



الماضي الجميل

الفساد المزمن يهدد إعادة إعمار ميناء بيروت

يبدو أن العقد الخاص بتشغيل محطة الحاويات في مرفأ بيروت لمدة تبلغ 10 أعوام ليس سوى مجرد بداية لمحو ذاكرة جماعية للعودة للوضع الراهن.

بقلم: أليكس راوي

بدورها يمكن أن تحول ميناء بيروت إلى قوة اقتصادية ومساحة مجتمعية نابضة بالحياة، ولكن للأسف تشير الدلائل المبكرة إلى أن التخطيط والإصلاحات التنظيمية المقترحة ترسخ نفس الإدارة والممارسات الفاسدة التي جلبت الميناء إلى أدنى مستوي له حتى هذه اللحظة.

ما على المحك!

ستساعد خطة إعادة تطوير الميناء المقترحة في تشكيل أفق مالي واجتماعي للمدينة في المستقبل، حيث يمكن لمرفأ بيروت أن يلعب دوراً حاسماً في دفع لبنان للتعافي من الأزمة الاقتصادية الحالية غير المسبوقة، هذا إن لم يجد الفساد طريقه إلى المرفأ مرة أخرى، وتبلغ السعة الكاملة للميناء 1,4 مليون حاوية مكافئة لـ 20 قداً (TEU)، والتي تمنح بيروت سعة الشحن البحري نفسها للميناء حيفا،

تصدّرت المأساة اللبنانية عناوين الصحف العالمية تحت ظل واقع مثير للقلق عندما انفجر أكثر من ألفي طن من نترات الأمونيوم في مرفأ بيروت في أغسطس (آب) من عام 2020، وطالما كان ميناء بيروت لعقود من الزمن مرتعاً للنشاط الإجرامي وعدم الكفاءة الفادحة، سمح خلالها الفساد المستشري باستنزاف الأرباح المالية للميناء، مما أدى إلى إثراء السياسيين وأعوانهم على حساب المجتمع، وبالإضافة إلى ذلك أدت قرارات التخطيط الحضري الكارثية إلى عزل مرفأ بيروت عن المدينة وإنشاء طريق سريع متعدد المسارات، علماً أنه منذ أغسطس (آب) من عام 2020 لا تزال المباني كما هي، محطة وغير مرممة.

حيث تم الإعلان عن خطة إعادة التطوير برعاية مجموعة البنك الدولي في فبراير (شباط) من العام 2022، والتي



من يقوم بالتخطيط؟

منح البنك الدولي عقد إعداد المخطط الرئيسي والرؤية للميناء إلى كونسورتيوم بقيادة شركتي «خوري للاستشارات اللبنانية»، و«Royal Haskoning DHV» للاستشارات الهندسية الدولية، وكُلف الكونسورتيوم، من بين المهام الأخرى، بإعداد «استراتيجية قطاع الموانئ المثلث التي تخدم المجتمع على أفضل وجه، وتعزز التكامل بين الموانئ والبنية التحتية اللوجستية، وتزيد التجارة، وتعزز القدرة التنافسية للبنان في المنطقة، وتضع البلاد كمحور لوجستي في المنطقة».^٦

ومع ذلك، تشير اتصالات البنك الدولي التي اطلع عليها «البديل» إلى أن المجموعة الدولية استثنى واحدة من الشركات الرئيسية «Hamburg Ports Consulting» لتقديم للعطاء على أساس الافتقار إلى «الخبرة والقدرة ذات الصلة»، مع العلم أنها واحدة من أكثر شركات استشارات الموانئ شهرة في العالم، وقد نفذت أكثر من ١٧٠ مشروع متعلق بالموانئ في ١٣٠ دولة على مدار ٤٠ عاماً.^٧

ولأكثر من عام، قام الكونسورتيوم الذي يقوده HPC بإدارة حملة حظيت بدعاية جيدة لإنشاء رؤية لميناء بيروت تستند إلى تنمية المصلحة العامة والإدارة المالية المستقلة والشفافية، بما في ذلك تقييمات مفتوحة المصدر لمسودة الخطة الرئيسية، بالإضافة إلى منصة تدعو إلى مدخلات من المجتمع المدني.^٨

واقترحت خطة HPC التي تم تقديمها بالفعل للحكومة اللبنانية إعادة تطوير المنطقة عن طريق نقل الكثير من عمليات الميناء الحالية إلى خارج وسط المدينة، حيث كان من المفترض أن يؤدي النقل المقترح إلى نقل القلب التجاري للميناء إلى أماكن قريبة من المناطق الصناعية، مع توفير ٥٠ ألف فرصة عمل إضافية على مدى ١٠ سنوات من البناء.

بشكل حاسم من المتوقع أن يدر اقتراح HPC ٢,٥ مليار دولار أميركي من الأرباح، والتي ستدار من قبل ثقة عامة مستقلة بدلاً من الحكومة اللبنانية وسلطات الموانئ الحالية، بيد أن شركتي «خوري للاستشارات اللبنانية» و«Royal Haskoning DHV» لم تفصحا حتى الآن عن أي معلومات حول الفوز بعقد المخطط الرئيسي ولا نواياهم لإشراك المجتمع المدني.

المنافس الرئيسي في شرق البحر الأبيض المتوسط، وأكثر من ضعف سعة ميناء اللاذقية، علماً أنه إذا تم جمع قدرته بميناء طرابلس فإن سعته المتوقعة ستصل إلى نحو ١,٣ مليون حاوية، ويبقى الشحن عبر الموانئ اللبنانية خياراً جذاباً لشركات الشحن في البحر الأبيض المتوسط، حيث تُقدر الإيرادات من شحن الحاويات وحدها عبر مرفأ بيروت الذي يعمل بشكل جيد بنحو ١٧٥ مليون دولار أميركي سنوياً.^٩

كما يبدو أن الموقع الجغرافي للبنان مناسب للاستفادة من تزايد التجارة مع البلدان الداخلية في المنطقة من خلال إعادة إعمار سوريا في نهاية المطاف، على سبيل المثال لا الحصر، ومن الممكن أن تخلق تلك الفرص التجارية المزيد من فرص العمل ومصادر الدخل للأسر اللبنانية، خاصة إذا ضغط المجتمع الدولي اتجاه إدارة شفافة للإيرادات وحوكمة رشيدة.^{٣,٤}

كما يمكن للتخطيط الحضري الأكثر تماسكاً أن يمنح فوائد اجتماعية كبيرة لمدينة بيروت من خلال الاستفادة بشكل أفضل من الموقع المركزي للميناء، تقول سيلفيا يمين، الأستاذة في كلية الهندسة المعمارية في جامعة البلمند الخاصة في لبنان، إن الخطة الرئيسية الجديدة لميناء بيروت يجب أن تركز على "نقل المدينة إلى الماء" من خلال استراتيجيات التخطيط الحضرية المختلفة، وتشمل هذه الاستراتيجيات توفير مساحات غير رسمية للعروض والمناسبات، بالإضافة إلى إنشاء مسارات المشي والمتنزهات، والحفاظ على الهوية المعمارية لمنطقة الميناء، والسماح بمزيد من المساحات الخضراء.

ويمكن من وجهة نظر يمينياجاد أنشطة بناء المجتمع التي تحترم وتسهل الوظائف التجارية للميناء، موضحة ذلك بقولها: "يجب إن تشارك الخطة الرئيسية في توظيف الواجهة البحرية الحضرية والصناعية للميناء"، كما نقرا في وصف الوكالة الأميركية للتنمية الدولية عملية إصلاح إدارة مرفأ بيروت بأنها "اختبار حاسم لإرادة الطبقات السياسية في لبنان" لإجراء إصلاحات واسعة النطاق تعود بالنفع على الاقتصاد اللبناني ورفاهية الشعب اللبناني.^٥



ل GEPB والافتقار إلى الشفافية المالية أسئلة جديّة على مدى العقود التالية.

ويوضح تقييم الوكالة الأميركية للتنمية الدولية بالتفصيل كيف أن بنك GEPB لا يقدم حساباته إلى وزارة المالية للتدقيق، وقد أدرج قروضاً من بنوك التنمية الدولية ضمن إيراداته، بدلاً من معدل محدد لتحويل الأرباح إلى الحكومة، فضلاً عن تمرير GEBP أجزاء غير متوقعة وغير مفسّرة الأرباح.¹²

يخيم الشك على أصحاب المصلحة الآخرين المشاركين في عملية إعادة تطوير مرفأ بيروت، ويظهر أن ثلاث مؤسسات على الأقل من المؤسسات التي ستشكل القانون والمخطط الرئيسي، بما يشمل GEPB وإدارة الجمارك اللبنانية ووزارة الأشغال العامة والنقل، لديها صلات مباشرة بسوء الإدارة المزمّن وطويل الأمد للمنشأة، ومن وجهة نظر الوكالة الأميركية للتنمية الدولية، فإن هيكل الحوكمة الحالي لمرفأ بيروت، والذي يعتبر GEBP مكوّناً مركزياً فيه، يعمل كـ "الصدوق الأسود..."، وهو "مصدر رئيسي للممارسات الفاسدة المشكوك فيها... [و] إساعة استخدام إيرادات الموانئ لمصالح شخصية".

إيرادات وأرباح وتحويلات ميناء بيروت إلى الخزينة (بملايين الدولارات الأميركية):

التحويلات إلى الخزينة	الأرباح	الإيرادات	السنة
		٨٧	٢٠٢٠
١٥٠		١٩٩	٢٠١٩
		٢٣١	٢٠١٨
١٩٤	١٢٤	٢٤٦	٢٠١٧
٩٠	١٢٨	٢٤٥	٢٠١٦
٥٩	٩٠	٢٤٣	٢٠١٥
٥٤	٧٧	٢٢٠	٢٠١٤

المصدر: USAID / TC / GEPB

ويشير تقييم الوكالة الأميركية للتنمية الدولية أيضاً إلى خبرة القطاع الخاص في "الرشاوى لتفضيل ترخيص بعض مشغلي الموانئ من قبل وزارة الأشغال العامة والنقل"، كما أن إدارة الجمارك متورطة بشدة في سوء الإدارة الذي أدى إلى انفجار ٤ أغسطس (آب)، بالإضافة إلى التورط

من جانبه شجع البنك الدولي على أن «أفضل ما جاء في المخطط الرئيسي وقانون الميناء هو الحوكمة الجديدة والإجراءات المنفتحة والشفافة»^٩، وحتى تاريخ نشر هذه الورقة لم يذكر البنك الدولي أي تفاصيل خاصة بمجموعات المجتمع المدني التي تنوي الخطة الرئيسية التشاور معها، ولا كيف سيتم إدراج وجهات نظرها وإعطاء الأولوية لها، ولكن عندما قام «البديل» بالاستفسار عن هذه النقطة، أصدر البنك الدولي بياناً يدعي فيه أن «أي شركة لديها المؤهلات المطلوبة وليس لديها تضارب في المصالح مع المهمة سوف يسمح لها بتقديم عطاء، بما في ذلك شركة Hamburg Port Consulting».

العربة قبل الحصان

لقد أصبح واضحاً أن البنك الدولي والحكومة اللبنانية ينظران إلى عملية إعادة التنمية بشكل مختلف، وبعد أسبوع واحد فقط من الإعلان الرسمي عن مشروع الإصلاح القانوني والخطة الرئيسية، قام علي حمية، وزير الأشغال العامة والنقل، بمنح شركة CMA-CGM، وهي شركة فرنسية متعددة الجنسيات لها علاقات لبنانية، عقداً لمدة ١٠ سنوات لتشغيل محطة الحاويات في مرفأ بيروت.

لكن الحكومة اللبنانية عند إبرام هذه الاتفاقية لم تنتظر إكمال الخطة الرئيسية الجديدة أو مسودة وتنفيذ الإصلاحات التشريعية المقترحة،^{١٠} كما لم يكن البنك الدولي مشاركاً في عملية المناقصة لإعادة تطوير محطة الحاويات.

وحذرت الوكالة الأميركية للتنمية الدولية، الجهة التي أجرت دراسة جدوى شاملة لإعادة تطوير موانئ لبنان، من اتخاذ قرارات كبرى دون ترسيخ هيكل حوكمة سليم أولاً، وخلصت دراسة الوكالة الأميركية إلى أن "انتقال (الحكم) قد يستغرق من سنة إلى سنة ونصف، بشرط وجود التزام سياسي قوي" ثانياً.

في تفاصيل تثير الدهشة بشكل خاص، يتم إصدار عقد CMA CGM وإدارته بواسطة هدف مركزي للإصلاحات التنظيمية المقترحة: اللجنة المؤقتة لإدارة واستثمار مرفأ بيروت (GEBP باللغة الفرنسية)، التي تدير مشروع ميناء بيروت منذ عام ١٩٩٣، على الرغم من كونها مجرد هيئة إدارية مؤقتة إلى أن يتم إنشاء هيئة رسمية للموانئ، حيث أثارت الإدارة المبهمة



لكن عندما طُلب من البنك الدولي ترشيح منظمات المجتمع المدني التي ستشارك في عملية التشاور، فإنه لم يقدم أسماء محددة، ويتفهم "البديل" أن البنك الدولي طلب من نقابة المهندسين والمهندسين المعماريين (OEA) إجراء ورش عمل وتقديم إرشادات حول تطوير الميناء، بما في ذلك الجانب شديد الحساسية للحفاظ على صوامع الحبوب، والتي أصبحت رمزاً لانفجار أغسطس (آب) ٢٠٢٠، إلا أن بعض الفصائل داخل الحكومة اللبنانية تجاهلت توصية (OEA) للحفاظ على الصوامع.

ومن المحتمل أن توفر اتفاقية محطة الحاويات مع CMA CGM تلميحات لفهم أولويات أصحاب المصلحة في إعادة تطوير ميناء بيروت، حيث ستضيف CMA CGM، ثالث أكبر شركة شحن في العالم، قريباً محطة حاويات بيروت إلى سيطرة المجموعة شبه الكاملة على عمليات الشحن العابرة اللبنانية، فقد اشترت CMA CGM مؤخراً 10٪ من عمليات شركة الشحن المنافسة "غلفتينر" في محطة حاويات طرابلس، كما قامت أيضاً بإنشاء مستودع ضخم في تعنايل في وادي البقاع يُعرف باسم "الميناء الجاف"، والذي يمكنه تخزين ألف حاوية ٢٠ قدماً.

ووفقاً لجوزيف خوري، مدير العمليات في ECU Worldwide Lebanon، والذي أكمل أطروحة الماجستير حول المنافسة الاستراتيجية لعمليات الموانئ في شرق البحر المتوسط، فإن عمليات CMA CGM تمثل فرصة تجارية مربحة، وهو يرى من وجهة نظره أن CMA CGM تقف لتحل مركز الصدارة للوصول إلى السوق لإعادة إعمار سوريا في نهاية المطاف، نظراً لتأثير الشركة المنتشر على حركة الشحن عبر لبنان.

سيكون ميناء CMA CGM الجاف في تعنايل، أحد أهم مراكز الاستيراد والتصدير في لبنان، بمثابة نقطة انطلاق الشركة لتسهيل إعادة الإعمار في سوريا عندما يصبح مقبولاً على المستوى السياسي، إذ لا تستطيع الموانئ السورية التعامل إلا أكثر بقليل مع نصف ما يقدر بنحو ٣٠ مليون طن متري من التجارة السنوية التي يتوقع أن تتدفق إلى سوريا لمدة تتراوح من 0 إلى ١٠ سنوات بمجرد بدء إعادة الإعمار.

طويل الأمد في الفساد المنهجي والتهرب الضريبي، ووفقاً للتقديرات فإن وزارة الأشغال العامة والنقل كلفت الدولة اللبنانية أكثر من مليار دولار أميركي في عام ٢٠١٢.^{١٣،١٤}

على الرغم من عدم توقع أن تكون الخطة الرئيسية جاهزة قبل يوليو (تموز) من عام ٢٠٢٢ فإن الوزير حمية صرح علناً بأن: "المخطط الرئيسي للميناء يوضع إطاراً للاستثمار الأمثل قبل بدء إعادة الإعمار والذي كلفته من 0٠ إلى ٦٠ مليون دولار أميركي^{١٥} وهو الرقم نفسه لإجمالي إعادة إعمار الميناء الذي قدمه جو دقاق، المدير العام لـ CMA CGM في لبنان في سبتمبر (أيلول) في عام ٢٠٢١، والذي ادعت الشركة أنه يمكن استكماله في غضون ثلاث سنوات^{١٦}.

ومع ذلك، في بيانه الذي وصل نسخة منه إلى "البديل"، ادعى البنك الدولي أن "العملية في الوقت الحالي في مراحل مبكرة جداً من التصميم، ولم يتم إجراء أي تخصيص أو التزام مالي على وجه التحديد لأن أعمال المساعدة الفنية المتعلقة بالقانون والرؤية والخطة الرئيسية لا يزال جارياً ولم يتم الانتهاء منه".

علوّة على ذلك، فإن الوزراء الحاليين الذين يتعاملون مع مشروع إعادة تطوير المرفأ يعملون بصفة مؤقتة، وهو ما تم تطبيقه منذ استقالة حكومة سعد الحريري المنتخبة في أواخر عام ٢٠١٩، وتثير هذه العوامل شكوكاً خطيرة حول ما إذا كان ينبغي على أصحاب النفوذ هؤلاء البدء في تحديد مستقبل مرفأ بيروت على المدى الطويل من قبل، قبل الانتخابات النيابية المقبلة القادمة، والمقرر إجراؤها في ١0 مايو (أيار) من العام ٢٠٢٢.

الغائب!

هناك سبب إضافي للقلق ينبع من أصحاب المصلحة الذين لم يتم استشارتهم بعد كجزء من مشروع إعادة تطوير ميناء بيروت، ووفقاً للبنك الدولي، فإنه سيتم إعداد الرؤية والمخطط الرئيسي بالتشاور والتنسيق الوثيق مع مكتب رئيس الوزراء، وزارة الأشغال العامة والنقل، ووزارات أخرى، بالإضافة إلى إدارة مرفأ بيروت، إدارة الجمارك، غرفة التجارة، محافظة وبلدية بيروت، كما يدعي البنك الدولي أنه سوف يتعامل مع ممثلي المجتمع المدني.

سيطرة هيئة السوق العالية على سوق الحاويات في لبنان

اللاذقية

حركة المرور: < ٦٠ ألف حاوية
...إمكانية التوسع



علمت الفرقة الرابعة جنباً إلى جنب مع CMA CGN على تشغيل محطة الحاويات ما بين عامي ٢٠١٤ - ٢٠١٩



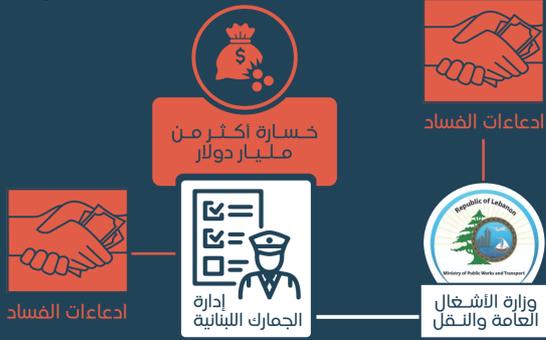
القوة الرابعة
الجيش العربي السوري
الفرقة الرابعة

تصدير البضائع إلى سوريا

١٦ مليون طن من البضائع سنوياً لإعادة الإعمار

طرابلس

حركة المرور: تزايدت من ٤٠ ألف حاوية مكافئة إلى ١,٣ مليون حاوية مكافئة



تصدير البضائع إلى سوريا

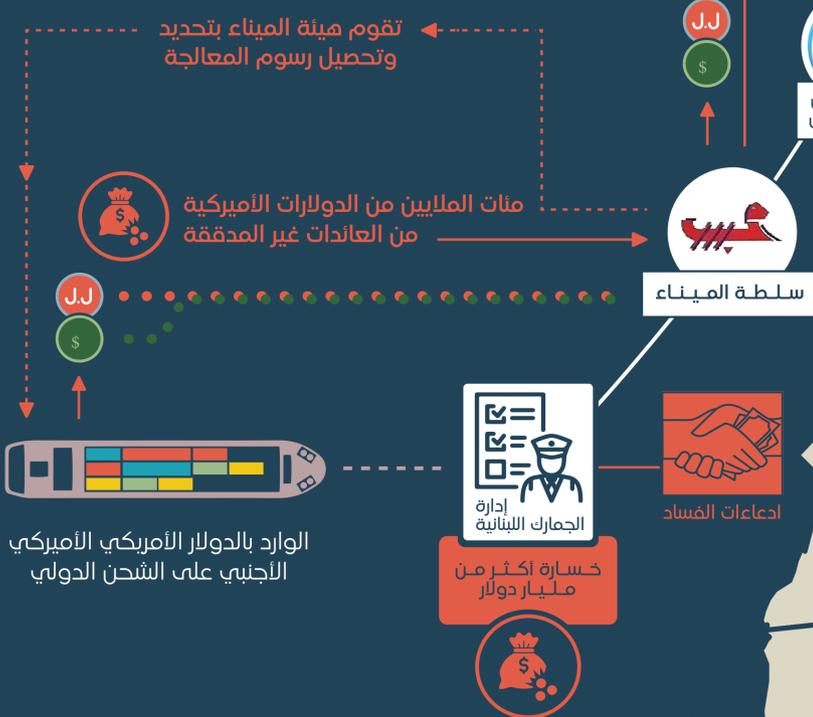
تدفقات البضائع المحتملة ١٥ مليون طن سنوياً

بيروت

حركة المرور: ١,٤ مليون حاوية مكافئة الرسوم: ١١ دولاراً أميركياً + ٢٨٥ ألف ليرة لبنانية لكل حاوية



الرسوم التي تتدفق من سلطات الموانئ إلى CMA CGM



حيفا

حركة المرور: ١,٤ مليون حاوية مكافئة





وقامت CMA CGM بتشغيل محطة حاويات اللاذقية ما بين عامي ٢٠٠٩ - ٢٠١٩ بعد أن رافق الرئيس التنفيذي السابق ومؤسس CMA CGM جاك سعادة الرئيس الفرنسي السابق نيكولاس ساركوزي في وفد دبلوماسي ضم مجموعة من رجال الأعمال، محطة بمرافقة رئيس الوزراء الفرنسي إيمانويل ماكرون في مهمته في سبتمبر ٢٠٢٠ إلى بيروت بعد الانفجار.

وأعلنت CMA CGM، التي رفضت طلب التعليق، عن التزامها بإفناق ٣٣ مليون دولار أميركي، ما يقارب رسوم سنة واحدة من التعامل مع الحاويات بكامل طاقتها في بيروت على ترقية القدرات الفنية لمحطة الحاويات، ووصف مصدر طلب عدم الكشف عن هويته، ولديه خبرة واسعة في إدارة ميناء بيروت وتطوير الموانئ دولياً، استثمار CMA CGM بأنه "مبلغ زهيد" لشركة بحجمها، مشيراً إلى أن محطة الحاويات نجت من الانفجار بشكل جيد نسبياً، وأنها كانت قبل الانفجار تعمل بالفعل بما يقارب ١,٤ مليون حاوية مكافئة تهدف CMA CGM إلى تحقيقها.

على الرغم من حصولها على دعم الحكومة الفرنسية وإمكانية الضغط من أجل إصلاحات سياسية كجزء من إعادة تطوير وإدارة الميناء، فإن CMA CGM لم تذكر كيف تعتزم تشغيل محطة الحاويات في سياق الادعاءات ضد GEBP، ووزارة الأشغال العامة والنقل، وأرقام إدارة الموانئ الأخرى، والتي تشمل إمكانية الحقيقية لتدفقات المواد غير المشروعة والخاضعة للعقوبات عبر مرفق الميناء.

وإلى أن يتم الكشف عن تفاصيل قانون الموانئ الجديد، فإن إعادة التعاقد على محطة الحاويات تشير إلى مخاطر إعادة تطوير الميناء باتباع أنماط مألوفة لقطاعات أخرى من الاقتصاد اللبناني تتميز بتركيز السوق، والحكم الغامض، والاستخدام المشكوك فيه للإيرادات العامة، لذا فإن فكرة أن ميناء بيروت يمكن أن يصبح يوماً ما مكاناً يمكن أن يساعد فيه الأشخاص ضعاف الضمير على الشفاء من الجروح النفسية الناجمة عن انفجار المرفأ الذي يمثل المرفأ بعيداً عن المساءلة لأولئك الذين تسببوا في انفجار ٤ أغسطس (آب).

الصدوق: سيطرة هيئة أسواق المال على الواردات والصادرات اللبنانية

لعبت CMA CGM دوراً ذكياً في توسعها في سوق الاستيراد والتصدير في لبنان، بالإضافة إلى استحواذها على محطة الحاويات في طرابلس والميناء الجاف في تعنابل، وحتى ما قبل عام ٢٠٢٢ كانت CMA CGM تمتلك بالفعل ٦٠٪ من حركة الملاحة اللبنانية.

وكانت الأزمة المالية التي بدأت في لبنان في عام ٢٠١٩ شاهداً على أن تصبح CMA CGM الشركة الوحيدة التي تقبل الدفع من المصدرين اللبنانيين بالليرة اللبنانية والشيكات البنكية المقومة بالدولار الأميركي المودعة في الشركة حسابات مصرفية لبنانية بدلاً عن الدفع بالدولار الأميركي، نظراً لقدرتها على دعم وتحويل الإيرادات بين الشركات، وأكد خوري أن هذا يوفر شريان حياة ثمين للمصدرين اللبنانيين الذين لم يتمكنوا من التصدير إلا من خلال CMA CGM، لا سيما أولئك الذين يعملون في قطاع الزراعة والذين تمكنوا من الاستفادة من منشأة تعنابل.

ومع ذلك، ليس هناك ما يضمن أن المركز المهيمن CMA CGM سوف يفيد الاقتصاد اللبناني المعتمد على الاستيراد بعد تحقيق الأرباح القياسية التي بلغت ١٨ مليار دولار أميركي في عام ٢٠٢١، نتيجة الارتفاع العالمي في الطلب على الشحن منذ تفشي جائحة COVID-١٩، وهو ما جعل المشرعين الأميركيين يتساءلون عما إذا كانت CMA CGM قد "انخرطت في ممارسات مفترسة أثناء الوباء، مما جعل عشرات السلع الأساسية في لبنان تعتمد على الاستيراد الكبير لا سيما في الأغذية الأساسية"، والذي هو بالفعل عرضة لصددمات السوق والتلاعب في الأسعار من خلال الممارسات المناهضة للمنافسة بين المستوردين وشركات الخدمات اللوجستية.

في حين أن صفقة محطة الحاويات منطقية تجارياً بالنسبة لـ CMA CGM، فإن الشركة لديها سجل حافل من العمل مع شخصيات سياسية بغيضة، إذ عملت CMA CGM كجزء من كونسورتيوم يدير محطة حاويات اللاذقية جنباً إلى جنب مع الفرقة الرابعة، وهي من قوات النخبة في الجيش العربي السوري، وخصوصاً منذ عام ٢٠١٤، حيث أشرفت الفرقة على عمليات الميناء وشاركت بشكل مباشر في تفريغ الحاويات المخصصة لرئيس النظام السوري بشار الأسد، والحكومة السورية.



- 1 World Bank (2020) "Reforming and Rebuilding Lebanon's Port Sector: Lessons from Global Best Practices", International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank
- 2 USAID (2021) "Middle East Economic Growth Best Practices Project (MEG) – Port of Beirut Assessment, United States Agency for International Development
- 3 USAID (2021) "Middle East Economic Growth Best Practices Project (MEG) – Port of Beirut Assessment, United States Agency for International Development
- 4 World Bank (2020) "Reforming and Rebuilding Lebanon's Port Sector: Lessons from Global Best Practices", International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank
- 5 USAID (2021) "Middle East Economic Growth Best Practices Project (MEG) – Port of Beirut Assessment, United States Agency for International Development
- 6 World Bank (2021) "Request For Expressions of Interest (# 1276924) - Port of Beirut Reform and Reconstruction- Support to develop a Masterplan and Financing Options", World Bank
- 7 HPC (2022) "Hamburg Ports Consulting – Profile" HPC, online at <https://www.hamburgportconsulting.com/about-hpc/profile>
- 8 BPCD (2021) "Beirut Port City Dialogue" Beirut Port City Dialogue, online at <https://beirut-portcity.org/dialogue>
- 9 NNA (2022) "Mikati Launches "Master Plan For Beirut Port": We Seek Rendering It An Attraction For Optimal Investments" <https://www.nna-leb.gov.lb/en/economy/521479/mikati-launches-master-plan-for-beirut-port-we-see>
- 10 ME.IN-24 (2022) "Mikati launches the master plan for the port of Beirut: We are preparing a new law for the ports sector", available online at <https://middleeast.i-n24.com/News/5192.html>
- 11 NNA (2022) "Mikati Launches "Master Plan For Beirut Port": We Seek Rendering It An Attraction For Optimal Investments" <https://www.nna-leb.gov.lb/en/economy/521479/mikati-launches-master-plan-for-beirut-port-we-see>
- 12 USAID (2021) "Middle East Economic Growth Best Practices Project – Port of Beirut Assessment, United States Agency for International Development
- 13 HRW (2021) ""They Killed Us from the Inside", Human Rights Watch, online at <https://www.hrw.org/report/2021/08/03/they-killed-us-inside/investigation-august-4-beirut-blast>
- 14 Sakr E. (2012) "Corruption widespread, deep-rooted at Beirut Port", Daily Star, November 13, 2012, online at <http://icnbeirut.com/News/2012/dailystar-13-11-12.pdf>
- 15 Abou Rahal L (2022) "Lebanon to get Spanish funds for railway revival plan: minister" <https://www.al-monitor.com/originals/2022/02/lebanon-get-spanish-funds-railway-revival-plan-minister>
- 16 Reuters (2021) "Let us rebuild Beirut's port in less than three years, says France's CMA CGM" Reuters, April 10, 2021 online at <https://www.reuters.com/article/us-lebanon-crisis-port-idUSKBN2BX0BK>
- 17 Antonios Z. (2022) "Les silos de Beyrouth devraient rester en place, jusqu'à nouvel ordre...", L'Orient Le Jour, <https://www.lorientlejour.com/article/1294524/les-silos-devraient-rester-en-place-jusqua-nouvel-ordre.html>
- 18 USAID (2021) "Middle East Economic Growth Best Practices Project (MEG) – Port of Beirut Assessment, United States Agency for International Development
- 19 Reuters (2021) "Let us rebuild Beirut's port in less than three years, says France's CMA CGM" Reuters, April 10, 2021 online at <https://www.reuters.com/article/us-lebanon-crisis-port-idUSKBN2BX0BK>
- 20 Wackett M. (2022) "CMA CGM to use \$18bn profits for further growth and concessions to SMEs", The Loadstar, March 7 2022, online at <https://theloadstar.com/cma-cgm-to-use-18bn-profits-for-further-growth-and-concessions-to-smes/>
- 21 UNESCWA (2016) "Strategic Review of Food and Nutrition Security in Lebanon", United Nations Economic and Social Commission for West Asia, online at <https://www.thinktriangle.net/strategic-review-of-food-and-nutrition-security-in-lebanon/>
- 22 Aldassouky, A. (2020) "The Economic Networks of the Fourth Division During the Syrian Conflict," Middle East Directions, Robert Schuman Centre for Advanced Studies, European University Institute, January 2020, online at https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/65844/MED_WPCS_2020_1.pdf
- 23 Pierre Prier (2008) "Sarkozy à Damas pour peser au Proche-Orient", Le Figaro, 04 September 2008, online at <https://www.lefigaro.fr/international/2008/09/04/01003-20080904ARTFIG00004-sarkozy-a-damas-pour-peser-au-proche-orient-.php>
- 24 HRW (2021) ""They Killed Us from the Inside", Human Rights Watch, online at <https://www.hrw.org/report/2021/08/03/they-killed-us-inside/investigation-august-4-beirut-blast>



TRIANGLE
POLICY | RESEARCH | MEDIA

Design by Alexandros Chatzipanagiotou for Triangle.