



Rapport Annuel 2013



REPUBLIQUE LIBANAISE
MINISTÈRE DES FINANCES



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



الجمهورية اللبنانية REPUBLIQUE LIBANAISE
وزارة المالية MINISTÈRE DES FINANCES

INSTITUT DES FINANCES INSTITUT BASIL FULEIHAN

Rapport Annuel 2013

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

Rapport rédigé par l'équipe de l'Institut des Finances Basil Fuleihan.
Conception graphique: Dolly Harouny.

Tous droits réservés à l'Institut des Finances Basil Fuleihan. Mai 2014.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



Table des Matières

Deuxième année du "Plan de développement institutionnel": perspectives pour 2015	6
Formation	8
La formation	10
Formations en gestion des Finances Publiques	14
La formation douanière	18
La gestion du changement	20
La promotion de la culture économique et financière	23
Coopération et Réseautage	26
Coopération technique et échange d'expertise	28
Partenariat et réseautage	34
Publication, Communication et Information	40
La publication, communication et information	42
Les activités de recherche et de publication	43
La Bibliothèque des Finances, centre de documentation spécialisé	49
Département Administratif et Financier	52
Les principaux accomplissements	54
Les crédits disponibles	55
Le volume des dépenses	58
Les principales activités	59
Les orientations financières et administratives	65
Nos Partenaires	67

This document is provided from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

Prélude

2013: l'année des défis et des initiatives

L'année 2013 fut une année assez difficile et compliquée pour le Liban. Au fait, les répercussions de la crise syrienne, le fardeau des réfugiés, la dette publique et les contraintes sécuritaires ont pesé lourd sur l'Etat. En plus de ces difficultés, la scène régionale s'est révélée en transition et en perturbation. Ce panorama nous a invités, nous, les Instituts et centres de formation du secteur public, à réfléchir profondément, à planifier autrement et à repenser nos activités d'une façon plus innovante afin de répondre aux problématiques suivantes: la formation est-elle toujours une priorité? Et de quelle formation s'agirait-il dans la brume des plans stratégiques et de l'absence de politique publique? La formation répond-elle aux attentes de fonctionnaires préoccupés par la grille des salaires et par leur carrière? Faut-il compléter la formation par un accès à l'information? Comment réaliser nos plans sans un budget public voté? Comment atteindre la valeur souhaitée des dépenses publiques? Peut-on retenir nos équipes, nos formateurs et experts?

Comme Nietzsche l'a si bien dit, "Ce qui ne me tue pas me rend plus fort"; l'année 2013 a été pour nous une occasion pour le lancement de nouvelles initiatives de qualité. L'Institut a lancé, pour la première fois, un certificat spécialisé dans l'achat public et a signé des accords de partenariat à moyen terme avec la Régie du Tabac et autres. Il a réalisé, grâce à la contribution de l'ambassade de France, un pas en avant dans la diffusion de la culture de la langue française dans le secteur public et a participé aux appels d'offres au niveau national pour renforcer les capacités dans les thèmes financiers. Tout cela, en parallèle avec les programmes de formation continue qui maintenaient leur rythme dans les domaines des finances publiques, des douanes et de la gestion du changement.

L'année 2013 a également été marquée par la coopération renforcée entre les instituts de formation. Au niveau régional, le réseau GIFT- MENA a assuré des échanges entre les instituts membres à travers des visites d'études, des missions et des sessions de formation, quant au niveau national, l'Institut a œuvré en collaboration avec le Bureau du ministre d'État pour la réforme administrative pour lancer un premier réseau national de la formation.

En termes de recherche et publications, l'année 2013 s'est distinguée par la nouvelle édition du magazine "Assadissa", sur le thème de la fonction publique et par la préparation des études nationales sur les thèmes de l'éducation économique et financière et de l'achat public, en plus du lancement du premier guide de la série "J'aimerais en savoir plus", sous le titre "pourquoi paie-t-on des taxes?"

Au cours de cette année, nous avons facilité l'accès à l'information économique et financière par le biais de la formation, du site web, des expositions de livres, des foires d'orientation professionnelle et autres, et nous avons œuvré, malgré les difficultés, pour être productifs et efficaces et maintenir notre position d'Institut phare pour les agents publics et pour les citoyens.

Nous vous souhaitons une bonne lecture de notre rapport annuel 2013!

© Institut Des Finances Basil Fuleihan
La directrice de l'Institut

Lamia El Moubayed Bissat
Et l'équipe de travail de l'Institut

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



Deuxième année du "Plan de développement institutionnel": perspectives pour 2015



Pour la deuxième année consécutive, l'Institut a poursuivi l'application du "Plan de développement institutionnel: Perspectives 2015", qui a été préparé avec le soutien de l'équipe "Sigma" européenne et comprenait plusieurs propositions visant à renforcer la position de l'Institut sur la scène nationale, développer les capacités de son personnel, améliorer la communication interne et moderniser les outils de travail pour mieux servir le ministère des Finances et les responsables financiers au Liban.

Les objectifs principaux étaient:

- Offrir des services de formation de qualité à travers la modernisation du cadre organisationnel et des outils de travail.
- Coordination et intégration avec les autres institutions nationales.
- Relier les initiatives plus larges, régionales et internationales.

Vision

En tant que centre d'excellence, l'IdF vise à renforcer et développer les capacités nationales de gestion des Finances Publiques

Mission

Contribuer au développement du capital humain engagé dans la modernisation de la gestion financière publique

Contribuer au développement de partenariats et au partage de connaissances et de bonnes pratiques

Promouvoir la culture d'excellence et d'innovation dans le management public

Objectifs stratégiques

Développer les compétences nécessaires à la modernisation du système national de gestion des finances publiques, douanières et cadastrales

Faciliter l'accès au savoir et à l'information

Mettre à disposition assistance et conseil dans les domaines d'expertise de l'Institut

Favoriser la mise en réseau, dynamiser les échanges, encourager la coopération entre établissements et organismes de formation dans le secteur public

Maintenir une gestion institutionnelle de grande qualité en s'inspirant de standards exigeants et de styles et méthodes de management modernes

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

'Sigma est une initiative commune de l'Organisation de coopération et de développement et l'Union européenne, principalement financée par l'Union européenne. La préparation de ce plan a été prise en charge par l'expert et conseiller Nicolas Dubois Adiritu Sanchez.

Les principaux accomplissements

- La concentration des activités de l'Institut par la **sélection des projets et des activités de formation** qui relèvent de ses fonctions en tant que centre de formation spécialisé dans les finances et les douanes.
- Contribuer à une **culture de la formation** et de l'apprentissage des adultes dans le secteur public au Liban et dans la région à travers un ensemble de programmes spécialisés.
- Développer des bases scientifiques pour **mesurer l'impact de la formation** avec une expérience modèle pour mesurer l'impact du programme visant à renforcer la capacité des professeurs d'économie dans les écoles publiques.
- Organiser une conférence nationale pour **promouvoir les synergies entre les instituts de formation dans le secteur public** et le lancement du réseau national.
- La réalisation de **systèmes électroniques modernes** pour la gestion des archives, les données des formateurs, de la bibliothèque des finances et autres.
- Désigner des **directeurs aux départements** de l'Institut.
- Préparation et mise en œuvre d'un **plan de formation "interne"** pour renforcer les capacités de l'équipe et développer ses compétences.
- Développement du système électronique comptable.
- Réalisation du **site web de l'Institut**.
- Préparer le premier projet d'un **plan stratégique** pour l'Institut.



Coopération avec les centres de formation



Esprit d'équipe



Réunions de l'équipe SIGMA



SIGMA



Aperçu sur le plan de développement institutionnel pour 2012

L'Institut des Finances Basil Fuleihan a publié son rapport sur le "plan de développement institutionnel" début 2012, produit d'une étude objective élaborée par une équipe indépendante d'experts européens "SIGMA", sur les activités de l'Institut, sa performance, et ses approches dans le travail. Suite à cette étude, un plan de travail a été mis au point pour l'Institut afin d'ajuster le plan de formation suivant la demande et l'offre dans le secteur public libanais. Le succès de ce plan s'est révélé l'année dernière, principalement par la discussion de ce plan avec 75 représentants du ministère des Finances et des agences gouvernementales, formateurs, centres de formations et partenaires, et avec la distribution de 180 copies de ce plan aux personnes concernées. En plus du développement des systèmes électroniques de l'Institut, de la formation de l'équipe et de l'accommodation des programmes spécialisés en finances publiques et en douanes et la formation d'adultes. Des Finances Basil Fuleihan

This document and is copyrighted work.



1842

Stagiaires

3500

Participants aux
activités en général

120

Sessions
de formation

8

Nouvelles demandes
de formation

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



Formation

La formation



Formations en gestion des Finances Publiques



La formation douanière



La gestion du changement



La promotion de la culture économique et financière



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

La formation



Le plan de formation 2013 s'est largement inspiré des orientations du "Plan de développement stratégique: Horizons 2015". L'Institut a ainsi offert ses programmes spécialisés dans les domaines des finances publiques, des douanes, de l'ingénierie de la formation et du management public. En plus des programmes offerts, de nouveaux projets et outils de formation ont vu le jour grâce à des initiatives de coopération et de partenariat.

Les principaux résultats

- Organiser 6 formations de formateurs, générales et spécialisées, pour 86 participants.
- Faciliter la participation d'un groupe de formateurs dans des séminaires, organisés par les partenaires de l'Institut, à l'étranger.
- Développer une méthodologie pour mesurer l'impact de la formation en se basant sur le modèle de Kirckpatrick. Un premier projet pilote d'évaluation a été adopté pour les formations portant sur les thèmes de **l'éducation financière**.
- Signer une convention de coopération avec la Régie Libanaise des Tabacs et Tombacs et établir un plan de formation à moyen terme.
- Lancer les premiers programmes de certification en achat public en partenariat avec CIPS (Chartered Institute of Purchasing & Supply-United Kingdom).
- Organiser l'atelier national sur le "**Développement de Synergies entre Établissements et Instances offrant des Formations pour le Secteur Public Libanais**" et qui a abouti au lancement d'un réseau national de formation.
- Consolider les partenariats de l'Institut aux niveaux régional et international et organiser plusieurs activités bilatérales ou dans le cadre du réseau GIFT-MENA.
- Adopter un nouveau système pour l'archive électronique du matériel pédagogique et finaliser le système de base de données des formateurs.



Un partenariat unique avec la Régie

L'Institut et la Régie ont lancé en 2013 une série d'activités visant à promouvoir le concept de la formation et à définir les besoins des différents départements. Ainsi, les 2 partenaires ont développé un plan de formation à moyen terme (2014-2015) et un calendrier annuel contenant 27 programmes classés sous les thèmes suivants: culture institutionnelle, management, formations techniques spécialisées, ingénierie de la formation, langues étrangères, informatique bureautique.

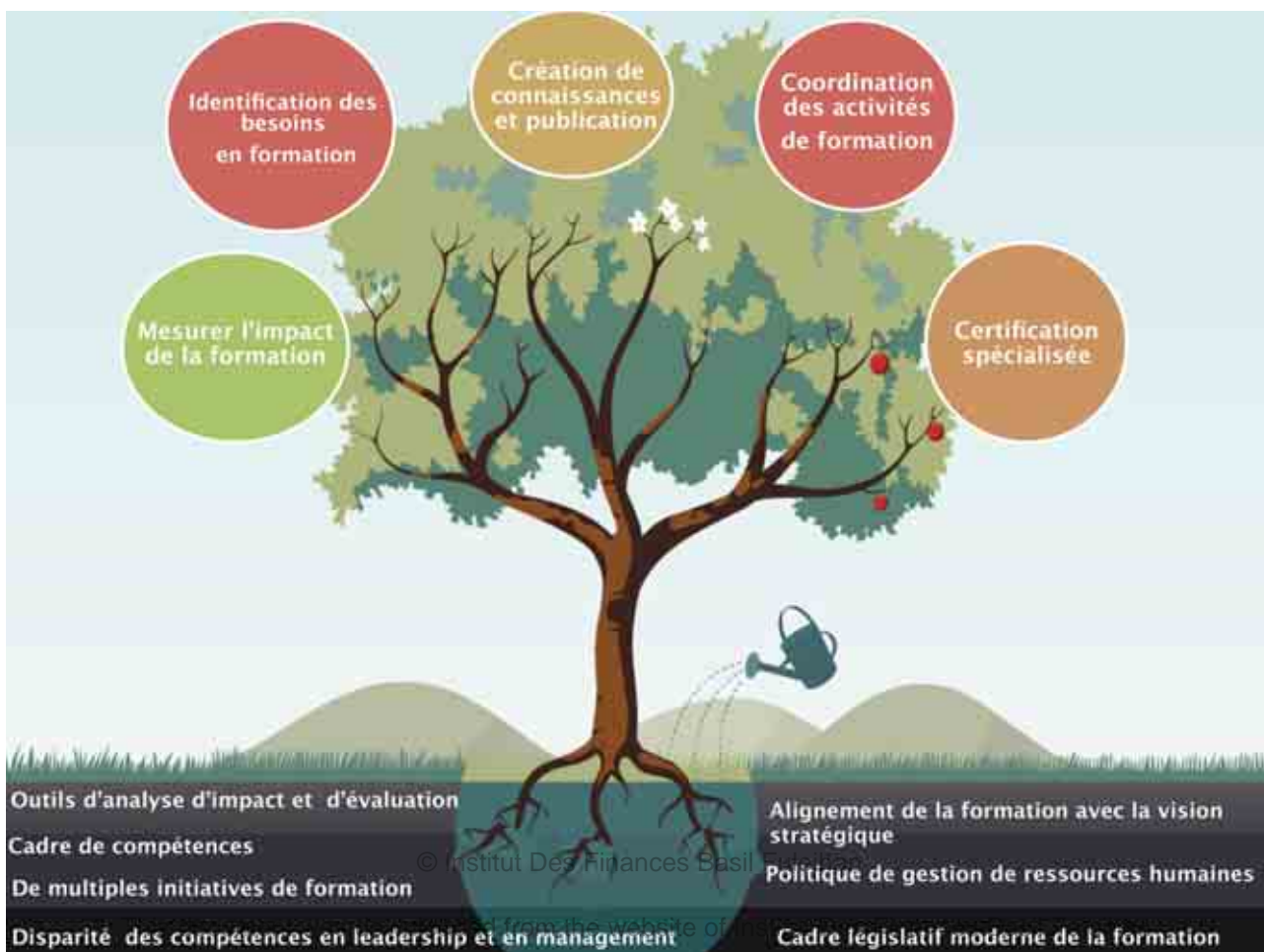
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

Le calendrier de formation

L'offre de formation 2013 a été formulée en respectant les priorités des projets du ministère des Finances ainsi que les besoins exprimés par les bénéficiaires de l'Institut et les orientations régionales et internationales. **75%** des **54** programmes offerts par le calendrier annuel ont été achevés et **8** nouveaux programmes ont été développés.

Le calendrier annuel a été lancé en février 2013 en présence du Ministre des Finances et de **63** hauts responsables au ministère et ce fut l'occasion pour échanger et débattre autour des axes suivants: l'organisation des formations, la certification, les besoins, la recherche et l'impact de la formation.



and is copyrighted work.

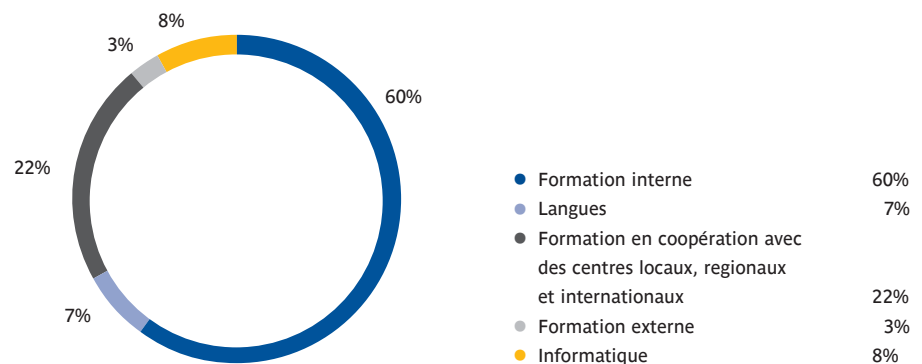
Développer les synergies entre établissements de formation

En septembre 2013, un atelier national, organisé conjointement par l'Institut des Finances Basil Fuleihan, SIGMA et l'Union Européenne, a réuni, au Sérail, plus de **75** représentants des instances de formation du secteur public, du secteur privé et des organisations internationales. La conférence a offert une occasion privilégiée pour présenter les nouvelles méthodologies, outils et pratiques de gestion prévisionnelle (stratégique) des ressources humaines et ce fut une plateforme pour établir un dialogue entre des responsables institutionnels des établissements de formation intervenant pour le secteur public libanais. Le principal résultat fut le lancement du Réseau National de formation.

En chiffres

En 2013, le total des participants dans les différents programmes de formation est de **1842**. Un recul par rapport à 2012 (**2388** participants) est dû principalement aux difficultés budgétaires, à la crise régionale, aux différentes grèves dans le secteur public au Liban et notamment à la situation sécuritaire assez difficile dans le pays.

Répartition des stagiaires par type de formation



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

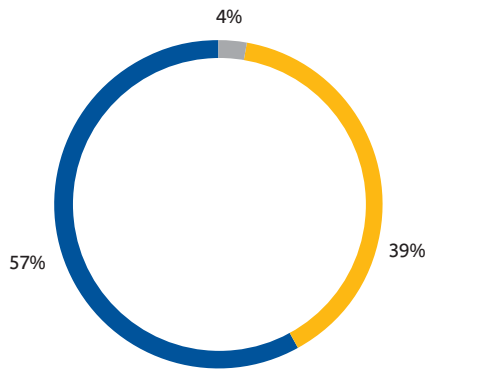
and is copyrighted work.



On note la participation de **725** stagiaires du ministère des Finances contre **1119** en 2012 et de **1054** stagiaires du secteur public contre **1120** en 2012. Quant au

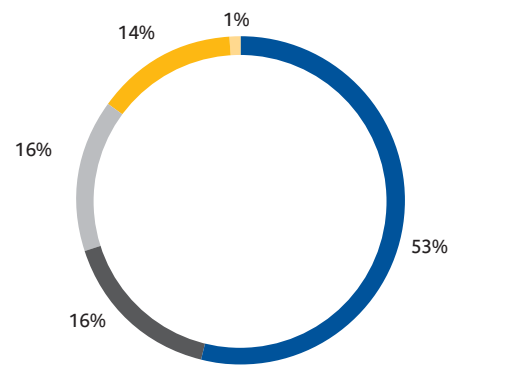
niveau régional, seulement 63 participants ont assisté aux différentes activités contre **155** en 2012.

Répartition des stagiaires par bénéficiaire



- Participants de l'étranger 4%
- Participants des administrations libanaises 57%
- Participants du ministère des Finances 39%

Répartition des stagiaires par direction au ministère des Finances



- D. des finances publiques 53%
- DG des Douanes 16%
- Régie des tabacs et tombacs 16%
- Institut des Finances 14%
- DG des affaires foncières et du cadastre 1%

Nombre total de stagiaires

	Informatique	Formation interne	Langues	Formation en collaboration avec des centres locaux, régionaux et internationaux	Formation externe	Total
DGdes Finances Publiques	62	229	72	22	2	387
DG des Douanes	3	84	2	25	1	115
DG des affaires foncières et ducadastre	1	3				4
Direction de la loterie						0
Régie du tabac	7	78	29		1	115
Institut des Finances	2	59		8	33	102
UNDP					2	2
Total	75	453	103	55	39	725
Administrations Publiques	77	643	30	288	16	1054
Stagiaires arabes et étrangers		3		60		63
Total	152	1095	133	403	55	1842

and is copyrighted work.

Formations en gestion des Finances Publiques



L'année 2013 a comporté plusieurs initiatives dans le domaine du renforcement des capacités en gestion des finances publiques au Liban et dans la région. Les programmes de formation ont compris une gamme complète de thèmes allant de la préparation budgétaire, à l'exécution du budget jusqu'à la comptabilité publique en mettant l'accent sur les achats publics.

Les principales activités de formation en gestion des finances publiques pour 2013 se résument comme suit:

- Soutenir le ministère des Finances dans l'explication de la nouvelle classification du budget 2014, expliquant les principales procédures de l'exécution budgétaire et du contrôle des dépenses.
- Soutenir l'administration fiscale libanaise dans l'unification des procédures fiscales et l'échange des expériences entre les départements concernés.
- Mettre l'accent sur les meilleures pratiques dans la comptabilité publique avec des responsables financiers libanais et de la région MENA.
- Lancement des premières formations certifiantes en achat public au Liban.
- Organisation d'un premier programme de formation pour l'Organisme du contrôle et d'audit au Yémen.

Les principaux résultats

495 participants en 2013 ont participé aux programmes de gestion en finances publiques organisés par l'Institut contre **599** en 2012. **23** formations ont été mises en place contre 10 formations en 2012. Les thèmes retenus:

- Le Budget Public: une collaboration avec le projet EFMS et la direction du budget du ministère libanais des Finances pour la conception et la réalisation d'une série de formations sur "**la nouvelle classification budgétaire pour 2014**" avec la participation de **130** responsables du secteur public.
- L'exécution du budget: une collaboration avec EFMS pour l'organisation de 2 formations: la première intitulée "**initiation à l'exécution budgétaire**" adressée à **40** comptables à la trésorerie au ministère et la deuxième intitulée "**Le contrôle des dépenses**" avec **33** participants du secteur public libanais.

L'Institut répond aux appels d'offres en formation

L'Institut a répondu au cours de 2013 à 2 appels de formation pour l'Irak sur les thèmes de "la comptabilité publique" et "les impôts dans le secteur des télécommunications et du pétrole", mais ces projets n'ont pas été mis en œuvre pour des raisons liées aux donateurs. Au niveau national, l'Institut a été sélectionné, avec la société "Knowledge Development company" (KDC) pour renforcer les capacités de 13 municipalités dans le domaine des finances publiques durant 2014. Ce projet est financé par l'Agence américaine pour le développement international (USAID) et géré par la société MSI. D'autre part, l'Institut a également exprimé son intérêt, avec plusieurs partenaires européens, pour le projet visant à renforcer les capacités de la Cour des comptes au Liban et le projet de développement des écoles publiques; les propositions détaillées suivront en 2014.

This document was prepared as part of the project of the Ministry of Finance, Lebanon, and is copyrighted work.

and is copyrighted work.

- La fiscalité: une collaboration avec l'administration fiscale par la formation de **80** contrôleurs fiscaux sur les politiques fiscales de la gestion des risques.
- **Les Marchés financiers**: une collaboration avec l'Association des Banques au Liban pour former une équipe de la Direction de la dette publique au ministère sur les aspects théoriques des indicateurs financiers et économiques avec des applications pratiques sur les concepts clés.
- La comptabilité publique: deux programmes de formation sur "**les instruments et les techniques de la comptabilité publique**". Le premier programme

s'est tenu en Jordanie en présence de **20** responsables du secteur public des pays de la région MENA et en partenariat avec la Banque Islamique pour le développement et la Direction du Centre de formation du ministère jordanien des Finances. Le second programme s'est tenu au Liban pour une audience locale composée de **30** participants du secteur public.

- L'audit et le contrôle du secteur des télécommunications: un nouveau programme de formation pour **12** participants venant de l'organisme de contrôle et d'audit du Yémen.

Programmes de formation à la gestion des finances publiques

Activité	Ministère des Finances	Administrations libanaises	De l'étranger	Nombre total de stagiaires
La nouvelle classification budgétaire	12	130		142
Formation des formateurs sur le contrôle des dépenses	7			7
Formation sur le contrôle des dépenses	7			7
L'audit sur les dépenses publiques	12	21		33
Initiation à la comptabilité publique	35			35
Programme de formation régional sur la comptabilité publique			18	18
Les instruments et les techniques de la comptabilité publique	2	23		25
Initiation à l'exécution budgétaire	40			40
Les marchés financiers	8			8
La conformité fiscale	80			80
Formation des formateurs sur la certification en achat public	3	6		9
Formation des formateurs sur les stratégies d'achat	3	8		11
Formation des formateurs - Think Tank en achat public	6	8		14
Les stratégies en achat	1	21		22
Certification en achat public		23		23
L'Audit de la TVA sur le secteur des télécommunications			12	12
Total	216	249	30	495

and is copyrighted work.



Le renforcement des capacités en achat public

En se basant sur les résultats de l'étude nationale sur l'état des lieux de l'achat public au Liban et sur sa stratégie nationale pour le développement des capacités, l'Institut des Finances Basil Fuleihan a lancé plusieurs initiatives dans le domaine des achats publics. C'est ainsi que, pour la première fois au Liban, des programmes de formations spécialisées et des certifications professionnelles en achat public ont été lancées, des modèles des documents d'appel d'offres et un guide des achats publics ont été publiés et distribués, une plateforme électronique sur le site web a été créée et des visites d'études organisées à l'échelle internationale.

Principaux résultats

- La clôture du projet "**Renforcement des capacités en achat public**" mis en place en collaboration avec le gouvernement italien depuis 2010.
- Le lancement des **certifications et programmes en achat public** en arabe et en anglais en collaboration avec Chartered Institute for Purchasing and Supply (CIPS).
- L'exécution de la première certification avec la participation de 33 participants représentant **22** administrations.
- Le lancement du programme de **formation sur les stratégies des achats publics** en anglais en collaboration avec CIPS avec **22** participants du secteur public libanais.
- Le lancement de la **plateforme électronique** spécialisée en achat public.
- La publication des documents d'appel d'offre et le guide sur les achats publics.
- Organisation des visites d'études à l'étranger, et notamment en Italie et au Maroc.
- Partager l'expérience de l'Institut dans le domaine de l'achat public durable dans le cadre de la 4ème table ronde pour la production et la consommation durable dans les pays arabes, organisée par UNEP au Caire en juin 2013.
- Finalement, la formation d'un consortium avec le centre de formation de l'organisation mondiale du travail et CRI pour présenter un appel d'offre dans le cadre du projet pour le "**développement des systèmes des achats publics au Liban**", financé par l'Union Européenne.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

La formation à l'étranger

Au cours de l'an 2013, l'Institut a facilité la participation de **21** responsables et formateurs à des conférences et visites d'études à l'étranger, notamment dans des pays arabes et européens.

Programmes de formation à l'étranger

Activité	Organisation	Total des participants
Public Procurement for Better Public Funds Management (PPM)	IMF - CEF - Kuweit	2
Macroeconomic Management and Fiscal Policy	IMF - CEF - Kuweit	1
Regional training program on Public Accounting	Ministry of Finance-Jordan	2
Study visit: Capacity Building in Public Procurement	Moroccan Ministry of Economy and Finance	3
Fifth Regional Meeting Task Force on Corporate Governance of State-Owned Enterprises in the Middle East and North Africa	OECD	1
6 th Annual Meeting of OECD-MENA Senior Budget Officials network	OECD	2
4 th Roundtable meeting on Sustainable Consumption and Production in the Arab Region	UNEP/ESCWA/ League of Arab States	1
Tunis workshop of the Middle East and North Africa (MENA) Network of Public Procurement Experts	World Bank	1
Workshop for the community of practice dedicated to public procurement reform in the Middle East and North Africa		1
Study visit: Capacity Building in Public Procurement	CONSIP & AVCP-Italy	4
Study visit: Capacity Building in Public Procurement	TOR Vergata - SSEF - ITC-ILO (Italy)	3
Total		21

Les orientations futures

- Offrir des formations de haute qualité en Finances Publiques.
- Exposer les formateurs et experts libanais aux bonnes pratiques internationales.
- Continuer l'offre des formations spécialisées en achat public.
- Offrir des services de formation et d'assistance technique, aux niveaux national et régional, en collaboration avec les partenaires.
- Faciliter l'accès à l'information dans le domaine de la gestion des finances publiques et l'achat public à travers le site web et les publications.
- Publier le rapport sur l'état des lieux de l'achat public au Liban et préparer des feuilles de politiques sur les achats publics.
- Contribuer au renforcement du dialogue local sur tous les domaines liés aux finances publiques.

and is copyrighted work.

La formation douanière



Les formations douanières 2013 ont reflété les effets négatifs subis par l'administration des douanes en raison de la situation générale au Liban et dans les pays voisins et le manque de stabilité politique et de sécurité dans la région; ainsi, la stratégie de formation de l'Institut s'est basée sur la demande plutôt que sur l'offre et a ouvert l'accès aux formations aux agences d'application de la loi concernées par le contrôle et la protection des intérêts financiers et économiques.

Le calendrier formation douanière 2013

Le calendrier a compris 13 programmes de formation dont 4 seulement ont été mis en œuvre par l'Institut. Le nombre de participants aux programmes de formation douaniers a atteint 655 stagiaires contre 927 en 2012. Cette baisse est due à plusieurs facteurs clés, notamment aux difficultés administratives et de sécurité provenant de la conjoncture politique et économique; ainsi que la préoccupation de l'administration des douanes dans la gestion et la programmation du projet de jumelage avec la partie italienne et les difficultés liées à l'exécution du plan de la formation douanier régional.

Le Liban, centre régional de formation de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD)

Depuis 2006, le Liban occupe un centre de formation régional de l'Organisation mondiale des douanes. Malgré tous les efforts fournis, les circonstances ont empêché cette année la mise en œuvre des programmes prévus pour 2013. Cependant, l'Institut s'est efforcé d'être présent dans les réunions organisées par l'OMD.

Les programmes de formation

Activité	Nb. de sessions	Stagiaires des douanes	Stagiaires des autres administrations	Nombre total des stagiaires
Techniques de détection des produits radioactifs	1	9		9
Interprétation et analyse d'images X Ray	2	46		46
Techniques d'enquête en psychologie criminelle	4	27	71	98
Atelier de travail sur les médicaments - contrefaits ELLY LILLY	2	16	39	55
La contrefaçon des produits de soins personnels, des produits d'hygiène et des détergents	2	9	101	110
Les techniques de contrôle des marchés	1		80	80
Le blanchiment d'argent et le financement de terrorisme	1	1	255	256
4 ^{ème} session du Comité du renforcement des capacités Finances Basil Fuleihan - Organisation Mondiale des Douanes			1	1
Total	13	108	347	655

and is copyrighted work.

Les principaux résultats

La surveillance et le contrôle douanier

Une attention particulière a été destinée cette année à la surveillance et au contrôle douanier, plusieurs programmes de formation ont été réalisés auxquels ont participé **409** stagiaires de l'administration des douanes et des autres agences d'application de la loi. Les programmes portaient essentiellement sur **l'interprétation et analyse d'images X Ray, les techniques de détection des produits radioactifs, le blanchiment d'argent**. Le programme annuel portant sur les **techniques d'investigation** a été adressé cette année à **98** stagiaires des différentes agences telle la force de la sécurité interne, l'armée libanaise et la Régie libanaise des tabacs et des tombacs et autres.

La fraude commerciale et la protection des consommateurs

En collaboration avec le ministère de l'Economie et du Commerce et avec l'Administration des Douanes et le secteur privé, une série d'ateliers de formation sur la fraude commerciale et la contrefaçon a été organisée pour **245** agents des différents organes chargés de

l'application de la loi au Liban. Ces ateliers ont contribué à fournir des données pour identifier les produits contrefaits et les comparer aux caractéristiques des produits originaux ainsi qu'à mettre à jour les particularités des lignes et des canaux de contrebande. Ces ateliers ont porté cette année aussi sur des sujets clés qui mettent en danger la santé et la sécurité du consommateur tels les médicaments contrefaits, les produits de soins personnels, les outils électriques et autres.

Le blanchiment d'argent et le financement de terrorisme en collaboration avec la direction de formation à l'armée Libanaise

Cette conférence a mis le point sur les risques sociaux et économiques du blanchiment d'argent et a permis de discuter l'aspect législatif, les conventions et les standards internationaux mis en place pour lutter contre ce phénomène. Plusieurs hauts fonctionnaires et responsables du corps politique et militaire, des juges, des diplomates, des attachés militaires des ambassades, et des représentants d'organisations internationales ont participé à cette conférence.

Les orientations futures

- Soutenir l'administration douanière dans ses projets de modernisation.
 - Renforcer l'espace alloué à l'échange d'expériences et d'expertises entre les agences d'application de la loi sur les sujets qui s'entrecroisent avec la mission des douanes.
 - Consolider la coopération avec le secteur privé dans le
- domaine de la lutte contre les fraudes commerciales, la criminalité organisée et la contrebande.
 - Soutenir la position du Liban comme centre de formation régional de l'Organisation mondiale des douanes et faciliter la coordination avec l'OMD et ses représentants régionaux, notamment, le bureau de renforcement des capacités d'Abu Dhabi.



Quatrième réunion du Comité de renforcement des capacités - l'Organisation mondiale des douanes

Le Liban a participé en février 2013 à la 4^{ème} session du Comité du renforcement des capacités (CRC) de l'OMD qui a porté sur la planification stratégique et la mesure de la performance douanière. Cette réunion s'est également penchée sur les nouveaux enjeux relatifs aux trois aspects stratégiques caractérisant la modernisation douanière: la volonté politique, le facteur humain et le partenariat.

Cette réunion a été organisée en marge de la huitième réunion informelle des Directeurs des Bureaux régionaux de renforcement des capacités (BRRC) et des Centres régionaux de formation (CRF), et des Bureaux des Vice-Présidences et avait comme objectif d'activer les mécanismes de coordination régionale et d'échanger les différents points de vue sur la meilleure utilisation des ressources et des expertises disponibles visant à renforcer les plans et les programmes de formation ainsi que les méthodes d'évaluation adoptées.

This document is copyrighted work.

and is copyrighted work.

La gestion du changement



Les formations en matière de leadership constituent une plateforme enrichissante aux hauts cadres libanais pour mener des réflexions approfondies autour des concepts de management public, de la gestion du changement et de la culture de la performance. L'approche participative et le style dynamique de ces programmes constituent un apport valorisant des expériences individuelles et collectives.

Les rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique libanaise

16 responsables de 12 administrations et institutions publiques ont participé aux programmes des "Rencontres des Cadres Dirigeants de la fonction publique". Ce cycle exploite les meilleures pratiques en modernisation de l'Etat et de la gestion des finances publiques. Il est organisé conjointement avec l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) en France avec le soutien de l'Institut Français et de la Fransabank. La promotion 2013 a porté le nom de "Jacques Delors" et a été lancée sous le patronage de l'ambassadeur français au Liban et en présence d'un public officiel de haut niveau.

Les rencontres 2013 ont été organisées sous le thème des "Tendances et enjeux de la gestion financière" et ont abordé les 4 modules suivants:

- Les Finances publiques, outil de modernisation et de performance de l'Etat.
- L'Evaluation et la mobilisation des ressources douanières et fiscales.
- La Conduite du changement dans l'administration.
- Les Réalités économiques de la corruption.



Les rencontres des cadres dirigeants

Fruits d'une longue tradition de coopération libano-française, les rencontres des Cadres Dirigeants de la Fonction Publique Libanaise sont devenues un rendez-vous annuel d'échange et de formation qui rassemble la haute fonction publique. Ces rencontres offrent aux dirigeants, depuis 2010, une plateforme pour partager leurs expériences et approfondir leur culture financière.

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

Les formations en management

L'Institut a organisé durant 2013, **11** formations dans les divers domaines de management impliquant **218** participants. Ces programmes ont pour objectif de

développer les compétences des participants dans les domaines de la planification stratégique, le management, la gestion du temps et de l'intelligence sociale.

Les programmes de formation en management

Activité	Nb. de sessions	Participants du ministère des finances	Participants des autres administrations	Nombre total des stagiaires
La planification stratégique dans un perspectif genre	1		20	20
Les nouvelles tendances en matière de leadership et du management	1		18	18
La gestion du temps et du stress au travail	2	11	47	58
La conception et la rédaction des rapports administratifs	1	17		17
Les "méthodes professionnelles pour présenter l'administration"	3	2	57	59
La motivation et l'estime de soi	2	25		25
L'intelligence émotionnelle et ses applications dans le milieu de travail	1	6	15	21
Total	11	61	157	218

Les formations en langues étrangères et informatique

13 sessions en informatique bureautique ont été organisées et adressées à **152** stagiaires englobant

plusieurs niveaux de Microsoft Word, Excel et MS Project.

Les programmes de formation en langues étrangères et informatique

Activité	Nb. de sessions	Participants du ministère des finances	Participants des autres administrations	Nombre total des stagiaires
Excel - niveau intermédiaire	4	16	38	54
Excel - niveau avancé	4	13	39	52
Traitement de texte - Word - niveau intermédiaire	1	15		15
Traitement de texte - Word - niveau avancé	2	15		15
Power point-niveau avancé	1	10		10
Microsoft project 2010	1	6		6
Total	13	75	77	152

and is copyrighted work.

Quant au développement des compétences linguistiques, **11** sessions de formation ont été organisées pour **133** participants. Cette année a connu aussi une coopération singulière entre l'Institut et l'Ambassade de France au Liban à travers la signature d'une convention **permettant de renforcer les compétences à communiquer en français** dans le domaine financier et économique et d'offrir des certifications linguistiques aux agents de la fonction publique, notamment le DALF et le DELF.

L'organisation des sessions de langue anglaise ont été implémentées en parallèle à Beyrouth, Tripoli et Sidon et en collaboration avec l'AMIDEAST.

Sessions de formation en langue anglaise

Activité	Nb. de sessions	Participants du ministère des finances	Participants des autres administrations	Nombre total de stagiaires
Pre-intermediate Business English	1	10		10
Intermediate Business English	1	10		10
Workplace: English & Conversation Intermediate B	1	8		8
Workplace: English & Conversation Beginner B	1	18		18
Workplace: English & Conversation Beginner A	1	21		21
Workplace: English & Conversation Intermediate	3	34		34
Le Français des Finances	2	2	23	25
DALF A2	1		7	7
Total	11	103	30	133

Les orientations futures

- Poursuivre les rencontres spécialisées des hauts cadres en ouvrant un espace d'échange sur les meilleures pratiques et expériences internationales.
- Promouvoir la formation linguistique et informatique dans les régions libanaises.
- Lancer des diplômes spécialisés en langue française en collaboration avec l'Institut Français.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

La promotion de la culture économique et financière

Depuis 2009, l'Institut œuvre activement pour la promotion de l'éducation économique et financière au Liban. Après avoir formé les professeurs d'économie dans les écoles publiques, il a accompli une étude nationale quantitative pour mesurer les connaissances des Libanais en matière d'économie et de finances. De plus, l'Institut suit de près les efforts internationaux du réseau INFE de l'OCDE et fait partie aussi des partenaires du Projet TEMPUS-PACOME. 2013 est aussi marquée dans ce cadre par le lancement du guide "Pourquoi paie-t-on les impôts?".

L'étude nationale sur les connaissances en finances

Dans le cadre des efforts internationaux conduits par le réseau international sur l'éducation financière (INFE) de l'OCDE et en collaboration avec la Banque Mondiale, l'Institut a élaboré une étude nationale quantitative pour mesurer les connaissances des Libanais en matière d'économie et de finances, le but étant de développer

une stratégie nationale pour promouvoir la culture économique et financière. Six sessions d'échanges et de discussions ont été organisées autour des résultats de cette étude avec la participation de **85** experts. Les résultats et les discussions seront complétés par des documents de politiques publiques.

Les groupes de discussion

Thème	Nb. de sessions	Participants du ministère des finances	Participants des autres administrations	Nombre total de stagiaires
L'éducation financière à l'école	1	2	12	14
La retraite et les politiques de protection sociales	1	4	12	16
Inclusion financière et genre	1	4	13	17
La protection financière des consommateurs	1	3	11	14
Citoyenneté, Bonne Gouvernance et Responsabilité	1	4	7	11
Les services bancaires et financiers	1	2	11	13
Total	6	19	66	85

Le réseau international sur l'éducation financière

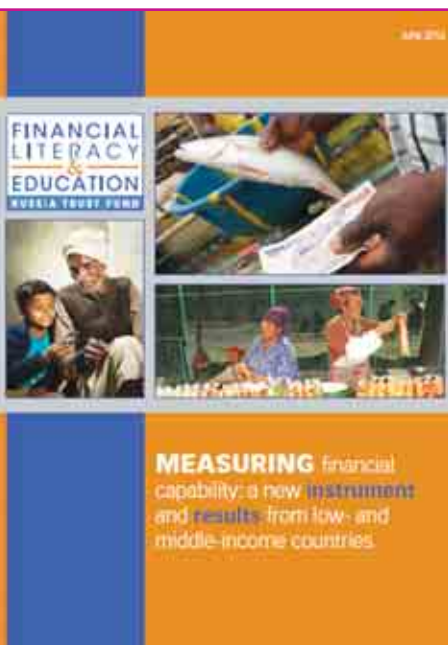
En tant que membre du réseau INFE, l'Institut était présent dans deux activités internationales organisées par l'OCDE à Paris:

- Le "Global Policy Research Symposium to Advance Financial Literacy", le 31 octobre 2013.

- La réunion annuelle du réseau, le 30 octobre 2013 et durant laquelle l'Institut a partagé ses projets d'éducation financière avec une audience internationale.

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



La conférence annuelle des Enseignants d'Economie dans les Ecoles Publiques

L'Institut a organisé en collaboration avec le ministère de l'Education et la Banque Islamique pour le développement, la 2^{ème} conférence annuelle pour les enseignants d'économie dans les écoles publiques. La conférence intitulée **“Le rôle des enseignants dans la promotion de l'éducation économique et financière chez les jeunes”** a réuni **205** enseignants en plus des responsables au ministère.

Les jeunes universitaires visitent le ministère des Finances

L'Institut a communiqué avec les jeunes Libanais par:

- L'accueil des étudiants universitaires pour des périodes de stage de 1 à 2 mois.
- L'organisation des ateliers intitulés **“Les jeunes universitaires au ministère des Finances”** avec la participation de **138** étudiants représentant **7** universités libanaises.
- La participation à la Foire des emplois à l'Université Américaine de Beyrouth.

Visites de terrain des universitaires

Université	Date	Nombre de visites	Nombre de participants
American University of Beirut	22-2-2013	1	23
AUST	22-3-2013	1	16
Université Antonine	12-4-2013	2	19
AUCE	26-4-2013	1	9
Université Antonine	10-5-2013	1	23
LOYAC (NGO)	17-5-2013	1	15
AUST	8-11-2013	1	12
MUBS	29-11-2013	1	21
Total		8	138

and is copyrighted work.



Le projet TEMPUS PACOME

Le projet PACOME (Partenariat pour les compétences et l'emploi) vise à réduire l'écart entre l'offre et la demande en compétences sur le marché du travail, renforçant ainsi l'employabilité des jeunes et des adultes et indirectement la compétitivité économique. Ce projet met en place des observatoires des métiers et compétences au Maroc et au Liban et développe des méthodes et approches qualitatives et quantitatives pour suivre et anticiper les besoins en compétences à court et moyen terme. Des formations et des études pilotes sont aussi prévues.

Les partenaires du Liban sont l'Université Saint Joseph, l'Université Libanaise, l'Institut des Finances Basil Fuleihan, la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur, la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture. Ils travaillent de près avec l'Université de Strasbourg et des partenaires en Allemagne, Grèce, Pays-Bas, Autriche et au Maroc.

Ce projet de 3 ans a été lancé en décembre 2013, et plusieurs visites d'études ont été organisées en 2013 en plus d'une conférence à l'USJ à Beyrouth.

Les orientations des projets de culture économique et financière

- Promouvoir le débat autour d'une stratégie nationale pour l'éducation économique et financière au Liban.
- Publier les résultats de l'étude quantitative et des documents de politiques publiques.
- Sensibiliser le public aux thèmes des finances publiques ou privées.
- Poursuivre la collaboration avec le ministère de l'Education pour renforcer les capacités des enseignants d'économie dans les écoles publiques.
- Poursuivre la communication avec les jeunes par les stages et les visites.



De nouveaux outils pour l'Education Economique et Financière

Afin de promouvoir l'Education Economique et Financière, l'Institut a développé un livre de 28 pages en langue arabe intitulé "Pourquoi paie-t-on les impôts?", mixant bandes dessinées et explications illustrées portant sur la gestion de l'argent public, le tout sous une forme simple et ludique, mais précise et chiffrée à l'appui. Les thèmes abordés portent sur les dépenses et revenus de l'État, la préparation et l'exécution du budget, la dette publique, le rôle des municipalités dans le développement local, ainsi que la mise en valeur de la relation citoyen - État.

En support à ce livre, l'Institut a publié un calendrier 2014 sous forme de questions/réponses, mythe ou réalité, portant sur les mêmes thèmes.

Plusieurs rencontres ont été organisées, en 2013, autour du livre, notamment une matinée hautement interactive avec la presse économique et éducative et une table ronde au Salon du Livre Arabe avec la participation de l'ancien ambassadeur du Liban à Washington Dr. Riad Tabbara, en présence d'économistes, pédagogues, journalistes, étudiants et le public du Salon.

This document was developed and published with the support of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



14
Délégations

5
Visites d'étude
à l'étranger

55
Participants à la
formation
à l'étranger

Coopération avec

22
Organisations
locales
et internationales

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



Coopération et Réseautage

Coopération technique et échange d'expertise

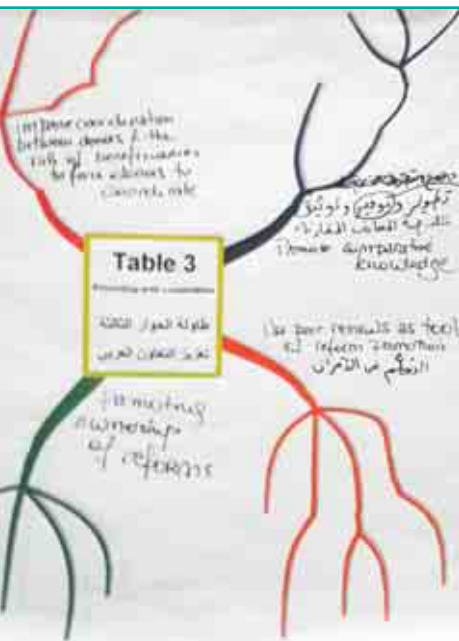
Partenariat et réseautage

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

Coopération technique et échange d'expertise



Consolidant son offre de formation des agents publics, l'Institut a renforcé les relations de partenariat qu'il entretient avec les institutions arabes et internationales et ses liens avec les pays du Sud. Il a également œuvré à développer de nouveaux partenariats avec un nombre d'institutions au Liban et dans la région MENA, élargissant la plateforme d'apprentissage et d'échange d'expertises et facilitant l'accès aux bonnes pratiques nationales et internationales.

Dans le cadre du réseau GIFT-MENA, les centres de formation de la Région ont œuvré à renforcer les relations bilatérales et multilatérales, permettant l'établissement de nouveaux partenariats et jouant un rôle plus actif au sein du réseau.

L'année 2013 a aussi été marquée par une demande de plus en plus croissante de la part des ministères des Finances de la région et de leurs centres de formation respectifs -notamment ceux de l'Iraq, de la Région autonome du Kurdistan et du Yémen -, sur les services de renforcement des capacités et d'assistance technique fournis par l'Institut.

Les principaux accomplissements La coopération Inter-Arabe



Jordanie

Le Centre de formation du ministère Jordanien des Finances a accueilli le programme de formation régionale spécialisé en "**Comptabilité publique**" avec la participation de 20 cadres responsables provenant des directions de la comptabilité publique et des ressources humaines du Liban, de la Jordanie, de Tunisie, Palestine, Maroc, Yémen et du Soudan. Ce programme, organisé dans le cadre des activités du réseau GIFT-MENA et avec le soutien de la Banque Islamique pour le Développement, a contribué à créer un nouvel espace d'échange d'expertise entre les pays de la région pour les formateurs et les participants.



Yémen

Formation à la TVA pour une délégation du ministère des Télécommunications du Yémen

Un nouveau programme de formation portant sur "**le contrôle des taxes des sociétés de télécommunications**" a été développé et exécuté au profit du système central de contrôle et de comptabilité du Yémen.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

★ Maroc

Visite d'étude sur le thème des achats publics

Consolidant les relations de coopération qu'il entretient avec les Institutions Marocaines, l'Institut a participé à un nombre de conférences et a organisé des visites d'étude au ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration, au ministère de l'Economie et des Finances, à l'Ecole Nationale d'Administration et à l'Institut Supérieur d'Administration. Au cours de ces visites, les discussions ont porté sur les questions de développement de capacités et de renforcement de coopération entre les centres de formation de la région.

Dans ce même contexte, une visite d'étude a été organisée dans le cadre des activités du réseau GIFT-MENA, pour **présenter l'expérience Marocaine en termes de modernisation des achats publics à une délégation de cadres de la région MENA.**

Irak

Formation à la comptabilité publique adressée au ministère irakien des Finances

L'Institut a développé en 2013 un programme spécialisé de formation en **comptabilité publique** suite à la demande du ministère irakien des Finances. Ce module sera exécuté ultérieurement.

Kurdistan - Irak (Région autonome du Kurdistan)

Une délégation du ministère des Finances de la Région autonome du Kurdistan a visité l'Institut des Finances Basil Fuleihan pour se familiariser avec ses missions et ses activités et explorer les éventuelles pistes de collaboration.

Algérie

Banque Centrale d'Algérie

Des représentants de la Banque Centrale d'Algérie, un nouveau partenaire, ont participé à la visite d'étude au centre de formation de l'Organisation internationale du travail ITC - ILO, et à la conférence du réseau GIFT-MENA.

Bahreïn

Institut d'administration publique du Bahreïn

L'année 2013 a été marquée par une collaboration active avec l'Institut d'administration publique du Bahreïn, membre du comité de pilotage du réseau GIFT-MENA. Le BIPA du Bahreïn a participé avec efficacité à la **1^{ère} réunion de préparation de la conférence annuelle du réseau organisée au Koweït.** De même, l'Institut Basil Fuleihan a été invité à intervenir dans le cadre de la conférence sur "**L'Avenir de l'administration publique: Professionnalisme et Leadership**", organisé par BIPA, en collaboration avec l'IISA-AIEIA. Les deux parties s'appêtent à signer une convention de partenariat début 2014, les amenant à organiser conjointement des événements d'intérêt commun.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



La coopération Arabo-Méditerranéenne



Réseau GIFT-MENA

Le rôle du réseau GIFT-MENA (Governance Institutes Forum for Training in the Middle East and North Africa) comme instrument de développement par l'échange et la coopération s'est renforcé au cours de l'année 2013 avec le soutien d'ADETEF, en dépit des bouleversements politiques qui ont touché la région du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord.

L'Institut, siège du Secrétariat a œuvré à assurer la pérennité du réseau à travers l'organisation continue de réunions bilatérales avec la partie française et les donateurs arabes et euro-méditerranéens.

Le financement du trésor français des activités du réseau et son soutien au développement de ses capacités s'est poursuivi avec une participation plus active de la part des donateurs aux niveaux régional et international.

Les deux parties ont aussi conjointement préparé, à travers une série de réunions préparatoires au Liban, en France et au Koweït, la cinquième conférence annuelle du réseau qui sera organisée en janvier 2014 au Koweït.

Principales activités du réseau pour l'année 2013

- La préparation de la conférence annuelle du réseau qui portera sur le thème "**Capital humain: construire l'état en temps de crise**", qui se tiendra au Koweït du 28 au 30 janvier 2014. Cette conférence servira de plateforme d'échange et de dialogue autour de trois thèmes principaux: Les défis du leadership et du développement des capacités en temps de crise, l'organisation de l'offre et de la demande sur les services de formation, l'aide internationale au développement ainsi que le rôle des Fonds de développement arabes.
- Il est prévu que participent à cette rencontre, les ministres impliqués dans la modernisation de l'Etat et la gestion de l'argent public, les directeurs des fonds de développement et des agences de coopération internationales, les secrétaires généraux, directeurs généraux et cadres dirigeants de la fonction publique, ainsi que les responsables chargés des écoles et instituts de formation de la fonction publique et de la gestion des ressources humaines dans les ministères et institutions concernées au niveau régional et international.
- La préparation de la réunion du réseau GIFT-MENA, en marge de la conférence annuelle, le 28 janvier au Koweït.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

- L'organisation de la réunion du comité de pilotage du réseau en juin 2013.
- La préparation de la réunion du comité de pilotage prévue le 30 janvier 2014, en marge de la conférence annuelle.
- L'organisation d'un programme de formation spécialisé portant sur la comptabilité publique, en Jordanie, adressé aux hauts responsables de la comptabilité publique de la région.
- La facilitation de la participation d'une délégation composée de **6** responsables gouvernementaux de **4** pays de la région MENA à une formation sur les techniques d'enseignement durable au niveau économique, social et environnemental, au centre de formation International de l'organisation Internationale de Travail - ITC-ILO.
- L'organisation d'une visite d'étude au ministère marocain de l'Economie et des Finances avec la participation de **7** hauts responsables de **5** pays de la région.
- L'organisation de diverses activités dont l'accueil de délégations (Iraq, Kurdistan) et l'organisation de programmes de formation (Yémen), en plus de la participation active à des conférences internationales au Liban et à l'étranger (OCDE-BM-AIEIA-PREM etc...).
- La publication des annales de la conférence annuelle du réseau, organisée à Tunis en 2012, portant sur "**la formation et la coopération au service du changement**", en arabe et en anglais.
- L'adhésion de nouveaux membres au réseau, comptant actuellement **48** membres de **19** pays en plus de **17** institutions régionales et internationales.

Cycle de Hautes Etudes Pour le Développement Economique en Méditerranée CHEDE-MED

Pour la troisième année consécutive, Beyrouth a accueilli le Séminaire de Beyrouth du Cycle de Hautes Etudes pour le Développement Economique en Méditerranée (CHEDE MED), sous le thème "**Croissance post-guerre: quelles perspectives et opportunités pour le Liban et la Syrie**", organisé sous le Patronage du ministre des Finances et en présence des Ambassadeurs de France, d'Italie et d'Espagne.

Le séminaire a été organisé en collaboration avec la mission économique de l'Ambassade de France à Beyrouth et avec le soutien de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Beyrouth et du Mont-Liban, de Solidere, du Port de Beyrouth et de la Municipalité de Byblos. Plus de **70** dirigeants représentant les secteurs public et privé Français, Italiens, Espagnols, Marocains et Libanais ont participé à cette rencontre. Le but de ce deuxième séminaire du Cycle 2013 était d'approfondir la compréhension des auditeurs quant aux défis actuels posés par la crise Syrienne sur les secteurs économiques et de d'échanger sur le développement économique et la croissance économique au Liban et en Syrie.





La coopération avec l'Union Européenne



La Coopération avec l'OCDE et SIGMA

Dans le cadre de la mise en œuvre du Plan de développement institutionnel - "Perspectives 2015", développé par l'Institut avec le soutien de l'équipe Sigma, et suite à ses recommandations, l'Institut a organisé la première réunion des prestataires de formation au Liban avec la participation de la Délégation de la Commission Européenne au Liban et un nombre de partenaires locaux, et avec le soutien des donateurs.

D'autre part, l'Institut a consolidé au cours de l'année 2013 la relation qu'il entretient avec l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques - OCDE en facilitant la participation de 18 de ses experts formateurs à huit conférences, ateliers et réunions organisées par l'OCDE, ainsi qu'aux activités organisées par SIGMA.

OECD-World Bank Seminar on building financial capability in Africa and the Middle East	30-31 janvier 2013	Kenya
Fifth Regional Meeting Task Force on Corporate Governance of State - Owned Enterprises in the Middle East and North Africa	02-03 juillet 2013	Turquie
Meetings of the INFE Advisory Board and Expert Subgroups	29 octobre 2013	France
12 th Meeting of the International Network of Financial Education	30 octobre 2013	France
OECD policy research Symposium to advance financial Literacy	31 octobre 2013	France
The 6 th Annual Meeting of the OECD-MENA Senior Budget Officials Network	25-26 novembre 2013	Qatar
4 th SIGMA Networking Seminar	2-3 décembre 2013	France
The Steering Group Meeting of the MENA-OECD Initiative on Governance and Investment for Development	3 décembre 2013	Maroc

La Collaboration avec les Universités Européennes

L'Institut, en collaboration avec ses partenaires locaux, a participé à quatre visites d'étude organisées dans le cadre du projet TEMPUS à divers pays du Nord et du Sud. Le projet Tempus vise à familiariser les représentants des institutions partenaires avec les approches méthodologiques et instrumentales pour la mesure et l'anticipation des besoins en compétences pour l'éducation et la formation dans une perspective de formation tout au long de la vie et pour la gestion du marché du travail.

Atelier de travail à l'Université Chouaib Doukkali	Février 2013	Université Chouaib Doukkali	Maroc
Workshop at Athens University of Economics and Business	Mars 2013	Université d'Athènes pour l'économie et le commerce	Grèce
Workshop at the Institute for Advanced Studies (IHS) - Vienne	Avril 2013	Centre de recherche Emploi - Qualification - Innovation	Autriche
Workshop at Limburg Institute for Business and Economic Research LIBER/ROA - Maastricht	Avril 2013	Limburg Institute for Business and Economic Research LIBER/ROA - Fuleihan	Pays-Bas

and is copyrighted work.

France

L'année 2013 a été marquée par une coopération active avec la France à travers diverses activités, programmes de formation, missions d'assistance technique et visites d'étude aux institutions françaises partenaires.

Au niveau de la coopération avec ADETEF, des réunions ont été organisées dans les deux pays en amont de la conférence annuelle du réseau GIFT-MENA. L'Institut a aussi participé à la conférence d'ADETEF à Paris et a accueilli une mission d'assistance technique informatique à la veille du lancement du portail de GIFT- MENA. Les deux parties ont aussi travaillé conjointement sur la consolidation de la coopération en matière de gestion financière publique adressée aux pays du Sud.

D'autre part, l'Ecole Nationale Française d'Administration a renouvelé son engagement avec l'Institut, co-organisant la quatrième édition des Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique libanaise, facilitation la participation de **3** cadres libanais à ses Cycles de formation internationaux et accueillant une délégation de l'Institut pour discuter de projets de coopération futurs.

Un nouveau ministère est venu s'ajouter aux partenaires français de l'Institut, celui de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique. Deux délégations ont visité l'Institut courant 2013, pour se familiariser avec ses activités et le terrain libanais. Un atelier de travail portant sur les développements récents dans la fonction publique française a aussi été organisé, en présence de 31 représentants de centres et instituts de formation du secteur public au Liban.

A l'instar des années précédentes, la collaboration avec les différents services de l'Ambassade de France à Beyrouth a été active en 2013, notamment avec l'Institut français, la mission économique et le service de sécurité. Elle a inclus l'organisation commune et le financement d'un nombre de programmes et de projets d'intérêt commun. Cette année a aussi permis la signature d'un protocole de coopération avec l'Institut français portant sur l'organisation de programmes certifiants en langue française.

L'année 2013 a été conclue par une série de réunions de travail avec les responsables du ministère des Affaires étrangères pour le lancement éventuel de deux programmes régionaux, adressés aux cadres dirigeants du secteur public, et aux femmes leaders. Des visites de terrain ont aussi été organisées au sein de plusieurs institutions françaises impliquées par la sensibilisation sur l'argent public et l'éducation financière.

Italie

Cette année s'est distinguée par l'organisation de **2 visites d'étude** en Italie, la première au sein de l'organisme en charge des achats publics CONSIP et celui en charge du contrôle des achats AVCP. La deuxième visite avait pour destination l'Université de Rome Tor Vergata, le centre de formation international affilié à l'Organisation Internationale du Travail ITC-ILO à Turin, et l'Ecole supérieure des finances et de l'économie. Ces visites ont contribué à consolider la coopération et à encourager le réseautage avec les institutions italiennes et les centres responsables du développement des capacités en matière d'achat public.

Dans le cadre de la coopération avec l'Ambassade d'Italie à Beyrouth, l'Institut a facilité la participation de **cinq agents publics** au programme de Master en gestion de l'achat public de l'Université Rome "**Tor Vergata**".

D'autre part, l'Institut s'est entretenu avec les responsables du bureau italien de coopération afin de généraliser son savoir-faire dans le domaine du développement des compétences en achats publics au profit des municipalités au Liban.



Partenariat et réseautage



L'année 2013 s'est distinguée par une coopération stratégique active sur le plan local avec les partenaires des deux secteurs, public et privé. L'Institut a, en effet, tenu à consolider la relation qu'il entretient avec la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Beyrouth et du Mont Liban, ainsi qu'avec Fransabank, l'Association pour la protection des produits et marques déposées, l'Armée et les universités libanaises. De même il a collaboré avec le Parlement, la Cour des comptes, le ministère de l'Education et celui de l'Economie et l'Association des Banques, sur des thèmes portant sur la comptabilité publique, le contrôle, la culture économique et financière, la sécurité alimentaire et les médicaments.

Les partenariats locaux

Partenariat avec les universités libanaises

Afin de renforcer son partenariat avec les universités libanaises, l'Institut a participé à la 3^{ème} conférence annuelle de la faculté de gestion de l'Université Antonine sur "**l'avenir des relations euro-méditerranéennes**". L'Institut a aussi œuvré, au cours de l'année 2013 à la préparation d'un diplôme spécialisé en leadership et développement administratif pour les cadres supérieurs de l'administration douanière, en partenariat avec l'Ecole Supérieure des Affaires (ESA).



Collaboration avec l'Armée Libanaise

• 3^{ème} conférence régionale

L'Institut a participé activement à l'organisation de la 3^{ème} conférence régionale portant sur "le monde arabe 2013: les dynamiques de changement, les défis sécuritaires, économiques, administratifs et économiques", en présence d'un public international composé d'officiels et de chercheurs qui se sont penchés sur les transformations en cours et leurs répercussions politiques, économiques et financières.

• Accueil d'une délégation du Centre de Recherches et d'Etudes Stratégiques

Suite à la conférence, l'Institut a accueilli en septembre 2013 une délégation d'officiers du Centre de Recherches et d'Etudes Stratégiques de l'Armée Libanaise dans le but de les familiariser avec les missions et activités de l'Institut. Cette visite a été l'occasion de discuter

des perspectives de collaboration future. Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

Les partenariats régionaux



La Banque Islamique de Développement

Pour la 3^{ème} année consécutive, la Banque Islamique de Développement a participé au financement d'un programme de formation régional spécialisé portant sur la comptabilité publique, accueilli par le centre de formation du ministère jordanien des Finances.



L'Institut Arabe de Planification

Deux diplômes spécialisés développés par l'Institut Arabe de Planification ont été organisés à Beyrouth; sur "**le développement du capital humain**", et "**les flux financiers internationaux**". Ces deux diplômes ont été animés par huit experts de l'IAP et ont permis à **49** participants des diverses administrations et institutions publiques libanaises de discuter de l'importance du développement du capital humain et du rôle des flux financiers internationaux dans la création des opportunités de croissance économique et de développement durable.

La collaboration entre les deux centres a été couronnée par l'organisation conjointe de la 5^{ème} conférence annuelle du réseau GIFT-MENA qui se tiendra au sein de l'Institut Arabe de Planification au Koweït du 28 au 30 janvier 2014



Fonds Monétaire International - Centre pour l'Economie et les Finances (CEF)

L'Institut a facilité la participation de **7** experts formateurs aux programmes de formation organisés par le centre du FMI pour l'Economie et les Finances au Moyen- Orient, et a participé activement à la réunion annuelle des directeurs de formation.



Collaboration avec l'Université Antonine

Dans le cadre de ses efforts visant à renforcer les échanges d'expériences et les partenariats avec les universités Libanaises, l'Institut a participé à la 3^{ème} conférence internationale de l'Université Antonine organisée sous le thème "Réflexions sur les relations euro-méditerranéennes: Évaluations et avancements". Sur l'agenda, deux interventions de l'Institut. La conférence a été l'occasion de présenter un modèle de coopération entre les pays du sud à travers le réseau GIFT-MENA, qui se veut une plateforme dynamique de diffusion de l'information, d'échange d'expertise et de renforcement des partenariats entre les centres de formation avec le soutien des partenaires et des donateurs.

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

Les partenariats internationaux



Banque Mondiale

L'Institut a poursuivi cette année la coordination des efforts avec les représentants de la Banque Mondiale au Liban et à l'étranger ainsi qu'avec les responsables de l'Institut de la Banque Mondiale (WBI), notamment sur les questions se rapportant aux achats publics, à la gouvernance, la culture économique et financière et autres.

Cette année s'est aussi distinguée par la participation de l'Institut à la table ronde organisée sur la réforme de l'achat public au Liban, et à deux ateliers de travail régionaux portant sur ce même thème à Tunis et en France.



Programme des Nations Unies pour l'environnement - UNEP

Dans le cadre de son rôle de membre fondateur de l'initiative du PNUE portant sur les achats publics durables, l'Institut a participé à la table ronde sur la production et la consommation durables dans la région arabe organisée au Caire. Ce fut l'occasion de présenter le plan national et les recommandations portant sur le renforcement de l'achat public durable au Liban.



Centre International de Formation de l'Organisation Internationale du Travail (IT-ILO)

L'Institut Basil Fuleihan a veillé à consolider ses relations avec le Centre International de Formation affilié à l'Organisation Internationale du Travail - ITC-ILO, à travers l'organisation d'une visite d'étude au centre sur le thème des achats publics et sa participation au programme "[Learning Link](#)".

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



L'accueil de délégations

L'Institut a accueilli, dans le cadre de ses activités locales et régionales, un nombre de délégations parmi lesquelles:

Délégation	Objectif	Nb de participants
Délégation du ministère des Finances du Kurdistan irakien (Région autonome du Kurdistan)	Se familiariser avec la mission et activités de l'Institut	3
Visite d'experts de l'Union Européenne	Discuter de la coopération sur le développement de compétences dans le domaine des finances publiques	2
Visite d'une délégation de professeurs de l'Université "Tor Vergata" à Rome	Présentation du Master en achat public	2
Visite d'une délégation du Système Central de Contrôle et de Comptabilité au Yémen	Participation à la formation sur "le contrôle des taxes des sociétés de télécommunication"	12
Visite d'une délégation du centre d'Etudes et de Recherches Stratégiques de l'Armée libanaise	Présenter l'Institut, ses missions et ses activités et discuter des pistes éventuelles de coopération	8
Visite d'une délégation d'experts de l'équipe Sigma	Atelier national pour le renforcement des liens entre les centres de formation du secteur public au Liban	4
Visite d'une délégation du ministère français de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration	Faire suite aux recommandations de l'atelier national pour le renforcement des liens entre centres de formation du secteur public au Liban	2
Visite d'une délégation d'experts de l'Agence de Coopération des ministères Economique et Financier - ADETEF France	Assistance technique à la gestion du portail du réseau GIFT-MENA	2
Accueil d'un expert du ministère français des Affaires Etrangères	Discuter des possibilités du renforcement de la coopération	1
Accueil de représentants du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) - France	Discuter des possibilités du renforcement de la coopération	2
Accueil des experts du Chartered Institute of Purchasing and Supply (CIPS) - Angleterre	Mise en œuvre du projet de renforcement des capacités en achats publics	4
Accueil des experts du Chartered Institute of Purchasing and Supply (CIPS) - Angleterre	Formation de formateurs sur le thème des achats publics	3
Total		45

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

Les conventions

L'Institut a signé cette année 4 accords de coopération avec des partenaires locaux et internationaux portant sur des activités diverses:

Institution	Domaine	Date
Régie Libanaise des Tabacs et Tombacs	offrir des programmes de formation spécialisés	Décembre 2013
Lebanese American University (LAU)	Accueil à l'Institut d'un participant au programme "Leaders for Democracy Fellowship"	Novembre 2013
L'Institut Français	Offre de programmes de formation en langue française	Juin 2013
Chartered Institute of Purchasing and Supply (CIPS)	Offre de formations diplômantes spécialisées en achat public	Novembre 2013

Les défis

Parmi les défis majeurs auxquels fait face la coopération:

- Etre en mesure d'exécuter les activités programmées dans le calendrier du réseau malgré l'instabilité régionale et l'insuffisance des moyens financiers disponibles suite à la rationalisation des dépenses dans la plupart des pays de la région et la réduction de l'offre d'assistance technique en provenance des pays du Nord.
- La situation politique, administrative et sécuritaire au Liban, qui affecte en particulier l'activité régionale et internationale de l'Institut, due à l'absence de stabilité et l'hésitation des ressortissants des pays arabes à se rendre au Liban.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

Les Orientations

Les centres de formation jouent un rôle de plus en plus important, leur création répondant à l'urgence du développement des capacités des agents publics. Ils sont appelés à anticiper les besoins, orienter la formation et la coopération afin de créer des administrations aptes à accompagner les réformes adoptées par les nouveaux gouvernements.

Les initiatives de coopération et d'échange d'expertise qu'ils gèrent en partenariat avec les bailleurs de fonds internationaux, les soutiennent et leur fournissent un espace d'interaction et d'échange d'expériences.

Les orientations de la coopération sont donc:

- Accompagner les transformations politiques et administratives en s'assurant de la pertinence des services de formation avec les besoins recensés.
 - Mobiliser les ressources pour répondre efficacement à la demande croissante en formation et en assistance technique provenant des partenaires locaux régionaux et internationaux.
 - Encourager la participation aux initiatives clés visant au renforcement des capacités financées par les donateurs dans la région.
 - Encourager les partenariats visant à offrir des formations spécialisées et diplômantes pour les agents publics au Liban et dans la région, et œuvrer à institutionnaliser la coopération à travers des accords bilatéraux de coopération entre les instituts de formation.
 - Mobiliser de nouvelles ressources à travers les bailleurs de fonds régionaux et internationaux pour la mise en œuvre des programmes régionaux et internationaux de l'Institut.
- Convaincre les acteurs internationaux de l'importance de la plateforme qu'offre le réseau GIFT-MENA pour le renforcement des capacités et de la coopération et la création d'un espace de débat.
 - Encourager les institutions membres du réseau GIFT-MENA à accueillir des formations régionales et favoriser l'échange de formateurs et de stagiaires et l'accueil de visites d'études entre les membres du réseau.
 - Encourager les institutions membres à utiliser les espaces interactifs électroniques pour l'échange d'expériences, de connaissances et les ressources de formation.
 - Encourager les synergies entre les institutions de formation de la région, activer le dialogue, et établir des partenariats durables qui contribueraient au développement des capacités institutionnelles et de la performance du secteur public.



© Institut Des Finances Basile Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basile Fuleihan

and is copyrighted work.



4

Numéros du bulletin
"Hadith El Malia"

5

Brochures
de programmes
de formation

2000

Copies du numéro
"Assadissa" portant sur
la fonction publique

L'acquisition de

511

nouveaux titres

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



Publication, Communication et Information

La publication, communication et information



Les activités de recherche et de publication



La Bibliothèque des Finances, centre de documentation spécialisé



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

La publication, communication et information



L'année 2013 a privilégié le rôle de la publication et de la communication dans le but de faciliter l'accès à l'information et aux connaissances pour le grand public. L'Institut a revisité et optimisé sa stratégie de communication afin de mieux l'adapter aux besoins des audiences cibles, dans la forme et dans le fond, ainsi que dans les moyens de communication.

L'Institut s'est également investi dans le travail de recherches et d'études relatives à la gestion des finances publiques, tout en proposant des solutions opérationnelles, et en incitant à l'utilisation des résultats dans la prise de décisions publiques, au renforcement de la participation et à la responsabilisation.

Les principaux accomplissements

L'année 2013 s'est caractérisée par la richesse des publications de recherches et de production de nature opérationnelle, et de leur accompagnement par des plans de communication adaptés:

- ▲ Le lancement de rapports de synthèses (Policy Briefs), visant à mettre les données de recherches et d'études à disposition des décideurs.
- ▲ La publication du quatrième numéro de la revue Assadissa portant sur **"La fonction publique au cœur de la réforme des finances publiques"**, débat social d'actualité.
- ▲ La publication d'un guide à destination des jeunes, intitulé **"Pourquoi paie-t-on les impôts?"**; une initiative pionnière au Liban et dans la région.
- ▲ La publication d'un guide sur **"Les achats publics et cahiers d'appel d'offres"** visant à améliorer la performance des achats publics et à dynamiser la relation entre les secteurs public et privé.
- ▲ Le développement des relations avec la presse économique et éducative, favorisant ainsi la coordination avec les communautés civiles sur les thèmes de l'éducation financière, les sujets économiques et autres sujets relatifs aux finances publiques.
- ▲ L'évolution du site web avec le lancement de forums spécialisés et l'intégration de nouvelles fonctionnalités technologiques.
- ▲ La vente de certaines publications à des prix symboliques afin d'assurer la pérennité des activités de publication.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

Les activités de recherche et de publication

Le développement des activités de publication

Elargir le pool d'experts et de chercheurs dans Assadissa

Dans le but de renforcer le caractère scientifique d'Assadissa, l'Institut a fait appel à un comité consultatif pour la préparation du numéro portant sur **"La fonction publique au cœur de la réforme des finances publiques"**. Le comité était composé de cinq experts et spécialistes du service public de l'Université Libanaise, l'Université Américaine de Beyrouth, le ministère des Finances, le secteur privé et les centres de recherche. Le comité a également proposé des noms d'ouvrages. Cinq experts ont contribué à l'évaluation de six études publiées dans le même numéro.

Le comité consultatif évalue et transmet ses recommandations pour Assadissa

En décembre 2013, le comité consultatif a tenu une réunion consacrée à l'évaluation des travaux de la revue Assadissa deux ans après sa création. Le comité a réitéré l'importance de la revue pour le Liban et les pays de la région, et formulé des recommandations, dont:

- ▲ Accompagner la revue d'un plan de communication permettant une meilleure dissémination et la simplification des informations afin de toucher un public plus large et les décideurs.
- ▲ Renforcer la collaboration avec les facultés et universités spécialisées en la matière, en particulier l'Université Libanaise.
- ▲ Renforcer le rôle du comité consultatif en augmentant le nombre de ses membres et en intégrant des professeurs de l'Université Libanaise.
- ▲ La vente en librairie de la revue à un prix symbolique, tout en distribuant gratuitement le résumé.

Rapports de synthèse (Policy briefs): une nouvelle initiative

Dans le but de maximiser la communication et la dissémination de l'information, l'Institut a initié la

publication de rapport de synthèse (Policy briefs), un sommaire synthétisant les rapports d'enquêtes et de recherches sur les politiques de finances publiques, à destination des décideurs.

Promouvoir la recherche et la présence de l'Institut sur la scène locale et régionale

Afin de renforcer le positionnement de l'Institut comme centre d'excellence en finances publiques et de consolider son rôle dans les milieux de recherche sur la scène locale et régionale, l'Institut œuvre à développer sa coordination avec les centres de recherche, et à participer aux conférences spécialisées en présentant des études pour publication.

- ▲ Dans le cadre de la réunion conjointe de l'Association internationale des écoles et instituts d'administration IISA-AIEIA, tenue à Manama - Bahreïn en 2013, sous le thème **"Perspectives pour l'avenir de l'administration publique: le professionnalisme et le leadership"**, l'Institut a fait une présentation sur **"Le leadership dans le secteur public: l'expérience du Liban dans l'introduction de normes de compétence et de compétitivité dans les postes de la haute fonction publique"**, et a également fait une présentation lors de la table ronde sur le thème **"Risques et stratégies de l'avenir"**.

La subvention de publication

Lancée en 2010 pour encourager la recherche et la production au sein du ministère des Finances et les ministères et autres organismes publics, cette initiative consiste à subventionner l'impression d'un livre ou d'une étude.

Le livre Goodwill a été publié en 2012 à travers cette subvention. L'Institut est actuellement en phase d'évaluation de publications qui feront l'objet de subventions en cours d'année.

Les recommandations les plus importantes exprimées par les experts

Les participants à la réunion préparatoire ont estimé que le plus grand défi d'Assadissa consistait à faire adopter la revue comme source d'informations lors de la prise de décisions de politiques publiques. En effet, les décideurs manquent d'informations et de documentations adéquates. De là vient l'importance de rendre disponibles les résultats des études et recherches aux preneurs et catalyseurs de décisions, comme les parlementaires, les partis politiques et les professeurs universitaires. Les participants ont également souligné l'importance de faire participer les instances éducatives et d'encourager la participation d'étudiants universitaires.



Le renforcement de la synergie entre les activités de publication, de communication et d'information

Les relations avec la presse économique et éducative

L'Institut a élaboré un plan d'action pour renforcer sa relation avec la presse économique et éducative ciblant les jeunes, favorisant ainsi la coordination avec les communautés civiles sur les thèmes de l'éducation financière, les sujets économiques et autres sujets relatifs aux finances publiques. Une première rencontre avec les médias a eu lieu en décembre 2013 sur le thème de l'Education Economique et Financière et le livre "**Pourquoi paie-t-on les impôts?**". Les rencontres se poursuivront au cours de l'année 2014.

Le développement de plans marketing pour les publications de l'Institut

L'Institut a mis l'accent sur le développement de plans Marketing pour ses publications, l'objectif étant de promouvoir le produit ainsi que son contenu. Le lancement de "**Pourquoi paie-t-on les impôts?**" fut la première expérience de plan de Marketing intégré.

Le lancement du livre "**Pourquoi paie-t-on les impôts?**" le 6 décembre 2013

- ▲ Une rencontre pré-lancement avec la presse économique et éducative, suivie par une vaste couverture médiatique.
- ▲ La signature du livre par la Directrice de l'Institut dans le cadre du 57^{ème} Salon international du livre arabe de Beyrouth.
- ▲ Une table ronde au 57^{ème} Salon international du livre arabe de Beyrouth, avec la participation de l'ancien ambassadeur du Liban à Washington Dr. Riad Tabbara, suivie par une vaste couverture médiatique.
- ▲ L'organisation de **neuf** entrevues avec les médias sur des sujets économiques et financiers (télévision, radio, presse écrite, presse électronique) dont la LBCI, la Voix du Liban, L'Orient-Le Jour et le site Lebanon Now.
- ▲ La publication d'articles et dossiers sur l'éducation économique et financière dans plusieurs médias, y compris la NTV, Future, An-Nahar, Al-Iktissad wa Al-Aamal et le site Al-Modone.
- ▲ La distribution de calendriers 2014 inspirés du livre, comme outil de promotion et de dissémination.
- ▲ La distribution de dépliants et de matériel promotionnel.
- ▲ La distribution du livre sur environ **700** points de vente au Liban, y compris les libraires et points de vente de journaux et magazines.

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



La publication

Assadissa

Le quatrième numéro a abordé la question de **“La fonction publique au cœur de la réforme des finances publiques”**, vu son importance sur les finances publiques et sa capacité à influencer la croissance économique, la modernisation de l'Etat et de la rationalisation des dépenses.

Ce numéro s'est particulièrement distingué par son contenu riche en études chiffrées et sa présentation de points de vue divergents au sujet des échelons et salaires. Il a également présenté des expériences de réformes régionales et internationales. Le numéro a bénéficié de la contribution d'un groupe de chercheurs et d'experts des secteurs public et privé au Liban, du monde arabe et de la France.

Etudes et rapports

L'Institut a publié un **fascicule présentant quelques résultats de son enquête nationale sur les connaissances économiques et financières des Libanais**. Ce fascicule fournit une base de données pour le développement d'initiatives de renforcement de capacités économiques et financières. Il a été distribué à tous les professeurs d'économie dans les écoles publiques au cours de leur deuxième réunion annuelle.

Publications en cours de préparation

Un rapport de synthèse sur l'enquête nationale sur les connaissances économiques et financières des Libanais, intitulé **“les Libanais et l'argent”**.

Rapports de synthèse (Policy briefs)

- ▲ Un fascicule résumant les résultats de l'enquête sur les connaissances économiques et financières des Libanais, actuellement en phase de conception.
- ▲ Le rapport sur la réalité de l'achat public au Liban: il s'agit de la version finale du rapport sur les pratiques d'achats publics du gouvernement et les perspectives de la profession au Liban, basé sur les

résultats de l'étude analytique, ainsi que sur les discussions avec les parties concernées au Liban et dans les organisations internationales qui suivent la voie de la réforme de l'achat public au Liban. Le rapport présentera également les tendances internationales dans le domaine du renforcement des capacités, le cadre approprié pour les compétences, les connaissances et la caractérisation des fonctions du personnel des achats publics.

- ▲ Le rapport des travaux de la conférence GIFT-MENA sur **“La formation et la coopération pour le changement au Moyen-Orient et Afrique du Nord”** qui s'est tenue en 2012 dans un cadre tumultueux vécu par la plupart des pays arabes aspirant à la démocratie et à la bonne gouvernance. Le rapport sera publié en anglais et en arabe, et fera la synthèse des leçons apprises et des recommandations de la conférence.

Manuels de formation

Le ministère des Finances, en collaboration avec l'Institut, a lancé la première version expérimentale des manuels **“Le guide de l'achat public”** et **“Les cahiers d'appel d'offres”**. Ces guides traitent des adjudications et appels d'offres pour les travaux, la sélection de consultants, l'acquisition de biens, de fournitures et de services. Ces guides ont été préparés en collaboration avec le Centre International de Formation de l'OIT à travers une subvention de la Banque Mondiale. L'Institut a distribué et discuté ces guides avec des centaines de personnes concernées ou impliquées dans les achats publics au Liban, en coordination avec un groupe d'experts du ministère des Finances, de la cour des comptes et le Bureau du Ministre d'État pour la Réforme administrative.



Guides du citoyen

"**Pourquoi paie-t-on les impôts?**", première publication d'une série d'outils pédagogiques interactifs portant sur l'éducation économique et financière. Ce livre de 28 pages en langue arabe, mixant bandes dessinées et explications illustrées, aborde les questions de la gestion de l'argent public sous une forme simple et ludique, mais précise et chiffres à l'appui. Un groupe d'experts, d'économistes et de pédagogues ont contribué à la préparation du livre. Mazen Kerbaj a conçu les personnages, les illustrations et les bandes dessinées.

Brochures et fascicules

- ▲ L'Institut a publié un fascicule en langue française portant sur la culture économique et financière chez les jeunes libanais: "**Les jeunes et l'éducation financière**".
- ▲ L'Institut a également publié une série de dépliants et de brochures, notamment sur "**Le renforcement des capacités dans l'achat public**", "**La formation certifiante des professionnels de l'achat public**", "**Le programme de formation sur les stratégies de l'achat public**", "**La formation à la langue française**" ainsi que la publication annuelle sur "**Le programme des rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique**".

Les périodiques

- ▲ L'Institut a publié quatre numéros du bulletin "**Hadith El Malia**". Outil de communication interne du ministère des Finances, "**Hadith El Malia**" permet aux employés d'exprimer leurs points de vue et de leurs préoccupations, renforce les liens entre les régions et favorise le sentiment d'appartenance au ministère. Cette année a été marquée par la publication du numéro **50** qui a retracé les moments forts depuis sa création en 1997.
- ▲ L'Institut a publié le rapport annuel de 2012, sous forme papier pour l'arabe et électronique pour le français et l'anglais.
- ▲ L'Institut a publié le **calendrier de formation pour 2013** en arabe qui a été distribué en **3000** exemplaires aux partenaires de l'Institut au Liban et dans la région.

www.institutdesfinances.gov.lb

Les caractéristiques du site web

- ▲ Dernières nouvelles et informations sur les activités de l'Institut et ses services de formation.
- ▲ Recherche et téléchargement de toutes les publications de l'Institut, notamment les guides du citoyen, les manuels de formation, la revue Assadissa, "Hadith El Malia", les rapports et les études.
- ▲ Une sélection d'actualités économiques et financières de sources proéminentes et de la presse locale et internationale.
- ▲ Les forums spécialisés sur 4 thèmes: l'achat public, le Renforcement des capacités, la Gestion des fonds publics, les Douanes et l'Education économique et financière.
- ▲ Les événements et programmes de formation à l'étranger

This document was downloaded from the program of the Ministry of Finance, Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



La couverture médiatique

30 communiqués de presse ont été publiés en 2013, dont 21 articles, dans 15 journaux et magazines libanais et étrangers et sur 11 sites web, couvrant les programmes de formation les plus importants, les conférences et les initiatives entreprises par l'Institut.

Le bulletin d'information

Huit bulletins électroniques ont été envoyés en trois langues à une large base d'experts, de collègues, de partenaires des secteurs public et privé, la société civile et les organisations non-gouvernementales, relatant les dernières nouvelles de l'Institut et le calendrier des activités.

L'évolution du site web de l'Institut

L'évolution du site web avec le lancement de forums spécialisés et l'intégration de nouvelles fonctionnalités technologiques.

Hormis son rôle informatif sur les activités de l'Institut, les services de formation et la newsletter, le site www.institutdesfinances.gov.lb joue le rôle de portail d'échange de connaissances et d'expertise. Cette année est marquée par le lancement du forum spécialisé en achat public, et les préparatifs nécessaires pour les forums électroniques sur le Renforcement des capacités, la Gestion des fonds publics, les Douanes et l'Education économique et financière.

Les salons du livre

L'Institut a participé à deux salons:

- ▲ L'Institut a présenté ses publications au salon du livre francophone de Beyrouth et a lancé le fascicule en langue française portant sur la culture économique et financière chez les jeunes libanais: "**Les jeunes et l'éducation financière**".
- ▲ Le 57^{ème} salon international du livre arabe de Beyrouth, qui a été marqué par le lancement de "**Pourquoi paie-t-on les impôts?**" et une table ronde autour du livre.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



Les publications en cours de préparation, prévues pour la période 2014-2015

Assadissa	Publication de deux numéros	2014
Guides sur l'éducation économique et financière	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Une série simplifiée sur le calcul et paiement de l'impôt et d'autres d'informations de sensibilisation ▲ Un guide sur la taxe foncière ▲ Un guide sur l'impôt sur le revenu 	2014
Une étude sur la capacité des marchés à répondre aux demandes du gouvernement libanais en fournitures, travaux et services conformes aux critères de durabilité	Lancement d'une version numérique en anglais et en arabe	2014
Résultats de l'enquête sur le niveau de connaissances économiques et financières des Libanais	Rapport technique complet de l'enquête	Début 2014
Rapport sur les résultats de l'étude analytique sur l'état de l'achat public au Liban	Le rapport est actuellement en phase de conception Sera publié en anglais et en arabe	2014
Série relatant l'historique de certaines administrations publiques	Entamer la préparation d'une série relatant l'historique de certaines administrations financières, en particulier celles du ministère des Finances	2014-2015
Livret pédagogique sur la gestion des fonds privés	Livret pédagogique sur la gestion de l'argent privé, destiné à renforcer la capacité des citoyens à gérer leur propre argent et de planifier pour l'avenir	2014-2015
Documents pour les conférences		
Rapports de conférences	Préparation du rapport sur les travaux de la Conférence GIFT-MENA en 2014 (en anglais et en arabe)	Début 2014
Rapports de synthèse (Policy briefs)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ L'achat public ▲ Les femmes et l'éducation économique et financière ▲ Un document de recherche sur la performance des Libanais dans la planification pour l'avenir 	Début 2014

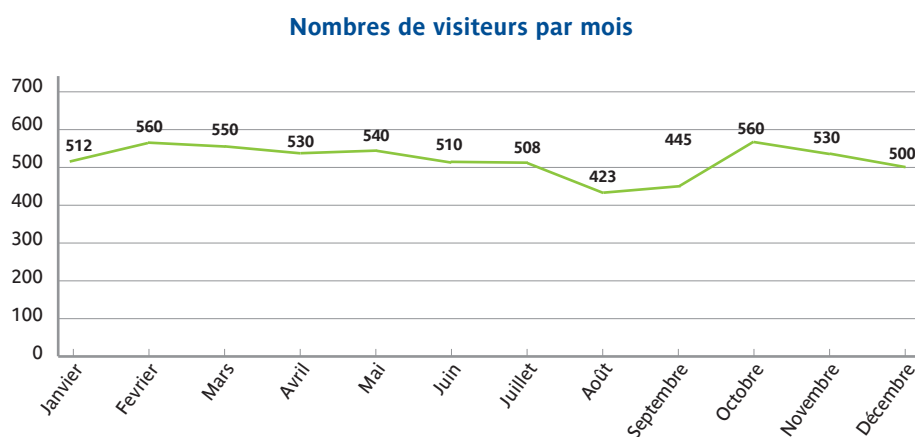
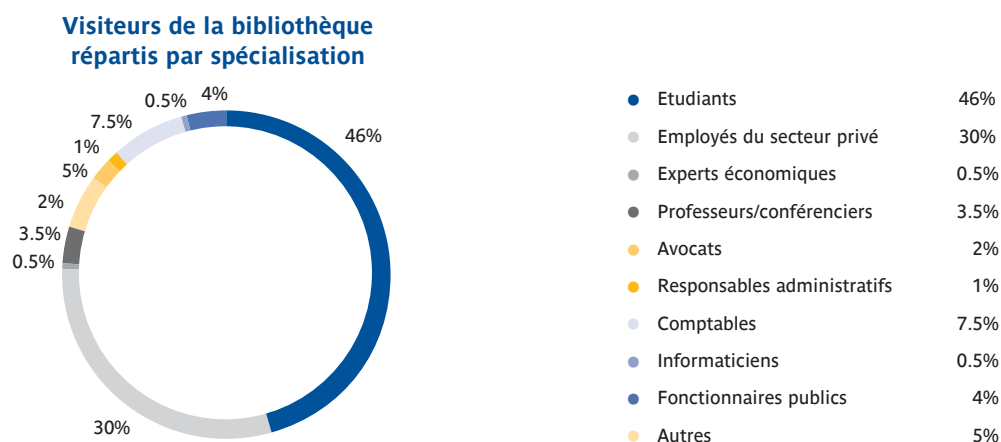
© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

La Bibliothèque des Finances, centre de documentation spécialisé

Le nombre moyen de visites quotidiennes à la bibliothèque est resté le même qu'en 2012.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

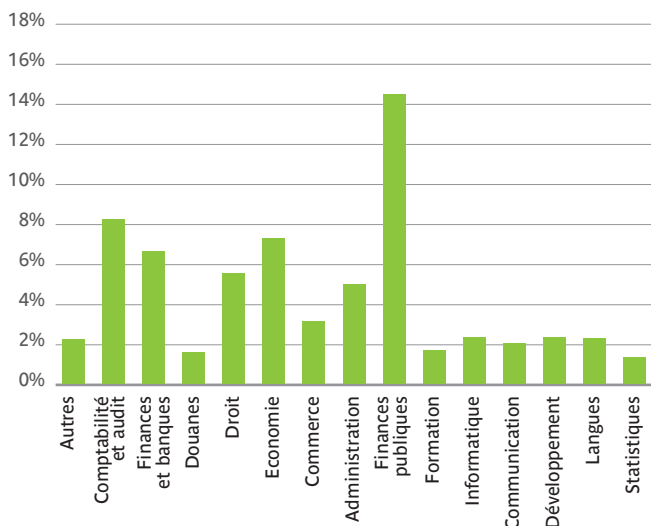
and is copyrighted work.



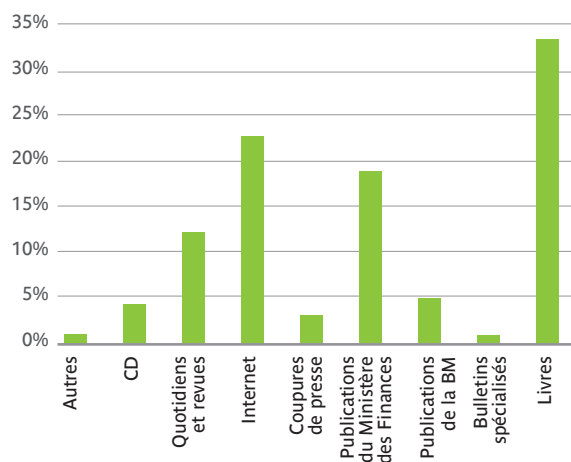
Les nouvelles acquisitions

La bibliothèque a fait l'acquisition de **511** nouveaux livres et **60** rapports et publications spécialisés. Par ailleurs, la collection de codes Libanais a été renouvelée; elle regroupe actuellement les codes amendés jusqu'au 01/07/2012.

Centres d'intérêts des visiteurs selon les sujets



Centres d'intérêts des visiteurs selon les sources d'informations



Projet d'archivage électronique du contenu de la Bibliothèque des Finances

Dans le but de faciliter l'accès aux informations et l'élaboration de recherches, l'Institut a achevé le processus d'archivage électronique du contenu de la Bibliothèque des Finances. Le projet consiste à scanner les principales informations contenues dans les références de la bibliothèque, notamment la page sur laquelle figurent le titre et la table des matières, et les lier à la base de données électronique de la bibliothèque "Symphony". Ces informations seront ensuite postées sur le site web de l'Institut aussitôt que le scan de tous les livres et références en arabe, français et anglais aura été achevé.

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



La Bibliothèque s'est dotée, cette année, du logiciel Hammourabi qui englobe toutes les législations (lois, décrets, décisions, etc.) adoptées depuis le début de la

législation au Liban jusqu'à nos jours. Le logiciel regroupe aussi des études et des recherches portant sur divers thèmes juridiques.

Le service électronique de la Bibliothèque des Finances

La demande sur le service de consultation électronique ne fait qu'augmenter. Il s'agit d'un service qui assure les dernières nouvelles économiques et financières ainsi que des articles choisis, outre la liste des livres et publications récemment reçus par la bibliothèque. Plus de 150 nouvelles intitulées "**Nouveau à la Bibliothèque des Finances**", outre les rapports économiques, les rapports périodiques des banques et

les bulletins électroniques internationaux, ont été envoyées à plus de 4300 adresses. La bibliothèque a continué aussi à assurer le service des "**coupures de presse électroniques**", service qui englobe des articles et études économiques publiés au Liban, sans oublier les nouvelles des secteurs de production et secteurs financiers, les indicateurs financiers, les nouvelles du ministère et autres.

Les orientations pour 2013-2015

- ▲ La publication de rapports relatant les données d'études et de recherches, pour utilisation dans le cadre de politiques budgétaires, de dialogue public et de publications.
- ▲ La diffusion des travaux de recherches de l'Institut à travers les médias et la vente de la revue **Assadissa** en librairie à un prix symbolique.
- ▲ L'élargissement du pool de chercheurs, universitaires, écrivains et experts.
- ▲ Le renforcement du positionnement de l'Institut dans le domaine de la recherche sur la scène locale et régionale.
- ▲ Le renforcement des relations avec la presse économique et éducative.
- ▲ La conception d'une nouvelle identité graphique de l'Institut.
- ▲ Le développement de plans marketing pour les activités et publications majeures.
- ▲ Le renforcement de la présence numérique à travers la version trilingue du site et sur les réseaux sociaux.
- ▲ Le repositionnement de **Hadith El Malia**.
- ▲ Le soutien aux activités de recherche et de production au sein du ministère des Finances.
- ▲ La promotion du programme d'accueil de jeunes universitaires au ministère des Finances.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



Plan de formation
adressé à l'équipe
de l'Institut

Nouvelles techniques
d'archivage
électronique

Systèmes électroniques
pour la gestion des
contrats, des transactions
et des factures

Lancement du site web
de l'Institut

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



Département Administratif et Financier

Les principaux accomplissements



Les crédits disponibles



Le volume des dépenses



Les principales activités



Les orientations financières et administratives



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

Le département administratif et financier



L'année 2003 s'est distinguée par le travail sur plusieurs fronts en parallèle, afin d'accompagner les activités de l'Institut et l'élargissement de ses champs d'intervention. Dans ce cadre, et pour la deuxième année consécutive, le "Plan de Développement Institutionnel (Perspectives 2015)" a été accompagné de grands efforts de réorganisation, que ce soit au niveau interne du département, ou au niveau des relations avec les autres départements. Les principaux accomplissements de l'année se résument par l'expédition des clôtures de comptes de l'Institut à la Cour des Comptes, par l'automatisation des outils de travail des divers départements de l'Institut, par l'amélioration des systèmes d'archivage papier et électronique et par le perfectionnement des procédures d'acquisition et de relations avec les fournisseurs.

L'année 2013 a connu des conditions sécuritaires et économiques difficiles et contraignantes qui ont été contrecarrées par un dédoublement d'efforts de la part de l'équipe de travail de l'Institut afin de perpétuer la productivité accoutumée et de mener au mieux l'exécution du plan d'action prévu initialement pour l'année. De plus, un retard important a été perçu au niveau du transfert de la contribution financière qu'alloue, à titre annuel, le ministère des Finances à l'Institut, la source de financement principale de ce dernier.

Le département administratif et financier a préparé, comme chaque début d'année, un plan financier et administratif qui traduit à moyen terme pour les années 2013, 2014, et 2015 les ambitions de l'Institut dans ses divers champs d'action. Ledit budget à moyen terme fut remis au ministre des finances dans les délais indiqués par le ministère.

Les principaux accomplissements

- ◆ Expédition à la Cour des Comptes Libanaise la clôture des comptes de l'Institut pour la période 2000 à 2012 et ce, pour l'audit à postériori.
- ◆ Application de la comptabilité de l'Institut au travers du nouveau système informatique de comptabilité budgétaire (PIMS-GovBudget).
- ◆ Mise en ligne de la "Bibliothèque des Finances" par le biais du nouveau système de gestion des bibliothèques "Symphony".
- ◆ Edition d'un guide spécialisé sur les achats publics avec cinq cahiers de charge modèles qui a été mis à la disposition, en mode d'essai, des responsables d'achat dans les diverses administrations et institutions publiques libanaises.
- ◆ Installation dans les locaux de l'Institut une connexion wifi accessible par tous ses visiteurs.



La Cour des Comptes contrôle les comptes de l'Institut

Par souci de transparence quant à l'exécution de son budget annuel et à sa conformité aux exigences de la loi de la Comptabilité Publique, l'Institut des Finances a remis à la Cour des Comptes la clôture de tous ses comptes financiers pour les années 2000 à 2012 et ce, dans le cadre de l'exercice de post-audit que cette dernière exerce sur l'Institut.

A noter que l'Institut avait réalisé et remis en 2007 un projet d'expédition de ses clôtures de comptes à la Cour des Comptes, et que la première notification en ce sens lui a été parvenue en début de l'année 2013.

and is copyrighted work.



Les crédits disponibles

- ◆ Contributions directes du ministère des Finances.
- ◆ Contributions indirectes du ministère des Finances.
- ◆ Dons et contrats de prestations de services.

Contributions directes du ministère des Finances

L'Institut des Finances projette ses besoins financiers dans le cadre d'un budget annuel qu'il soumet à la Direction du Budget et du Contrôle des Dépenses au sein du ministère des Finances. Sur cette base, le ministère des Finances décide de l'allocation financière à prévoir dans son budget annuel de l'Etat pour couvrir les dépenses de l'Institut (Allocation 1-8-2-113-14-3-3: Aides aux institutions publiques - contribution aux dépenses de l'Institut des Finances Basil Fuleihan).

Le tableau ci-après résume le total des contributions financières directes du ministère des Finances au cours des trois dernières années:

Contributions directes	2011 L.L.	2012 L.L.	2013 L.L.
Projet de budget proposé par l'Institut	2,422 milliards	2,465 milliards	2,470 milliards
Contribution financière décidée de par le procès-verbal de la réunion annuelle avec la Direction du Budget et du Contrôle des Dépenses	2 milliards	2 milliards	2 milliards
Fonds engagés et reportés du budget de l'année précédente	31,074 millions	87,074 millions	265,699 millions
Contribution financière effectivement reçue	2 milliards **	1,400 milliards	1,640 milliards

** A noter que les fonds transférés en 2011 du ministère des Finances comprennent une dette du trésor de 800 millions de Livres Libanaises.

En 2013, les contributions financières du ministère des Finances ont été attribuées aux institutions publiques conformément au texte de la loi 238 du 22/10/2013, vu le fait que le budget annuel de l'Etat n'avait toujours pas été voté pour la 8^{ème} année consécutive. Dans ce même contexte, de la contribution financière de 2 milliards de L.L. initialement allouée à l'Institut, uniquement **1,640 milliards de L.L.** ont été effectivement versés dans le compte bancaire de ce dernier auprès de la Banque Centrale et ce, en deux virements notamment:

- ◆ Décret du Ministre des Finances N. 1/651 en date du 05/06/2013 (attribution d'une contribution financière à l'Institut s'élevant à **820, 400,000 L.L.**)
- ◆ Décret du Ministre des Finances N. 1/951 en date

du 14/05/2013 (attribution d'une contribution financière à l'Institut s'élevant à **820, 400,000 L.L.**) Il est à noter que le premier virement au compte bancaire de l'Institut n'a été réceptionné qu'au 27/06/2013; le second virement au 17/09/2013. Ce retard au niveau de la réception des contributions financières a été un véritable défi pour la mise en œuvre du plan d'action de l'Institut étant donné qu'une politique d'austérité a dû être envisagée durant le premier semestre de l'année en fonction de la règle du douzième avec comme plafond de dépenses **600 millions** de Livres Libanaises représentant la contribution financière allouée à l'Institut selon la loi du dernier budget voté, c'est-à-dire le budget de 2005.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan



Contributions financières indirectes du ministère des Finances

Le ministère des Finances prend en charge directement quelques dépenses pour le compte de l'Institut des Finances notamment celles qui relatent des frais de location des locaux de l'Institut ainsi que des charges communes y relatives et les frais de nettoyage. Il est à noter en ce sens que l'Institut occupe six étages de l'Immeuble du Syndicat des Pharmaciens du Liban et que le bail est inscrit au nom du ministère des Finances.

Le tableau suivant indique le total des contributions indirectes assurées par le ministère durant les trois dernières années:

Contributions indirectes	2011 L.L.	2012 L.L.	2013 L.L.
Frais de location des 6 étages dans le bâtiment du Syndicat des Pharmaciens du Liban	410,074,101	410,074,101	410,074,101
Parts de l'Institut des charges communes de l'immeuble réglées par le ministère	88,251,384	54,304,855	Montant toujours non communiqué
Contrat annuel de nettoyage des locaux	71,856,000	71,856,000	71,856,000
Total	570,181,449	536,234,956	481,930,101

Dons et contrats de service

Conformément à son statut financier et administratif, l'Institut a la possibilité de mobiliser, au besoin, des fonds par le biais de dons financiers ou de contrat de prestations de services visant principalement à l'élaboration de programmes de formations spécialisées aux niveaux local et régional. Les dons peuvent également financer des travaux de réaménagement des locaux de l'Institut.

Le tableau qui figure ci-après indique les dons et les contrats de service que l'Institut a géré durant les trois dernières années:

Type et nom du projet	Bailleur de fonds	Coût total du don/contrat	Valeur exécutée en 2010	Valeur exécutée en 2011	Valeur exécutée en 2012	Valeur exécutée en 2013
Contrat de service: Projet d'audit financier destiné au Parlement Libanais	Westminster Foundation for Democracy (WFD)	34,491 Dollars	11,995 Dollars	3,050 Dollars	4,800 Dollars	Clôturé
Renforcement des capacités du Parlement Libanais	Westminster Foundation for Democracy (WFD)	40,000 Euros		19,597 Euros	19,140 Euros	Clôturé
Contrat de service: Projet de sondage de la culture financière au Liban	Banque Mondiale	82,930 Dollars		49,758 Dollars	33,172 Dollars	Clôturé
Contrat de service: Programme régional de formation sur "le Contrôle et l'audit"	Banque Islamique de Développement (BID)	43,000 Dollars			42,383 Dollars	Clôturé
L'audit de la TVA sur le secteur de la télécommunication adressée à l'organisme central pour l'audit et le contrôle au Yémen	Banque Mondiale (Projet de modernisation des Finances publiques) adressée à l'organisme central pour l'audit et le contrôle au Yémen	12,025 Dollars				11,984 Dollars

and is copyrighted work.

Projets mis en œuvre et financièrement gérés par l'Institut par le biais de dons reçus

Type et nom du projet	Bailleur de fonds	Coût total du don	Valeur exécutée en 2010	Valeur exécutée en 2011	Valeur exécutée en 2012	Valeur exécutée en 2013
Projet de renforcement des capacités en matière d'achats publics	Gouvernement Italien à travers l'Ambassade d'Italie au Liban	332,000 Euros	5,737 Euros	36,600 Euros	74,058 Euros	192,349 Euros
Soutien au réseau GIFT-MENA	ADETEF	450,000 Euros	57,337 Euros	77,561 Euros	112,806 Euros	103,212 Euros

Projets mis en œuvre par l'Institut mais gérés financièrement par les partenaires

En cours de l'année 2013, l'Institut n'a pas eu à mettre en œuvre des projets qui sont gérés financièrement par des partenaires. Cependant le tableau suivant liste les projets exécutés durant les trois dernières années et qui furent financièrement gérés par les partenaires concernés:

Type et nom du Projet	Bailleur de Fonds	Coût total du don	Valeur exécutée en 2011	Valeur exécutée en 2012
Projet de renforcement des capacités des professeurs d'économie dans les écoles publiques au Liban	Banque Islamique de Développement, à travers le Réseau Libanais pour le Développement	150, 000 \$	21,662 \$	54,371 \$
Deuxième étape du projet de renforcement des capacités dans le domaine des achats publics durables (Révision de l'étude sur le marché Libanais et sa capacité à s'adapter aux achats publics durables et l'élaboration d'un plan d'action national sur 3 ans)	Le PNUE à travers le PNUD	30,000 \$		30, 000 \$

Le volume des dépenses

Le volume des dépenses directes, jusqu'au 31/12/2013, s'est élevé à **1,740 milliards** de Livres Libanaises de la contribution du ministère des Finances, soit 76,80% du budget alloué à l'Institut, y compris le total des crédits engagés et reportés de 2012 (et qui s'élèvent à **265,699,357** L.L.).

Notons à cet égard que le total des crédits engagés pour 2013, a atteint 1,843,556,576 de L.L., et comprennent ce qui suit:

◆ Dépenses engagées et dépensées	1,739,975,014 L.L.
◆ Dépenses engagées, non dépensées, et reportées sur le budget de l'Institut de 2014	103,581,562 L.L.

Les dépenses de l'année sont réparties comme suit:

Article	Classification	Crédits demandés selon le projet de budget de 2013 L.L.	Dépenses L.L.
11	Produits de consommation	180,604,970	88,546,205
12	Services de consommation	863,035,000	626,649,726
13	Salaires et compensations	1,142,617,000	820,949,447
16	Dépenses diverses	160,000,000	85,761,747
	Total des dépenses courantes	2,346,256,970	1,622,207,161
226	Equipements	123,890,000	117,767,853
	Total des actifs fixes	120,890,000	117,767,853
	Total	2,470,146,970	1,739,975,014

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

Les principales activités

Sur le plan financier

- ◆ Gestion financière de la contribution financière annuelle allouée à l'Institut ainsi que des projets mis en œuvre à travers des dons ou des contrats de service avec des partenaires locaux, régionaux ou internationaux. Citons à titre d'exemple la donation du gouvernement italien et celle de l'ADETEF au réseau GIFT-MENA dont l'Institut tient lieu de secrétariat, en plus du contrat de prestation de service signé avec la Banque Islamique de Développement pour l'organisation d'une formation adressée aux fonctionnaires du ministère des Télécommunications au Yémen sur "**le contrôle et l'audit**", un autre contrat avec la Banque Mondiale visant à former les fonctionnaires du Yémen sur les taxes. Il est à noter que la gestion financière consiste à accepter les donations, à gérer les dépenses et à préparer les rapports financiers y relatifs pour chacun des projets exécutés.
- ◆ Elaboration du projet de budget de l'Institut pour l'année 2014 accompagné des documents d'appui, des statistiques et annexes de justification, et ce, en conformité à la circulaire n. 2254 /12 communiquée par le Ministre des Finances en ce sens.
- ◆ Continuation de l'élaboration du nouveau logiciel de gestion budgétaire (GovBudget-PIMS), que l'équipe comptable avait commencé depuis 2011 à le fournir en données financières mais uniquement à titre d'essai. Ce n'est qu'à partir de juillet 2013 qu'il a été décidé d'adopter ce logiciel comme outil principal de comptabilité de l'Institut.
- ◆ Acquisition d'un nouveau logiciel destiné à la gestion des factures provenant d'acquisitions diverses, de contrat de prestations de services, ou d'appels d'offres. Ce logiciel permet une malléabilité au niveau du retrait des informations et des statistiques relatives aux paiements effectués, à ceux qui sont dus et ce, dans des intervalles de temps déterminés. Cet outil, une fois validé, aura un impact important au niveau de la bonne gestion des dépenses des

divers projets et budgets gérés en cours d'année et aussi au niveau de la qualité des rapports financiers.

- ◆ Paiement des contributions mensuelles à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale pour l'année 2013 et obtention d'un quitus financier en ce sens.
- ◆ Elaboration de rapports financiers et d'exercices de clôture de comptes mensuels qui facilitent la gestion des engagements et des déboursements dans le but de garantir une bonne exécution du plan de formation et des activités prévues pour l'année en cours tenant compte de la liquidité financière disponible.
- ◆ Envoi des dossiers de clôture de comptes à la Cour des Comptes notamment celles relatives aux années 2000 à 2012, suite à une requête de cette dernière à ce sujet.
- ◆ Envoi de tous les dossiers financiers et documents d'appui y relatifs des années 2000 à 2005 à la Cour des Comptes à la demande de cette dernière pour entamer l'exercice d'audit requis.
- ◆ Contrôle continu de tous les fichiers financiers dans le cadre d'un exercice d'auto-audit.

Sur le plan administratif

Outre le travail administratif de routine, tel l'**inventaire annuel** élaboré en fin d'année des publications, des immobilisations et des équipements électroniques, l'Institut a pu en 2013 poursuivre la mise en œuvre de son **plan d'informatisation** souligné par les recommandations du plan de développement institutionnel (PDI-Perspectives 2015). A titre d'exemple, a eu lieu l'informatisation des systèmes l'archivage et de documentation, l'archivage électronique, la gestion de la Bibliothèque des Finances...

De plus, l'Institut a adopté à partir de 2013 de nouveaux logiciels conçus pour la gestion des dépenses, des contrats, et des appels d'offres.

A noter aussi dans ce même contexte que le ministère des Finances a équipé l'Institut de nouveaux ordinateurs.

Tout cela, en plus du travail continu sur le développement et la mise à jour du site web de l'Institut...

Gestion des Ressources Humaines

Depuis un moment déjà, un effort se fait pour organiser le travail interne de l'Institut et l'améliorer en se basant sur les meilleures pratiques en gestion et management. Cet effort a mené à une coordination plus pointue entre les différents départements d'une part et les membres de l'équipe de chaque département d'autre part. Ceci a requis une persévérance pour tenir les réunions hebdomadaires ainsi que celles relatives à la mise en œuvre des divers projets. Il a également été important de respecter l'espace attribué à chaque chef d'équipe dans la gestion de son plan de travail et de son équipe dans les normes et les délais de temps agréés.

Une réorganisation a également été entamée au niveau de la procédure d'acceptation des demandes de stages à l'Institut. Il est à noter qu'il existe une grande demande de stages provenant d'étudiants de diverses universités locales notamment durant les périodes d'été. La réorganisation de ce portefeuille a tenu compte des programmes de stages, de la réception des demandes, du suivi des dossiers et de la base de données des stagiaires.

D'autre part, l'administration a souligné le renforcement des capacités de ses propres ressources humaines à travers l'organisation d'ateliers de travail sur divers sujets relatifs au secteur public et à la formation, et sur des sujets économiques et financiers. Elle a organisé dans ce cadre des formations sur le **renforcement du travail d'équipe** (Team Building) et parcouru des sessions de travail sur la motivation personnelle et le travail de groupe.

Inventaire électronique

Dans le cadre des efforts de l'informatisation débutée à partir de 2011, nous rappelons que la gestion du stock des publications et fournitures de l'Institut est devenue électronique (stock management) commençant par la réception des publications de l'imprimerie jusqu'à leur distribution et les quantités restantes au dépôt...

De même, le département administratif et financier a effectué une étude approfondie du marché quant au choix d'un nouveau logiciel de gestion des immobiliers (Fixed Assets). L'acquisition du système et son adoption aura lieu en 2014.

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



Formation de l'équipe de l'Institut

L'Institut tient à faire participer son équipe à des formations dans le domaine de leur travail dans ses locaux ou ailleurs, au Liban ou même à l'étranger. Ci-dessous quelques activités dans ce cadre:

Thème	Nombre de participants de l'équipe
Evaluation de l'impact de la formation dans le projet de renforcement de capacités des professeurs	6
Formation de formateur - diplôme spécialisé dans l'achat public	2
Formation de formateur sur les stratégies d'achat	2
Formation de formateur - Think Tank sur l'achat public	6
Atelier de travail national sur le renforcement des liens entre les centres de formation dans le secteur public au Liban	5
Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique libanaise en collaboration avec l'ENA de France	8
Formations en collaboration avec les organisations locales, internationales et régionales	
Cycle des hautes études pour le développement économique des pays du pourtour de la Méditerranée CHEDE MED	2
Logiciels informatiques	
Microsoft Project 2010	

Formation spécialisée à l'étranger

- ◆ 4^{ème} session du Comité du Renforcement des capacités, OMD, Bruxelles, Belgique, février 2013.
- ◆ Leadership et Management au féminin, ENA France, Paris, France, mars 2013.

Visites d'études, échanges d'expertise

- ◆ Visite d'étude dans le cadre du renforcement des capacités dans l'achat public au CONSIP, la Centrale des achats en Italie, Rome, Italie, mai 2013.
- ◆ Visite d'étude au ministère marocain de l'Economie et des Finances dans le cadre du renforcement des capacités dans l'achat public, juin 2013, Maroc.
- ◆ Visite d'étude à des institutions de formation italiennes impliquées dans l'achat public: the International Training Centre of the International Labor Organization (ITC-ILO) à Turin, the University of Rome Tor Vergata et Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze in Rome, Italie, novembre 2013.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

La communication externe et la représentation du Liban

L'équipe a veillé au cours de l'année 2013 à participer à des ateliers scientifiques et des réunions auxquelles l'Institut a été convié, ce qui a renforcé sa présence et le partage de ses expériences à l'international. Les principales interventions de l'Institut dans ce cadre sont:

Participation à des colloques régionaux et internationaux

- ◆ Congrès conjoint de l'IIAS-IASIA sur le **"Futur de l'administration publique: professionnalisme et Leadership"**, juin 2013, Maroc.
- ◆ Colloque de l'ADETEF, mars 2013, Paris, France.
- ◆ 4th SIGMA networking seminar, décembre 2013, Paris, France.
- ◆ OECD-World Bank Seminar on building financial capability in Africa and the Middle East, janvier 2013, Nairobi, Kenya.

Participation à des réunions et des rencontres spécialisées

- ◆ Annual Meeting of training Directors, juin 2013, CEF, Kuwait.
- ◆ Meeting of the INFE Advisory Board and Expert Subgroups: 12th meeting of the INFE OECD policy research Symposium to advance financial literacy, November 2013, Paris, France.
- ◆ Pacome meetings at the Institute for Advanced Studies (HIS), Vienne, Autriche.
- ◆ Réunion de clôture du CHED-MED, novembre 2013, Paris, France.
- ◆ Women in Diplomacy, février 2013, Rome, Italie.
- ◆ Learning Link, ITC-ILO, octobre 2013, Turin, Italie.
- ◆ Meeting of the Steering group of the MENA OECD governance initiative, décembre 2013, Rabat, Maroc.
- ◆ Fourth Round Table Meeting on Sustainable Consumption and Production in the Arab Region, juin 2013, Caire, Egypte.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



L'achat

En plus de la mise en œuvre du plan d'achat annuel basé sur le projet de budget de l'année de l'Institut, les accomplissements ci-dessous mentionnés ont été perçus en 2013:

- ◆ La **publication**, en mode d'essai, et la distribution aux entités publiques du **guide des achats publics** comprenant des spécimens de cahiers de charges.
- ◆ Le travail sur un **manuel** sur les achats publics qui sera adressé aux responsables des achats dans les administrations libanaises.
- ◆ La poursuite de l'amélioration des procédures d'achat propres à l'Institut selon les meilleures pratiques dans ce domaine.
- ◆ Maintenance préventive en matière d'électricité adoptée par la mise en application des recommandations résultantes d'une étude scientifique effectuée sur l'infrastructure des câblages dans les locaux de l'Institut.
- ◆ Préparation d'une étude sur le réaménagement de la cafétéria au premier étage.
- ◆ Une étude de marché de logiciels de gestion des immobiliers compatibles avec le nouveau système de comptabilité adopté par l'Institut (GovBudget-PIMS).
- ◆ Poursuite de la dernière phase du projet d'archivage électronique des dossiers du département de formation.

Plan annuel d'achat

Afin d'appliquer les meilleures pratiques internationales en matière d'achat public, l'Institut œuvre en début de chaque année à traduire son plan d'action prévu pour l'année en un plan d'achat en tenant compte des plafonds budgétaires et des contraintes financières.

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



Les achats de l'Institut effectués en 2013, comprenant acquisition, travaux et services se résument dans le tableau suivant:

Achats de l'Institut (travaux, acquisitions, et services)

Moyens des achats	Description
Contrats de prestations de services pour exécution de projets	◆ Contrat de service pour consultation et mise en œuvre du projet visant à renforcer l'éducation financière au Liban
	◆ Contrat de service pour recueil des coupures de presse pour la Bibliothèque des Finances
	◆ Contrat de maintenance du site web de l'Institut des Finances
	◆ Contrat pour le design d'une page sur le site web de l'Institut consacrée à la thématique des achats publics
	◆ Contrat de service pour compléter l'archivage électronique de la Bibliothèque des Finances
	◆ Contrat de service pour archivage papier des dossiers et documents du département administratif de l'Institut
	◆ Contrat de service pour l'achat d'un logiciel pour la gestion des factures à payer
	◆ Contrat de service pour l'achat d'un logiciel pour la gestion électronique des publications de l'Institut
	◆ Contrat de service pour l'achat d'un logiciel pour la gestion des données sur les formateurs agréés de l'Institut
	◆ Contrat de consultant pour mise à jour des systèmes électroniques de comptabilité
	◆ Contrat de service pour maintenance des logiciels informatiques de l'Institut
	◆ Contrat de service pour consultation en architecture d'intérieur pour l'Institut
	◆ Contrats pour design de publications pour l'Institut
	◆ Contrat de service pour la préparation du guide de l'achat public
	◆ Contrat de service pour la préparation d'un guide spécialisé sur "la gestion de l'argent public" en arabe
	◆ Contrat de service pour la création et l'exécution du croquis des personnages du guide "pourquoi payons-nous des taxes?" publié par l'Institut
	◆ Contrat de service pour la distribution du guide "pourquoi payons-nous des taxes?"
	◆ Contrat de service pour consultations médiatiques
	◆ Contrat de services techniques et maintenance diverse (climatisation, photocopieuse, système audio dans les salles de cours, système de sécurité dans bibliothèque, téléphone, machine à café, et autres...)
	◆ Contrat de service "leasing" de photocopieuses
	◆ Contrats annuels avec des traducteurs et interprètes
	◆ Contrat de service annuel avec des réviseurs linguistiques et techniques pour les publications de l'Institut
	◆ Contrat de service de traiteurs pour besoin des pauses cafés et déjeuners pour les sessions de formation
◆ Contrat de service vidéo pour filmer les conférences	
◆ Contrats de service pour rédaction, et révision de quelques publications de l'Institut	
◆ Contrats de service pour la prise de note durant les réunions et les conférences	
◆ Contrats de service pour la participation de l'Institut aux Salons des livres arabe et français	
Achat de besoins divers au cours de 2013	◆ Services de maintenance, équipements électroniques, meubles, fournitures de bureau, sanitaires, et autres, au besoin au travers des appels d'offres ou factures en fonction de l'achat effectué et de sa valeur
Achats par appels d'offres	◆ Appel d'offres l'impression des publications de l'Institut prévues pour 2013
	◆ Appel d'offres pour l'achat de fournitures de bureau pour 2013

and is copyrighted work.

Les orientations financières et administratives

Les orientations de 2014 en matière de finances et d'administration s'inscrivent dans le plan d'action à moyen terme de l'Institut et elles comprennent des objectifs spécifiques incluant ceux qui ont été rééchelonnés pour cause des contraintes budgétaires susmentionnées dans ce rapport.

Sur le plan financier

- ◆ Le département administratif et financier poursuivra, en 2014, le processus de développement d'outils et de logiciels de comptabilité afin de gérer au mieux les dossiers financiers de l'Institut. Cela inclut l'introduction de la comptabilité générale pour éventuel passage à une **comptabilité analytique** conforme aux normes internationales.
- ◆ La démarche de passage à une double comptabilité, budgétaire et générale, nécessitera l'accompagnement d'une expertise pointue d'un bureau de comptabilité générale et publique et ce, par le biais d'un contrat de service en ce sens.
- ◆ L'envoi des dossiers de clôture des comptes à la Cour des Comptes, pour l'année 2013 dans les délais requis.
- ◆ Par ailleurs, le département œuvrera comme de coutume à exécuter le projet de budget prévu et validé par le ministère des Finances pour 2014, en fonction des versements financiers attribués par ce dernier en cours d'année.
- ◆ Il œuvrera aussi à élaborer le projet de budget à moyen terme pour 2015, selon les instructions du ministère des Finances.
- ◆ Le département compte aussi renouveler le contrat qui le lie à un bureau d'audit externe pour procéder à l'audit de ses comptes pour les années 2009, 2010, 2011 et 2012 sachant que la firme internationale **Deloitte et Touche**, par le biais d'un don qu'elle a offert à l'Institut, a audité les comptes relatifs aux années 2000 à 2008.

Sur le plan administratif

La continuation du processus d'informatisation

- ◆ Adopter un logiciel pour gérer les factures et les modes de paiement aux fournisseurs et aux formateurs.

- ◆ Elaborer et mettre en application un logiciel pour gérer la base de données des fournisseurs.
- ◆ Elaborer et mettre en application un logiciel relatif à l'inventaire des fournitures de bureau et des immobilisations.
- ◆ Elaborer le spectre du logiciel de gestion de la base de données des formateurs déjà existant en y ajoutant la gestion de la base de données des modules de formation et des participants aux formations.
- ◆ Elaborer un système informatique qui viendrait relier tous les logiciels de gestion existants dans le cadre d'un système global de fonctionnement "workflow".
- ◆ Elaborer davantage le logiciel de gestion de la Bibliothèque des Finances pour passer à une bibliothèque électronique consultable sur le site web de l'Institut.
- ◆ Acquérir un logiciel performant de gestion des immobiliers et des fournitures de bureau.

L'archivage et l'organisation des dossiers

- ◆ Poursuivre le processus d'archivage électronique des références de la Bibliothèque des Finances ainsi que des dossiers du département de formation de l'Institut.
- ◆ Réorganiser les dossiers papiers du département administratif et financier et les archiver selon des règles scientifiques.

La consolidation de la communication

- ◆ Poursuivre le développement du nouveau site web de l'Institut.
- ◆ Promouvoir la communication en interne par la persévérance des réunions hebdomadaires et périodiques, toujours en se basant sur les meilleures pratiques en matière de management.

Sur le plan des Ressources Humaines

Poursuivre la mise en application de la stratégie initialement élaborée dans ce domaine et qui se résume comme suit:

- ◆ Avoir recours à une expertise en Ressources Humaines pour réviser la structure actuelle des Ressources Humaines de l'Institut, y établir un descriptif de postes basé sur les exigences du travail et y définir les compétences y relatives, tenant compte des normes universelles en ce sens et répondant aux recommandations du plan de développement institutionnel propre à l'Institut (Perspectives 2015).
- ◆ Elaborer un plan de formation annuel pour le développement des capacités des membres de l'équipe de l'Institut.
- ◆ Adopter des pratiques modernes en matière de Gestion des Ressources Humaines qui comprennent, entre autres, des entrevues individuelles annuelles qui facilitent l'évaluation de la performance.
- ◆ Etudier la possibilité d'adoption d'un logiciel informatique pour la gestion de la base de données des résumés des postulants pour un emploi ou un stage à l'Institut, logiciel qui serait directement lié au site web de l'Institut.

Sur le plan des achats

Outre l'amélioration continue des procédures internes d'achat au travers l'informatisation des outils de travail notamment ceux liés aux bases de données sur des fournisseurs et la gestion des contrats et des appels d'offres, le département administratif et financier définira le plan des achats de 2014 qui contiendra, entre autres, les intentions principales suivantes:

- ◆ Redéfinir les pauses cafés à offrir durant les formations à l'Institut tenant compte du choix des menus et des prix révisés.
- ◆ Remplacer les rideaux de la Bibliothèque des Finances et de certains bureaux de l'Institut.
- ◆ Remplacer les fenêtres en aluminium de quelques bureaux des locaux ou de celles de la Bibliothèque des Finances par un système de double vitrage.
- ◆ Placer des portes en aluminium à l'entrée de chaque étage s'ouvrant électriquement en guise de mesure de sécurité préventive des bureaux et salles de formation.
- ◆ Renforcer la sécurité de l'entrée principale de l'Institut en y ajoutant des caméras de surveillance supplémentaires.
- ◆ Avoir recours à des locations de services (leasing) pour diverses fonctions notamment l'impression et les photocopies de documents, et même le service de transport (Car Leasing).

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

Nos partenaires



Partenaires Locaux

- | Parlement Libanais
- | Conseil de la Fonction Publique
- | Banque du Liban
- | Cour des Comptes
- | Bureau du Ministre de l'Etat pour la Réforme Administrative
- | Ministère de l'Education
- | Ministère de l'Intérieur et des Municipalités
- | Ministère de l'économie et du commerce
- | Centre de Recherches et Etudes Stratégiques - Armée Libanaise
- | Direction de la Formation - Armée Libanaise
- | Régie Libanaise des Tabacs et Tombacs
- | Université Saint Joseph - Faculté de L'Economie
- | Université Saint Joseph - Institut des Sciences Politiques
- | Université Saint Joseph - Faculté de l'Education
- | Université Libanaise
- | Université des Peres Antonins (UPA) - Faculte de Gestion
- | Lebanese American University (LAU)
- | The Knowledge Development CO
- | L'Association Libanaise Economique
- | Groupe de protection de la marque
- | Association des Banques au Liban
- | Institut Supérieur des Etudes Bancaires
- | L'Ordre des Experts Comptables Agréés au Liban (OECL)
- | La Banque Arabe
- | FransaBank
- | Banque Libanaise pour le Commerce
- | Société Générale de Banque au Liban
- | Commission nationale pour la femme libanaise
- | Chambres du Commerce de l'Industrie et de l'Agriculture
- | Centre de formation aéroportuaire

Partenaires Régionaux

- | Le Centre d'assistance technique du Fonds monétaire international
- | Le Fonds arabe pour le développement économique et social
- | L'Institut Arabe de Planification du Koweït
- | The Islamic Development Bank (IDB)
- | The Islamic Research and Training Institute (IRTI)
- | The National Training Institute of Jordan
- | The Public Finance Training Center of the Jordanian Ministry of Finance
- | L'Institut des Finances Publiques de la Palestine
- | L'Institut des Finances du Yémen
- | L'Institut des Finances du Morocco - DAAG - MDEF - Maroc
- | Institut Supérieur d'Administration au Maroc
- | L'Ecole Nationale d'Administration du Maroc
- | L'Ecole nationale des Finances - Tunisie
- | L'Ecole Nationale d'Administration de Tunis
- | L'Institut de l'Administration Publique au Bahraïn
- | La Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO)
- | FMI - Middle East Center de l'Economie et des Finances

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

Nos partenaires



Partenaires Internationaux

- | Institut de la Banque Mondiale
- | Institut de la Banque mondiale
- | Programme des Nations Unies pour le Développement
- | Programme des Nations Unies pour l'Environnement
- | L'Organisation mondiale des douanes
- | L'Union européenne
- | Organisation de Coopération et de Développement Economiques
- | International Training Center of the International Labor Organization (ITC-ILO)
- | L'Association Internationale des Ecoles et Instituts d'Administration (AIEIA)
- | L'Institut International des Sciences Administratives
- | The European Institute of Public Administration
- | L'Institut des Etudes Fiscales - Espagne
- | L'agence Espagnole de Coopération et de développement
- | The Italian Development Cooperation office
- | L'Ecole Supérieure de l'Economie et des Finances - Italie
- | CONSIP
- | Université de Rome - Tor Vergata
- | The American International Development Agency (USAID)
- | La Fondation Westminster pour la démocratie
- | Le National Audit Office - Royaume-Uni
- | Institut coréen du développement (KDI)
- | Groupe Pompidou-EU Mediterranean network
- | International Society for Transparency and Integrity (TIRI)
- | SIGMA-OECD
- | The Center of Excellence In Finance - Slovenia
- | The Chartered Institute for Purchasing and Supply (CIPS) -UK

Partenaires Français

- | The French Ministry of Finance
- | L'Institut Français du Liban
- | Le Ministère des Affaires Etrangères
- | ADETEF l'Agence Internationale de Coopération des Ministères de l'Economie et des Finances
- | L'Ecole Nationale d'Administration
- | L'Ecole Nationale des Finances Publiques
- | L'Ecole Nationale des Douanes
- | L'Institut de la Gestion Publique et du Développement Economique
- | The Directorate General of Administration and Public Service (DGAFP)
- | Réseau des écoles du service public (RESP)
- | Centre National de la Fonction Publique Territoriale
- | Université de Strasbourg: Faculté des Sciences de l'Education
- | La Cour des Comptes

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

512, Corniche El-Nahr
B.P.: 16-5870
Beyrouth - Liban
Tél: +961 1 425 146/9
Fax: +961 1 426 860
contact@if.org.lb
www.institutdesfinances.gov.lb



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
and is copyrighted work.