوسط أربع سنوات دون الوصول للنتائج المرجوة. وفي المقابل فإن عمليات إعادة الهيكلة بإشراف وإدارة وكالة محايدة كانت ناجحة وممنهجة. رابعاً- توفير السيولة والدعم المالي الحكومي للبنوك القادرة على الاستمرار مقابل ضمانات باسترجاع المال العام أمراً لا مفرّ منه لضمان استمرارية دور القطاع المصرفي كوسيط أساسي في الدورة الاقتصادية، خصوصاً تمويل قطاع الأعمال خلال فترة إعادة الهيكلة التي قد تمتد لسنوات.

خامساً- لا مفرّ من تصفية البنوك التي لا تستوفي شروط الاستمرارية في المرحلة القادمة. على أن يجري الاستحواذ على موجودات هذه البنوك سواء من قبل الوكالة أو الهيئة المحايدة، أو البنوك المتبقية المستوفية للشروط.

سادساً- لا مفرّ من تحمّل جميع الأطراف حصة من الخسائر، أي البنوك والمساهمين والمودعين وآخرهم الدولة.

سابعاً- تتعدد أدوات التدخل والمعالجة تبعاً لحجم المشكلة وطبيعتها، ومن أبرز هذه الأدوات ما يلي:

- ◀ إعادة الرسملة داخلياً، أو التصفية والدمج والاستحواذ.
- ◀ تجميد الودائع والسحوبات لفترة معيَّنة حفاظاً على السيولة الموجودة.
- ◀ إغلاق المصارف لفتترات متقطعة.
- ◀ إدخال مساهمين جدد محليين أو أجنبي.
- ◀ تأميم البنوك لفترة انتقالية.
- ◀ توفير ضمانات حكومية مؤكدة للودائع حفاظاً على الثقة بالقطاع المصرفي.
- ◀ تحويل مودعين كبار إلى مساهمين في البنك.

◀ تحويل ملكية بعض الأصول بما فيها الديون الرديئة، إما إلى بنك محلي ينشأ لهذه الغاية أو إلى الوكالة المحايدة المشرفة على إدارة العملية، أو إلى جهات خارجية مثل "صناديق الأصول الضعيفة" التي تشتري الأصول السامة من البنوك بأسعار بخسة نسبياً" (وهذا ما حصل بالنسبة للجزء الأكبر من سندات اليوروبوندر التي كانت في حوزة المصارف اللبنانية وباتت في حوزة مصارف أجنبية مثل Ashmore bank).

وبالرغم من أن تعقيدات الأزمة اللبنانية بوصفها أزمة متعددة الأبعاد ونادرة الحدوث، أي كونها أزمة مصرفية نقدية ومالية وإنسانية قد تفرض معالجات خاصة واستثنائية، فإن ذلك لا يحول دون استخلاص العبر والدروس من تجارب دول أخرى سبق أن واجهت أزمات مالية ونقدية، لا بل ينبغي توسيع دائرة التعاون مع مختلف الدول والهيئات القادرة على تقديم المساعدة، وذلك لاعتبارات كثيرة منها:

◀ إن عملية إعادة الهيكلة بشقيها، أي القطاع المصرفي بما فيه مصرف لبنان، والدين العام، تجري وسط ركود تضخمي شديد وإفلاس تام للدولة، في حين أن الفاتورة المتوقعة لهذه العملية هي من الضخامة بحيث قد تعجز عن تغطيتها حتى مصادر التمويل الخارجي.

◀ تطرح عملية إعادة الهيكلة بشقيها جملة من القضايا والإشكاليات الشائكة. مما قد يستدعي الاستعانة بجهات خارجية صديقة لتذليلها. ومن أبرزها ما يلي:

- صعوبات تتصل بنقص التمويل اللازم لعملية إعادة رسملة المصارف وضمن الودائع وإطفاء الخسائر.
- نقص الخبرات الرفيعة والمحايدة للإشراف والرقابة والمتابعة الشفافة والصارمة لعملية إعادة الهيكلة بكاملها.
- آليات وأطر للمساعدة في إدارة ومعالجة الأصول السامة بما فيها الديون الرديئة.
- ضمانات للحصول على التمويل الخارجي.
- تغطية عملية إعادة التفاوض مع الدائنين الأجانب الذين باتوا يحملون جزءاً هاماً من الدين العام.

وفي هذا الإطار فإن خطة التعافي المالي لحكومة الرئيس حسان دياب، والتي تتضمن الكثير من خيارات إعادة الهيكلة المعهودة في أزمات الدول المذكورة آنفاً، مع تعديلات وإضافات مطلوبة وإعادة نظر ببعض الأرقام بطبيعة الحال، ما زالت تشكل منطلقاً حقيقياً لأي

محاولات جديدة سواء في المعالجات أو التفاوض مع صندوق النقد الدولي وغيره من جهات التمويل الدولية.

وفي مطلق الأحوال لا يسعنا سوى التأكيد على جملة من الثوابت نجد في التمسك بها مصلحة وطنية لا ينبغي التفريط بها، وعلى رأس تلك الثوابت:

الحرص على أن تشكّل عملية إعادة هيكلة القطاع المصرفي فرصة للانتقال إلى مرحلة جديدة من العمل المصرفي الموجه لتمويل الإنتاج وليس الاستهلاك بشقيه الخاص والعام، كما تعودنا طوال العقود الماضية. ويمكن على سبيل المثال أن تتضمن التشريعات الجديدة حوافز كافية لتوجيه التسليف المصرفي نحو استيراد المواد الأولية والسلع الرأسمالية الضرورية للصناعات المحلية.

وإزاء ما يطرح من مشاريع تتعلق بالموجودات العامة في خضمّ عملية إعادة الهيكلة، ينبغي عدم التفريط بدور الدولة وحقوقها سواء لمواجهة تحديات التنمية والحد من الفقر، أو إعادة تأهيل وتطوير موارد البلاد البشرية والمادية بما فيها البنية التحتية والخدمات العامة.

## 6. مقاربات أخرى في تشخيص الأزمة وإعادة الهيكلة:

خلال النقاش طرح مشاركون آخرون مقاربات متفرقة في تشخيص طبيعة الأزمة والعوامل التي أدت إليها بالإضافة إلى مظاهر الخلل الحالية وتوصيات للحل، وذلك على الشكل الآتي:

### 1. في تشخيص الأزمة

تشير الوقائع إلى أن لبنان يعاني من أزمة نظام حقيقية Truly Systemic Crisis تفاقمت من خلال أربع مراحل تباعاً وهي كالاتي:

أ. أزمة دين سيادي Sovereign Debt Crisis وذلك بحسب توصيف الأزمات المصرفية في العالم<sup>1</sup>، بدأت مع توقّف مصرف لبنان عن خدمة الدين في الخارج، ثم توقّف الحكومة اللبنانية عن دفع سندات اليوروبوند وفوائدها المستحقة.

ب. أزمة سيولة خانقة بالعملة الأجنبية Foreign Currency Liquidity Crisis

<sup>1</sup> لمزيد من التفاصيل يمكن مراجعة الدراسة الآتية:

Luc Laeven & Fabian Valencia, 2020. "Systemic Banking Crises Database II," IMF Economic Review, Palgrave Macmillan; International Monetary Fund, vol. 68(2), pages 307-361, June.

ج. أزمة نقدية بالعملة المحلية Local Currency Liquidity Crisis

د. أزمة تضخم مفرط Hyperinflation

## 2. العوامل التي أدت إلى هذه الأزمة

العوامل الخارجية (Exogenous Factors) من خارج القطاع المصرفي:

1. النموذج الاقتصادي اللبناني: ضعف قطاعات الاقتصاد الحقيقي و العجز البنوي في

الميزان التجاري

2. السياسات المالية

- الكلفة الباهظة لإعادة الإعمار عبر الاستدانة.

- التنامي المفرط للدين العام حيث ارتفع عام 1990 من 1.5 مليار دولار إلى 18 مليار

دولار عام 1997.

3. السياسات النقدية: تمويل عجز المالية العامة وعجز ميزان المدفوعات والإصرار على

تثبيت سعر الصرف عند مستويات لا تعكس واقع سوق القطع (أزمة 1998، باريس

1997 و2003)

4. الحرب على سوريا ونتائجها المباشرة على الاقتصاد اللبناني

5. العقوبات الأميركية

أما العوامل الداخلية (Endogenous Factors) من صميم النظام المصرفي:

1. النمو المتسارع للقطاع المصرفي مقارنة بحجم الاقتصاد (بما فيها تدفق السيولة بعد

الأزمة المالية العامة GFC 2008-2011).

2. تشابه نماذج العمل / سمة المخاطر (Business Model/Risk Profile):

- التركيز في مصادر التمويل على الودائع والتحويلات الخارجية (Remittances) بكلفة عالية والتركز في التوظيفات السيادية (النتيجة: تكديس الأرباح للمساهمين وكبار المودعين).

- غياب القوانين والتنظيمات التي تمنع هذا التركيز في التوظيفات السيادية

- النموذج أدى إلى خروج الجزء الأكبر من المصارف الأجنبية من السوق المحلية (ABN

amro , Standard Charteted, Credit Lionais, Banca di Roman , HSBC...

3. خسائر القطاع المصرفي في الخارج.

4. الهندسات المالية لردم الفجوة في السيولة (56 مليار د.أ. بين 2013-2020 بحسب تقرير بنك عودة للفصل الأول 2021).
5. عدم قدرة مصرف لبنان على أداء دور المقرض الأخير بالعملات الأجنبية Lender of Last Resort

### الخلل في آليات في إعادة الهيكلة الحالية

قبل البدء بأي عملية إعادة هيكلة لا بد من تحديد ما إذا كنا نحتاج إلى خطة تعافٍ أو خطة إنقاذ للقطاع المصرفي أم الاثنين معاً. وعند مقارنة خطط التعافي والإنقاذ التي اعتمدها الدول بعد الأزمة المالية العالمية مع ما يحصل حالياً في لبنان نجد لدينا ضعفاً في مقاربة عملية إعادة الهيكلة برمتها على سبيل المثال:

- طلب مصرف لبنان من المصارف زيادة رساميلها بالعملات الأجنبية بنسبة 20٪ تمهيداً لإعادة الهيكلة وهذا الأمر مغاير لتوصيات اللجان والهيئات الرقابية الدولية والتي تشير إلى أن استخدام هذا التدبير في خضمّ الأزمة هو من أنواع الإجراءات المشابهة للدورات الاقتصادية Procyclical Measures حيث تكون كلفة رأس المال  $cost\ of\ capital$  في أوقات الأزمات مرتفعة جداً ، وما يحصل حالياً في لبنان هو زيادة للرساميل على حساب نوعيتها فهذه الزيادات الحاصلة في رساميل بعض المصارف لا تُعتبر تدفقاً حقيقياً يسمح بإعادة الهيكلة لأي مصرف كان.

- برنامج تقسيط الخسائر المعمول به حالياً Amortization framework. ما يحصل حالياً هو تقسيط النسب المطبقة نظامياً لاحتساب الخسائر المتوقعة بحسب نوع التوظيفات وهي 45 بالمئة خسائر ديون سيادية على اليوروبوندز و 1.98 بالمئة خسائر على توظيفات مصرف لبنان، وتكوين هذه المؤونات يستلزم الاقتطاع المباشر من حساب الأرباح والخسائر وتالياً من رساميل المصارف وليس السماح بتقسيط خسائر محققة فعلاً.

### مقدمة خريطة إعادة الهيكلة

نحن الآن في خضمّ مرحلة انتقالية حيث إن نموذج الأعمال الذي كان معتمداً من قبل المصارف يفترض أن فاعليته قد انتهت. ولكن النموذج الجديد لذي يتوافق مع متطلبات المرحلة المقبلة لم يُنشأ بعد. وحتى في ظل ارتفاع درجات عدم اليقين فإن لبنان قادر على

وضع خطة لإعادة هيكلة قطاعه المالي والمصرفي، والتجارب الدولية تؤكد ذلك وخاصة تلك الحديثة التي حصلت بعد الأزمة المالية العالمية.

### الخطة الإصلاحية (خارطة طريق Road Map)

#### 1. تحديد الخسائر Loss Determination and Estimation

تحديد الخسائر يجب أن يكون النقطة الأولى والمركزية لتوزيع الخسائر بشكل عادل، وللوصول إلى تحديد الخسائر يُفترض من الحكومة الجديدة:

أ. إنجاز خطة تفاوضية مع الدائنين وتحديد الخسائر المحققة Incurred Loss على محافظها المالية وتحديد نسبة التعويض Recovery Rate المناسبة. مما يعني التحديد الواضح لنسب الاقتطاع على سندات اليوروبوندرز.

ب. إجراء إعادة تقييم عادل لميزانية مصرف لبنان حتى يتسنى لنا تقنياً تحديد الخسائر المحققة على توظيفات المصارف لدى مصرف لبنان.

#### 2. إجراء تقييم لأصول المصارف Asset Quality Review

3. على ضوء تقييم أصول المصارف يتم توزيع المصارف بين مصارف قابلة للاستمرار Viable banks ومصارف غير قابلة للاستمرار Non-viable banks .

4. بعد تقسيم المصارف يمكن وضع خطة تعافٍ (Recovery Plan) للمصارف القابلة للاستمرار ويجب وضع خطة إنقاذ Resolution Plan للمصارف المتعثرة أو محتملة التعثر Failing bank and Likely to fail bank .

هذه الخطة تسمح للبنان بإعادة هيكلة القطاع المصرفي وتقليص حجمه وصولاً إلى آليات للتعافي اعتمدت في دول سابقاً.

من التقنيات الممكن استعمالها كآليات للتعافي بالنسبة إلى المصارف التي ستكون قابلة للاستمرار:

1. التحويل الجبري للودائع بالعملات من الدولار إلى الليرة اللبنانية.

2. فرض ضريبة على الثروات تطال كبار المودعين وتحديد أرباح الهندسات المالية

3. عملية دعم باستعمال أموال من خارج المصرف Bailout

4. عملية دعم باستعمال جزء من أموال شريحة محددة من أموال المودعين Bail-in حيث تعطي المودعين الحق بأن يكونوا مساهمين.

أما بالنسبة للمصارف التي لن تكون قابلة للاستمرار فيمكن إجراء الآتي:

1. تقسيم المصارف إلى نوعين: مصرف جيد ومصرف رديء Good and Bad banks
2. تحديد الأصول الجيدة والمنتجة على ميزانية المصارف ونقلها إلى المصرف الجيد، وتحديد الأصول الرديئة ونقلها إلى المصرف الرديء.
3. تحديد شريحة المودعين المفضلين Preferred Depositors ونقلهم إلى المصرف الجيد.
4. تحديد حاجات المصرف من رأسمال وتحديد هذه الرساميل لإعادة التوازن والثقة إلى القطاع المصرفي.

### التشريعات والأنظمة المطلوبة لضمان نجاح عملية إعادة الهيكلة

1. ضرورة أن يكون هناك قانون طوارئ للإنقاذ المصرفي  
Banking Emergency Act  
Banking Resolution Act
  - يُعطى للسلطة الرقابية الحق بإدارة المصارف المتعثرة. كما يعطى أفضلية لصغار المودعين، مع تعريف من هم المودعين المفضلين Preferred Depositors، كما يعطى السلطة الرقابية حق في استعادة الفوائد على الهندسات المالية.
  2. ضرورة إقرار قانون جديد للرقابة على المصارف.
  3. إقرار قانون الـCapital Control.
  4. إقرار قانون لاسترداد الأموال التي تم تحويلها إلى الخارج وخصوصاً من المصرفيين وكبار المودعين.
- كذلك تساعد التشريعات التالية في إنجاح أي خطة لإعادة هيكلة القطاع المصرفي والمالي في لبنان:

1. وجوب قيام الحكومة بإجراء تقييم لموجوداتها والاتفاق على خطة للتفاوض مع الدائنين بعد تحديد آلية واضحة لنظام سعر الصرف في المستقبل هل هو ثابت أم عائم.
2. تقديم كفالة من الحكومة لصغار المودعين بهدف استعادة الثقة.
3. إعداد مرسوم صندوق لإدارة الدين العام مستقبلاً.
4. وضع سياسة ضريبية استثنائية ترافق إعادة هيكلة المصارف تضمن إعادة التوازن للمالية العامة من جهة، وتستهدف إجراءات ضريبية حازمة ومفصلة تطال تركّز الثروة وتحديداً في

القطاع العقاري والوكالات الحصرية وكل من استفاد من الشراكة مع القطاع الخاص من جهة أخرى.

5. إنشاء بنك صغير للتنمية كنموذج لدور المصارف في المرحلة القادمة.

### من يدير عملية إعادة هيكلة المصارف

لا يوجد إجماع دولي على من تقع مسؤولية عملية إعادة الهيكلة، هل هي على المصرف المركزي أو الهيئات الرقابية أو هيئات مستقلة ولا تزال الدراسات خجولة في هذا المجال. وقد صدرت دراسة عن معهد الاستقرار المالي<sup>2</sup> في أيار عام 2021، تُبين الترتيبات المؤسسية لعمليات إنقاذ المصارف في العديد من الدول، والتي يمكن الاستفادة منها لمعرفة أين يجب أن تكون عملية إعادة هيكلة القطاع المصرفي.

كذلك كانت هناك مساهمة للدكتور ألبير داغر الذي قدّم تحليلاً للعوامل الاقتصادية المحيطة بالأزمة موجهاً نقده إلى التركيز على عمليات إعادة الهيكلة للقطاع المصرفي والجوانب المالية للأزمة دون الجوانب البنوية. كما تطرّق بالنقد أيضاً إلى الأدوار التي أداها ويؤديها الخبراء والباحثون في المجال الاقتصادي.

<sup>2</sup> FSI.(May, 2021). Institutional arrangements for bank resolution.<https://www.bis.org/fsi/publ/insights32.htm>

## الأعداد السابقة:

التاريخ	العنوان	العدد
كانون الأول 2010	المشهد الفلسطيني على ضوء استئناف المفاوضات والتطورات الإقليمية	العدد الأول
كانون الثاني 2011	التوجهات الجديدة لسياسة تركيا الخارجية	العدد الثاني
آذار 2011	ثورة الشارع العربي: بداية نقاش	العدد الثالث
آذار 2011	التعليم ما قبل الجامعي في لبنان: نحو استراتيجية وطنية	العدد الرابع
تشرين الأول 2011	أوروبا والتحول في العالم العربي	العدد السادس
نيسان 2012	الضمان الصحي الشامل في لبنان بين الممكن والمرجى	العدد السابع
آب 2012	الرأسمالية المتأخرة وتأثيرها على بلدان العالم الثالث: مشكلة المياه نموذجًا	العدد الثامن
تشرين الثاني 2013	مجلس الامن والتدخلات الخارجية : رؤية قانونية في طبيعة حق النقض وشروط استخدامه	العدد التاسع
آب 2014	الموجبات السياسية والاصلاحية لتكيف لبنان مع الازمة الراهنة وسبل التعامل مع تحدياتها	العدد العاشر
نيسان 2015	القوى العالمية في بيئة متحولة: نحو استقطاب دولي جديد	العدد الحادي عشر
كانون الثاني 2016	انعكاسات احداث باريس على السياسة الفرنسية الداخلية وتجاه المنطقة	العدد الثاني عشر
تموز 2016	روسيا وأميركا في المنطقة: حدود التوافق والاختلاف	العدد الثالث عشر
تموز 2016	التكتلات السياسية والامنية في غرب آسيا	العدد الرابع عشر
شباط 2017	العهد الجديد في مواجهة تحديات الاصلاح	العدد الخامس عشر
آذار 2018	غرب آسيا في عالم ما بعد الأحادية الغربية، تحديات المرحلة الانتقالية	العدد السادس عشر
كانون الثاني 2019	الاتجاهات الاستراتيجية، الشرق الأوسط 2019	العدد السابع عشر
آذار 2019	المواجهة الصينية - الأميركية، الأبعاد الجيوسياسية والاقتصادية والتكنولوجية	العدد الثامن عشر
تشرين الثاني 2019	دور القوى المناوئة للهيمنة	العدد التاسع عشر
آذار 2020	خيارات الجمهورية الإسلامية الإيرانية بعد العدوان الأميركي	العدد العشرون



The Consultative Center for  
Studies and Documentation

Themes and debates

# Restructuring Banking Sector in Lebanon

2021

No 21 - September 2021