



# Rapport Annuel 2015



REPUBLIQUE LIBANAISE  
MINISTERE DES FINANCES

initiative  
government impact

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

---

# Rapport Annuel 2015

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

---

Fondé en 1996, l'Institut des Finances Basil Fuleihan est un centre de formation et de documentation dans les domaines des finances publiques et de la modernisation de l'État. L'institut est une institution publique qui jouit d'une indépendance financière, administrative et technique, œuvrant sous la tutelle du ministre libanais des Finances. Il vise à renforcer les compétences nationales à travers la formation, la production de savoir et la facilitation de l'accès à l'information. Il s'acquitte également d'un rôle crucial dans le développement des sociétés locales, régionales et internationales spécialisées dans le partage des expériences et du savoir. L'Institut des Finances est également le siège du Centre de formation régional de l'OMD au Liban ainsi que du Secrétariat général du réseau gouvernemental des centres de formations de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (GIFT-MENA).

Le présent rapport se propose de dresser le bilan des activités de l'Institut des Finances Basil Fuleihan pour l'année 2015 dans les domaines du renforcement du savoir et des compétences, de la mise en place de partenariats à l'échelle régionale et internationale, de la recherche scientifique et de la production de savoir, de la communication et de la facilitation de l'accès à l'information et, enfin, du développement institutionnel.

La conception de ce rapport et son élaboration dans sa version finale ont été supervisées par Madame Lamia El Moubayed Bissat. Mesdames Jinane Doueihy et Maya Bsaibes ont été chargées du rassemblement des informations et de la rédaction du rapport, avec la participation de tous les membres de l'équipe de l'institut. Madame Suzanne Kowsan a, quant à elle, été en charge de l'élaboration des statistiques.

Conception graphique et exécution: Dolly Harouny.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan  
Tous droits réservés à l'Institut des Finances Basil Fuleihan. Juillet 2016.

and is copyrighted work.

# Table des Matières

L'année 2015 en chiffres	8
<b>Renforcement des compétences</b>	<b>10</b>
Calendrier de formation	12
Centre d'excellence en formation à la gestion des finances publiques	14
Renforcement des capacités en achats publics	17
Lutte contre la criminalité financière, économique et douanière	20
Promouvoir la culture économique et financière	21
Gestion du changement	23
Renforcement des capacités de la Régie libanaise	28
<b>Renforcement des Partenariats et coopération régionale et internationale</b>	<b>30</b>
Partenariats et coopération régionale et internationale	32
Le réseau national de la formation	34
Le réseau GIFT-MENA	36
Coopération avec la France	39
Visites d'échange et accueil de délégations	41
<b>Recherche scientifique et production du savoir</b>	<b>42</b>
Recherche scientifique et production du savoir	44
Renforcement de l'Institut dans le domaine de la recherche sur la scène locale et régionale	47
<b>Communication et accès à l'information</b>	<b>48</b>
Communication et accès à l'information	50
La Bibliothèque des Finances	53
<b>Développement institutionnel</b>	<b>56</b>
Plan de développement institutionnel	58
Orientations administratives et financières	59
Orientations budgétaires	61
<b>Orientations 2016</b>	<b>64</b>
Annexe 1	69
Annexe 2: Nos partenaires	70

This document was downloaded 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.

# Préface de Son Excellence le ministre des Finances Rapport annuel de l'Institut des Finances Basil Fuleihan



La paralysie des institutions gouvernementales et législatives qui a marqué l'année 2015 ne nous a pas empêchés de prêter l'attention nécessaire au service aux citoyens, à la lutte contre la corruption et au développement des institutions publiques.

Le rapport annuel de l'Institut des Finances Basil Fuleihan reflète les efforts considérables déployés à cet égard. Le nombre de personnes bénéficiant des services de l'institut a augmenté et celui-ci sert désormais de firme d'experts-conseils en matière de gestion des finances publiques et de centre d'excellence auquel ont recours les employés du ministère des Finances, les responsables financiers au sein des administrations publiques, des organismes de réglementation, des institutions du secteur public et des municipalités. Le rapport traduit également la volonté du ministère de s'ouvrir aux tiers pour mettre les informations à la disposition du citoyen au moyen des sites web, des recherches, de la revue fiscale et des services de la Bibliothèque des Finances, entre autres.

En tant qu'autorité de supervision et ministre de tutelle, j'ai tenu, l'année dernière, à soutenir l'institut dans son travail productif et à gagner la confiance des partenaires locaux et internationaux pour soutenir les initiatives de modernisation. Je demeure tout aussi fermement convaincu que le renforcement des capacités institutionnelles par l'intermédiaire de la formation et de la production du savoir n'est pas un luxe mais un élément crucial de l'amélioration de la performance, de la lutte contre la corruption, de l'accroissement de la productivité et de l'augmentation de la transparence du service public. Par ailleurs, je continue à exhorter les directions et projets appartenant au ministère des Finances à contribuer au dialogue institutionnel au moyen de la discussion et des échanges entre les institutions du secteur public, et avec les organismes économiques en vue de faciliter la prestation de services aux citoyens et de stimuler l'activité économique. De plus, je ne ménagerai aucun effort pour inciter les employés du ministère et toutes les personnes responsables de la gestion des fonds publics au sein des secteurs civil, militaire et éducatif de l'État à tirer profit des possibilités d'apprentissage.

En conclusion, je tiens à saluer tous les efforts déployés dans le but d'améliorer la gestion des fonds publics et de promouvoir la transparence dans la lutte contre la paralysie des institutions, ainsi que toute initiative visant à briser ce cercle vicieux et à rétablir l'ordre dans les finances publiques.

J'espère que ce rapport suscitera votre intérêt. Nous n'épargnerons aucun effort pour que l'année 2016 soit celle des initiatives judicieuses et du renforcement de la position du Liban tant sur la scène régionale qu'internationale.

Ali Hassan Khalil  
Ministre des Finances

This document was downloaded 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.

# Avant-propos

## 2015: Une année d'engagement aux valeurs de la fonction publique



L'année 2015 s'est achevée sur une série d'interrogations. Comment l'État fonctionne-t-il en l'absence de Président de la République et sans budget? Comment les administrations parviennent-elles à fonctionner et à servir les intérêts des citoyens en l'absence d'une activité parlementaire et gouvernementale régulière? Comment le fonctionnaire peut-il s'acquitter de ses fonctions en l'absence de stratégie, d'objectifs et d'indicateurs permettant d'orienter le travail et de mesurer la performance? Comment ce même fonctionnaire peut-il appréhender son avenir avec assurance en l'absence d'un parcours professionnel clair, de sanctions et de récompenses? Sur quelle base les centres et instituts de formation peuvent-ils mettre en place leur stratégie et leur budget, étroitement liés aux facteurs susmentionnés et fondés sur la prévision, la planification et la flexibilité? Comment soutenir ceux qui œuvrent pour la consolidation de l'État? Comment continuer à servir le citoyen et l'économie?

L'année 2015 s'est écoulée au rythme des ordures entassées dans les rues; ces ordures ont réveillé en chaque Libanais des idées à la fois anciennes et nouvelles sur le vrai sens de la fonction publique, de la redistribution de l'argent du contribuable, de la transparence des transactions publiques, du respect du droit et de la mise en œuvre des lois, de la confiance placée dans l'État et les dirigeants pour gérer la vie quotidienne des citoyens et tant d'autres appréhensions.

À l'Institut des Finances Basil Fuleihan, nous avons œuvré à consacrer les valeurs de la fonction publique, guidés par les directives de S.E. le ministre des Finances. Nous avons également mis l'accent sur la discipline financière, la lutte contre la corruption, la transparence et la facilitation de l'accès à l'information. Les résultats obtenus ont largement dépassé les objectifs fixés. En effet, plus de 3 405 personnes ont participé aux sessions de formation contre une moyenne annuelle de 2 389 pour les années précédentes.

Nous avons accompli de bons résultats en matière de facilitation de l'accès à l'information. La qualité des publications a été remarquable. Nous avons en outre facilité l'accès à une base de références électroniques. Par ailleurs, nous avons été très présents dans les salons du livre à l'échelle nationale comme sur les réseaux sociaux. Nous avons également tissé un solide réseau de coopération avec les institutions étatiques ainsi qu'avec nos collègues dans les pays arabes et méditerranéens, sans compter nos relations avec des institutions régionales et internationales partenaires via des réseaux professionnels spécialisés tels que le réseau national de formation, le réseau GIFT-MENA et bien d'autres.

Nous vous invitons donc à consulter notre rapport annuel pour l'année 2015 et à rester en contact avec nous. Malgré les défis et la difficulté que pose l'étape actuelle, nous demeurons profondément convaincus que l'éducation et le savoir sont la pierre angulaire de l'évolution des nations. En 2016, l'Institut fêtera ses vingt ans, nous gardons notre vision à moyen terme en vue d'être à la hauteur de vos aspirations.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

**Lamia El Moubayed Bissat**

Directrice de l'Institut des Finances Basil Fuleihan

Et l'équipe de l'Institut

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

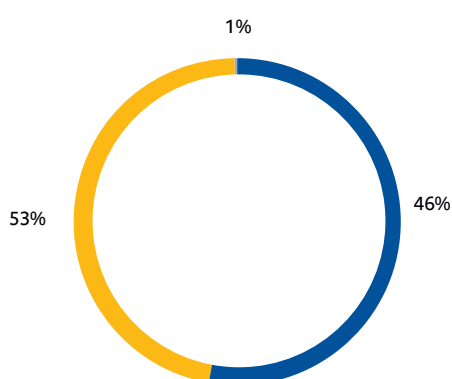
and is copyrighted work.



# L'année 2015 en chiffres

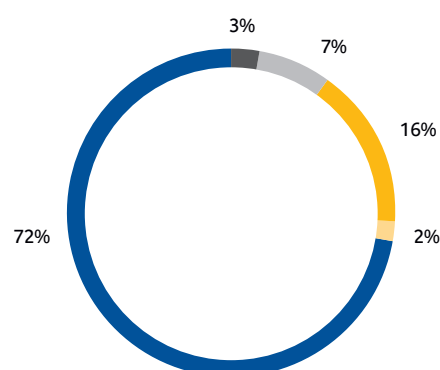
## Renforcement des compétences

3 405 participants à 113 programmes.  
53% provenant du ministère des Finances



- Les participants de l'extérieur du Liban 1%
- Les participants du secteur public 46%
- Les participants du ministère des Finances 53%

Une participation élevée de la Direction des Finances publiques et de la Régie



- Régie des Tabacs et Tombacs 72%
- Institut des Finances Basil Fuleihan 3%
- Cadastre et registre foncier 7%
- Direction des finances publiques 16%
- Douanes libanaises 2%

- 43** agents ont obtenu une certification en achats publics en collaboration avec CIPS-UK.
- 15** agents ont réussi le programme de formation sur les stratégies d'achats publics.
- 48** petites et moyennes entreprises ont bénéficié d'une formation sur les achats publics.
- 146** inspecteurs du ministère de l'Economie et du commerce, et des agences d'application des lois ont été formés à la lutte contre la contrefaçon.
- 23** participants des agences d'application des lois ont participé aux ateliers sur les investigations financières.

## Développement des partenariats et de la coopération

- 8** instituts ont intégré le réseau GIFT-MENA.
- 71** participants aux délégations et formations régionales et internationales.  
© Institut Des Finances Basil Fuleihan
- 120** experts financiers et éducateurs discutent la promotion de la culture financière dans une conférence régionale et émettent des recommandations.

and is copyrighted work.

## La recherche et la production de savoir

**Assadissa** lance un débat approfondi sur les sujets des **finances publiques dans les municipalités** et leur lien avec la promotion de la gouvernance locale à la lumière des défis actuels, avec l'avis de 13 experts libanais et étrangers.

**3000** copies du "**guide des salaires sur le revenu**" distribuées aux citoyens.

**13** interventions et recherches présentées au Liban et à l'étranger en plus de **l'adhésion à 4 comités consultatifs** sur les sujets liés à la Réforme de l'Etat et au développement des capacités.



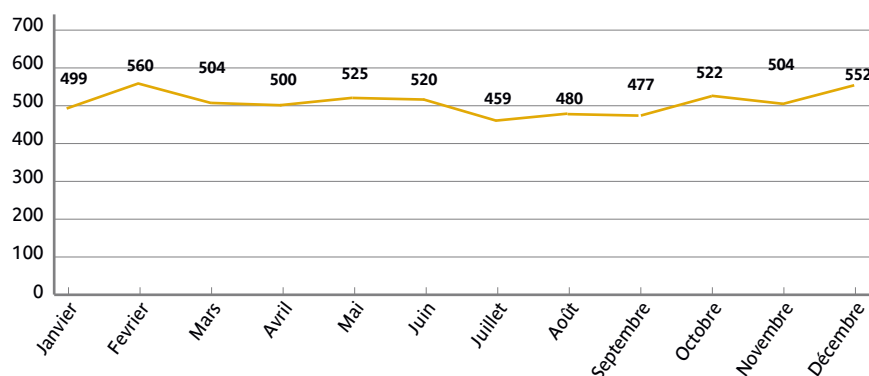
## Communication et accès à l'information

**15%** augmentation du nombre des visiteurs de la Bibliothèque et une base de données en ligne.

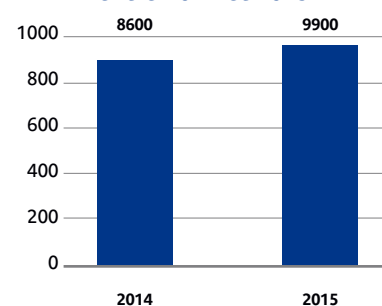
**9900** les visiteurs du site web et lecteurs de la page des actualités économiques.

**240** jeunes ont participé à des débats organisés par l'Institut.

Nombre des visiteurs de la Bibliothèque des Finances



Augmentation du nombre des visiteurs du site web de 15% entre 2014 et 2015



## Plan de développement institutionnel

**90%** des activités prévues dans le plan annuel ont été réalisées, en plus de points externes au plan. L'équipe est constamment prête à être formée et à former afin de maintenir un niveau de performance et un esprit d'équipe, pour renouveler notre engagement au service.

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

and is copyrighted work.



3405

formés

211

sessions  
de formation

6

programmes  
sur demande

Conférence  
nationale autour  
de l'éducation  
financière

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

# Renforcement des compétences

Calendrier de formation

■  
Centre d'excellence en formation à la gestion des finances publiques

■  
Renforcement des capacités en achats publics

■  
Lutte contre la criminalité financière, économique et douanière

■  
Promouvoir la culture économique et financière

■  
Gestion du changement

■  
Renforcement des capacités de la Régie libanaise

■  
© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

# Calendrier de formation



2600 copies du calendrier publiées en 2015

En 2015, l'Institut des Finances a offert au Ministère libanais des Finances (Mdf), ainsi qu'aux différentes administrations et institutions publiques au Liban et dans la région MENA, un calendrier de formation annuel. Les formations offertes ont couvert les thèmes des finances publiques, la lutte contre la criminalité financière et la gestion du changement avec une approche actualisée et hautement participative.

## Les principaux résultats

- 5 formations de formateurs ciblant 74 agents publics.
- Participation des formateurs et experts à 33 sessions et missions à l'étranger
- 286 participants aux sessions des finances publiques et notamment l'exécution budgétaire, la comptabilité publique et les normes comptables internationales.
- 8 formations sur les achats publics ciblant 132 participants, du public et du privé.
- 515 participants des secteurs privé et public aux workshops sur les taxes et impôts en étroite collaboration avec la Direction fiscale et l'Association des banques.
- Formation de 74 topographes et 35 chefs de bureau au sein de la Direction du cadastre.
- 755 formés de la Régie libanaise des tabacs et tombacs dans des formations "sur mesure" dans les domaines techniques et managériaux.
- Conception et mise en œuvre d'une formation de formateurs "sur mesure" à l'intention de l'unité d'orientation pédagogique au Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.
- 906 heures de formation à l'informatique et aux langues étrangères.
- 80 agents publics ont participé aux activités organisées dans le cadre du projet FSP francophonie au Liban, et 164 participants du Mdf ont pris part aux sessions de l'Anglais.
- Lancement de la conférence nationale sur le renforcement des capacités financières qui a rassemblé 120 participants.
- Renforcement des capacités des cadres dirigeants de l'administration publique et discussions autour des bonnes pratiques libanaises.
- Approfondissement du débat autour des référentiels de compétences et notamment dans le cadre du réseau national des écoles de formation dans le secteur public.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

## Le Calendrier 2015

Le calendrier de formation de l'Institut en 2015 a offert **40** programmes de formation. Un calendrier parallèle a été aussi conçu spécialement pour la Régie Libanaise avec plus de **48** programmes sur mesure. L'équipe a pu réaliser **77%** des programmes du 1<sup>er</sup> calendrier et **73%** des programmes prévus dans le second, en plus de **6** programmes supplémentaires en dehors de la planification.

Le nombre total des participants aux formations pour 2015 s'est élevé à **3405**, contre **2692** en 2014. Une augmentation remarquable due à une plus forte participation du MdF, et notamment du Cadastre, des Finances Publiques et de la Régie. Au fait, on note **1798** participants du MdF comparé à **1499** en 2014. La participation des agents du secteur public, en général, a augmenté **1603** participants comparé à **1063** en 2014.

### Le bilan formation

	Informatique	Formation interne	Langues	Formation externe	Total
Direction des finances publiques	31	215	35	0	281
Douanes libanaises	29	8	4	0	41
Cadaster et registre foncier	0	119	2	0	121
Lotteries	4	0	3	0	7
Régie des Tabacs et Tombacs	398	754	128	9	1289
PNUD	0	0	3	0	3
Formateurs à l'Institut Basil Fuleihan	0	27	4	25	56
<b>Total</b>	<b>462</b>	<b>1123</b>	<b>179</b>	<b>34</b>	<b>1798</b>
Autres administrations	2	1499	65	37	1603
Participants arabes et étranger	0	4	0	0	4
<b>Total</b>	<b>464</b>	<b>2626</b>	<b>244</b>	<b>71</b>	<b>3405</b>

### Des workshops accueillis à l'Institut



- Workshop spécialisé pour 242 contrôleurs en charge de la distribution de l'eau en coopération avec l'Office des eaux de Beyrouth et du Mont Liban.
- Workshop spécialisé pour 52 experts comptables autour du processus d'évaluation par les pairs et le contrôle de qualité en coopération avec l'Ordre libanais des experts comptables.
- Programme de formation en leadership adressé à 50 policiers municipaux en coopération avec le bureau technique des villes Libanaises (BTVL).

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

and is copyrighted work.



# Centre d'excellence en formation à la gestion des finances publiques



En dépit de la conjoncture nationale complexe, l'Institut a tenu à réaffirmer l'importance de la bonne gestion des finances publiques comme outil indispensable à la stabilité du pays. Les programmes offerts avaient pour objectif ultime, le renforcement des capacités des gestionnaires afin d'atteindre leurs objectifs en adoptant les normes de la transparence et de l'efficacité. Les activités de formation ont été complétées par des publications spécialisées, des ébauches de politiques publiques et des guides du citoyen.

## Principales réalisations

Le nombre total de participants aux programmes de gestion des finances publiques a atteint **751**, contre **979** participants en 2014 tandis que le total des sessions de formation a atteint **29** sessions contre **35** en 2014.

Les thèmes de formation ont été les suivants:




- **Exécution budgétaire:** 72 fonctionnaires provenant de 47 administrations et institutions publiques ont participé à cette formation sur les principaux concepts et étapes budgétaires, les rôles des parties concernées et la spécificité de la gestion des fonds internationaux.
- **Comptabilité publique:** 38 fonctionnaires de 22 administrations et institutions publiques ont participé aux sessions relatives aux outils et techniques de comptabilité publique. Quant aux normes comptables internationales du secteur public, 56 fonctionnaires et 59 experts comptables ont pu bénéficier de la formation conjointe avec l'Ordre des experts comptables.
- **Audit et contrôle:** 24 fonctionnaires ont pu débattre les systèmes actuels d'audit et de contrôle et le rôle des différents organismes concernés au Liban.
- **Taxes et impôts:** 110 responsables financiers du secteur public ont participé aux formations dédiées à l'impôt sur le revenu (La déduction à la source de salaires) et sur le timbre fiscal.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

## Les formations en finances publiques pour le secteur privé

Partenaire	Activité
 Association des Banques du Liban (ABL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 53 banquiers formés sur le timbre fiscal.</li> <li>■ 44 banquiers formés à l'impôt sur le revenu (les bénéfices des professions industrielles, commerciales et non commerciales).</li> <li>■ 51 banquiers formés à l'impôt sur les revenus (La déduction à la source des salaires).</li> </ul>
 Institut européen de coopération et de développement (IECD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La formation de 30 jeunes entrepreneurs à la taxe sur la valeur ajoutée et cela dans les régions de Beyrouth et du Nord.</li> </ul>
 Knowledge Dev.Co (KDC) et USAID	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La formation de 30 participants provenant d'ONG et du secteur privé sur la gestion des finances et des ressources humaines et cela dans le cadre du projet "Expand your horizon".</li> </ul>

## Les formations à la gestion des finances publiques

Activité	Ministère des Finances	Administrations libanaises	De l'étranger	Total
Exécution budgétaire	21	51		72
Certification en achats publics	2	41		43
Les stratégies d'achats publics	4	11		15
La participation des PME aux achats publics			55	55
Taxes et impôts	10	100		110
La comptabilité publique	16	22		38
Les normes comptables internationales dans le secteur public	21	35	59	115
Contrôle et audit	13	11		24
La gestion financière des ONGs			6	6
La TVA pour les Petites entreprises			30	30
Initiation au système fiscal libanais			95	95
Le timbre fiscal			53	53
L'Impôt sur le revenu (DASS)			51	51
Impôt sur le revenu (les bénéfices des professions industrielles, commerciales et non commerciales)			44	44
<b>Total</b>				<b>751</b>

and is copyrighted work.





## Formation à l'étranger

L'Institut a facilité la participation de cinq de ses formateurs à des conférences à l'étranger sur des thèmes relatifs aux finances publiques. La sélection des participants s'est basée sur leurs expériences et sur leur capacité de faire le transfert nécessaire auprès des formés à l'Institut.

### Formations à l'étranger sur la gestion des finances publiques

Activité	Organisateur	Total des participants
Questions nationales et transfrontalières dans la conception de lois de l'impôt des sociétés (CTL)	CEF-FMI Koweït	1
Initiative MENA de l'OCDE pour la gouvernance et l'investissement pour le développement - Réunion du Groupe de pilotage - l'intégration régionale pour la croissance inclusive	OCDE	1
Assistance technique pour un projet de stratégie pour le renforcement des capacités adressé à l'administration fiscale au Koweït	Banque mondiale	3
<b>Total</b>		<b>5</b>

### Les formations cadastre et registres fonciers

Activité	Ministère des Finances
Le programme de formation pour les chefs au Cadastre	35
Workshops pour les topographes	74
<b>Total</b>	<b>109</b>

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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




and is copyrighted work.

# Renforcement des capacités en achats publics

L'Institut accorde une attention particulière à la thématique des achats publics. Ces achats qui constituent un outil indispensable pour optimiser les dépenses publiques, pour encourager la concurrence sur le marché et pour dynamiser la relance de l'économie.

Les activités de l'Institut, en 2015, ne se sont pas limitées à des formations certifiantes en achat public, mais elles se sont développées vers une nouvelle coopération avec la Banque mondiale et l'Ecole supérieure des Affaires. Cette coopération a permis aux petites et moyennes entreprises au Liban, qui constituent entre 93 et 95% du total des entreprises du secteur privé, de mieux comprendre les procédures de l'achat et les moyens d'accéder à ce grand marché. D'autre part, L'institut a été activement présent dans plusieurs réseaux régionaux spécialisés en achat public, et a poursuivi ses efforts pour faciliter l'accès à l'information et aux rapports spécialisés.

## La formation

- **Formations certifiantes:** Dans le cadre de la coopération établie, depuis 3 ans, avec CIPS-UK (Chartered Institute of procurement and supply), **43** stagiaires libanais ont obtenu un certificat professionnel spécialisé en achats publics et **15** cadres libanais ont suivi un programme de formation sur les stratégies d'achats publics. 
- **Echange d'expérience avec les pays du sud:** Pour ce qui est de l'échange des expériences à l'échelle Sud-Sud, l'Institut a accueilli dans ses bureaux, à Beyrouth, la rencontre du réseau des experts en achats publics de la région MENA. Et ce fut aussi l'occasion pour se familiariser avec l'expérience du Chili en matière d'achats publics (ChileCompra).
- **Formation des PME:** une nouvelle initiative a été lancée cette année en collaboration avec la Banque Mondiale et l'Ecole supérieure des Affaires (ESA) afin de faciliter l'accès des PME aux marchés publics. Cinq ateliers de travail ont ainsi été organisés auxquels ont participé **55** directeurs exécutifs et cadres financiers de **48** PME libanaises.   

- **Formation et réseautage:** L'Institut a par ailleurs activement participé, en sa qualité de membre fondateur, aux activités du réseau des experts en achats publics de la région MENA créé par la Banque mondiale en 2015. L'Institut a notamment été choisi pour diriger le comité subsidiaire affilié au réseau et spécialisé dans le renforcement des capacités et a ainsi contribué à l'élaboration de la stratégie régionale des programmes de formation.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



## Contribution à la modernisation du système d'achats publics au Liban



- L'Institut contribue activement aux **réunions du comité national** chargé de suivre les activités du projet de modernisation des achats publics. Un projet géré par le bureau du Ministre d'État pour la réforme administrative et financé par l'Union Européenne. C'est dans ce cadre-là, que l'Institut a pu participer au plan stratégique, au plan de formation et aux activités de communication. Il a également bénéficié des missions d'étude en Croatie et en Hongrie afin de se familiariser avec leurs expériences en matière de modernisation des achats publics.
- L'adhésion de l'institut au comité consultatif du programme décennal sur les **achats publics durables**, une initiative internationale menée par le PNUE, l'organisation ICLEI et l'Institut coréen de technologie environnementale KEITI.
- L'adhésion de l'institut au comité consultatif du programme SWITCH-MED mis en œuvre par le ministère libanais de l'Environnement.
- Désignation de l'Institut des Finances comme point focal national pour le projet d'évaluation des politiques et des pratiques en matière d'achats publics durables à l'échelle internationale.
- Elaboration et publication d'une ébauche de politique publique sur les **achats publics durables**, en anglais et en arabe.
- Rencontre avec la presse économique pour aborder les aspects techniques, éthiques et économiques des achats publics ainsi que le rôle des médias dans la diffusion du sujet. Au cours de la rencontre, une présentation sur **les achats publics au Liban et les initiatives innovantes en la matière** a été projetée.

## Formations à l'étranger

La formation à l'échelle nationale en matière d'achats publics a été complétée par une série de conférences, d'ateliers de travail et d'activités allant de pair avec les nouveautés internationales. Six responsables et formateurs du secteur public ont été sélectionnés en tenant compte de leurs capacités à transférer le savoir et enrichir le contenu pédagogique des programmes de formation 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.

## Les programmes de formation à l'étranger

Activité	Organisateur	Total des participants
Renforcer l'intégrité dans les secteurs public et privé dans la région MENA	CEF-FMI Koweït	1
Renforcer les capacités et les cadres de travail en vue de garantir l'efficacité des PPP	CEF-FMI Koweït	2
Les bonnes pratiques dans la modernisation des achats publics (PPM-3)	CEF-FMI Koweït	1
Réseau des experts en achats publics pour la région MENA	Banque Mondiale	2
Visite d'étude en Italie -soutien à la direction de l'adjudication	Banque Mondiale	1
La conférence "Exchange"	Banque Mondiale	1
Visite d'étude sur les achats publics	ENPI/Planet	1
3 <sup>ème</sup> édition de la formation régionale GPPEL pour la région Asie du Pacifique.	PNUE	1
<b>Total</b>		<b>10</b>



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

# Lutte contre la criminalité financière, économique et douanière



La criminalité financière constitue une véritable menace pour la sécurité économique et pour les modèles d'innovation et de production. Elle affecte aussi les dépenses publiques, le climat d'investissement et la situation économique et sociale des individus et de la société toute entière. C'est pourquoi l'Institut accompagne la lutte contre la criminalité financière par une série d'ateliers de travail sur les enquêtes financières et la lutte contre la falsification. Des ateliers destinés aux réseaux concernés au sein de l'administration ainsi qu'aux instances chargées de l'application des lois.

## Les principaux résultats

- **Enquête financière:** L'année 2015 a été marquée par le premier workshop sur les "enquêtes financières et leur lien avec le recouvrement d'avoirs", en coopération avec le projet de transfert des expertises des Libanais expatriés TOKTEN - PNUD et l'Office des Nations unies contre la drogue et le crime (UNODC) et le Conseil pour le développement et la reconstruction. 23 représentants des instances d'application des lois ont été ainsi familiarisés avec les méthodes, les outils et les moyens adoptés pour dissimuler les sources illégales de revenus ainsi que l'analyse des relevés bancaires dans le cadre d'une enquête financière et les méthodes de recouvrement possibles. Le workshop a permis un débat intéressant entre les autorités judiciaires, les instances chargées de l'application des lois ainsi que les représentants du ministère des Finances sur des questions importantes relatives à la situation économique, sociale et sécuritaire au Liban et dans la région.
- **La contrefaçon et la falsification:** 146 enquêteurs du ministère de l'Economie et du Commerce ainsi que du bureau de lutte contre la criminalité financière des FSI et de la Sûreté générale en coopération avec l'Association de protection des marques déposées- BPG (Brand protection group) ont participé à 2 workshops relatifs aux sujets de la contrefaçon.



## Programmes de formation dans le cadre de la lutte contre la criminalité financière, économique et douanière

Activité	Ministère des Finances	Administrations libanaises	Secteur privé	Effectif total
Enquêtes financières et leur lien avec le recouvrement d'avoirs	5	18		23
Programme de formation sur la contrefaçon		146		146
<b>Total</b>				<b>169</b>

### L'expert Badr Al-Banna

Dr. Al-Banna est un expert agréé dans le cadre de la lutte contre le blanchiment d'argent, la justice pénale et la lutte contre la corruption. Titulaire d'un doctorat en droit international et d'un Master en finance, il est également auteur de plusieurs recherches dans le domaine de la lutte contre la criminalité économique et financière. Dr. Al-Banna a acquis une vaste expérience lors de son passage au comité d'investigation spéciale contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme au Liban. Il a ensuite été nommé expert au sein du bureau des Nations Unies de lutte contre les stupéfiants et la criminalité. Il y offre son expérience et son aide technique sur le plan des enquêtes financières ainsi que de la coopération internationale et du recouvrement des avoirs.

This document is copyrighted work.

and is copyrighted work.

# Promouvoir la culture économique et financière

La culture économique et financière se situe au cœur des préoccupations de l'Institut et constitue un pilier principal pour aider les individus à comprendre les politiques économiques et financières et à les sensibiliser autour des concepts de la gestion de l'argent public et de l'argent privé. L'Institut a pu, en 2015, sensibiliser les citoyens sur leurs droits et obligations, par la publication du guide sur l'impôt sur le revenu. Il a organisé aussi, conjointement avec ses partenaires, une série de programmes de formation économiques et une conférence nationale destinée à promouvoir la culture financière.

## Les programmes de formation en économie et développement



Les formations sur les thèmes économiques ont été organisées en coopération avec l'Institut Arabe de Planification du Koweït. 112 fonctionnaires ont participé

à cinq programmes portant sur l'évaluation des projets, les analyses des enquêtes, le marché du travail, la concurrence et le renforcement du rôle de la femme.

### Les programmes de formation en économie et en développement

Activité	Ministère des Finances	Autres administrations	Effectif total
Suivi et évaluation des projets de développement	3	23	26
Concevoir et analyser les enquêtes du terrain	1	24	25
Analyses des politiques et indicateurs du marché du travail	4	13	17
Politiques de renforcement des capacités concurrentielles	3	17	20
Promouvoir le rôle de la femme dans le développement	4	20	24
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>97</b>	<b>112</b>

## Une attention particulière portée aux jeunes

De nombreuses initiatives ont été lancées à l'attention des jeunes:

- Participation de 240 étudiants et étudiantes de huit universités à des ateliers de travail intitulés "Introduction au ministère des Finances".
- La coopération avec l'Institut des Sciences politiques de l'Université Saint Joseph dans l'organisation de la première rencontre du "Parlement des jeunes" avec la participation de 200 élèves de 34 établissements scolaires. La rencontre a notamment porté sur les lois de décentralisation, la sécurité sociale, l'accès à l'information, les organisations non gouvernementales
- Rencontre avec 20 jeunes du projet "Ibtikar" et présentation d'une intervention intitulée "Votre Etat a besoin de vous". L'exposé a notamment soulevé l'importance de la promotion de la culture économique et financière auprès des jeunes, exposant au passage le contenu du livret "Pourquoi paye-t-on les impôts?".
- Accueil d'un groupe de quatre étudiants pour un stage dans les différents départements de l'Institut, pour une durée d'un ou deux mois en coopération avec l'association LOYAC.



### Les ateliers de formation dédiés aux jeunes universitaires

Université	Nb. de groupes	Nb. d'étudiants
AUST	2	23
Université Antonine - Baabda	2	32
MUBS	2	77
Université libanaise	3	108
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>240</b>

## Activités dans les domaines de l'économie et du développement



- L'Institut des Finances a facilité la participation d'un groupe de sept auditeurs libanais, issus des secteurs public et privé, impliqués dans le développement économique, aux **3** réunions du Cycle des Hautes Etudes pour le Développement Economique - Méditerranée (CHEDE-MED), organisées en France, en Espagne et en Tunisie, et qui ont porté sur le thème: **"La Méditerranée dans 10 ans: quelle stratégie de croissance?"**.
- L'Institut a participé aux réunions de coordination consacrées au lancement de la première étude pilote du projet Tempus PACOME, qui vise à établir le lien entre l'enseignement universitaire, la formation et les besoins du marché du travail dans le but d'améliorer les possibilités d'emploi pour les jeunes et leur compétitivité.

### La conférence nationale pour promouvoir les capacités financières



L'institut a contribué, conjointement avec l'association des banques, le ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur et l'organisation de coopération et de développement (OECD), une conférence nationale sur les capacités financières. Cette conférence a eu lieu les 21 et 22 octobre 2015, en présence de plus de 120 officiels et hauts cadres des secteurs privé e public. Les principales recommandations ont été réparties sur 5 axes comme suit:

- L'éducation financière précoce dans les écoles
- La protection du consommateur et les pratiques bancaires
- La retraite et les stratégies d'épargne
- La citoyenneté et la bonne gouvernance
- L'inclusion financière des populations vulnérables, notamment les jeunes et les femmes.

and is copyrighted work.



# Gestion du changement

Les programmes de formation dans les domaines du management public et du leadership constituent une plateforme de rencontres et d'échanges pour les professionnels du secteur public. Le cycle des cadres dirigeants 2015 a adopté une approche participative encourageant les hauts fonctionnaires à réfléchir et à travailler en équipe afin de bénéficier de l'expérience des autres et de développer ensemble des solutions pour répondre aux défis actuels. Cette édition comprenait également des visites de terrain pour identifier les expériences réussies dans l'administration publique et analyser les éléments qui ont permis leur succès.

## Les Rencontres des Cadres Dirigeants de la Fonction Publique Libanaise

Le cycle 2015 des Rencontres des Cadres Dirigeants de la Fonction Publique Libanaise, organisé pour la sixième année consécutive en collaboration avec l'Ecole nationale d'administration de France (ENA), et avec le soutien de l'Institut français du Liban et la Fransabank, a réuni 24 fonctionnaires de 15 ministères et institutions publiques. S'attardant sur "la confiance et valorisation des managers publics", le programme a apporté à ses auditeurs des éclairages autour des dossiers contemporains de la gestion publique et des défis de modernisation de l'Etat.

Animées par des experts français et libanais, les rencontres de 2015 ont porté sur le leadership, la conduite du changement, la dépense publique et la gestion budgétaire, la fonction publique et les nouvelles relations administrations et citoyens. Elles se sont caractérisées par une méthodologie pédagogique misant sur la richesse de l'expérience professionnelle et du vécu des auditeurs, et ont été enrichies par deux ateliers s'attardant sur l'expérience libanaise en terme d'achats publics et de partenariats public /privé. Elles ont aussi inclus des visites de terrain à des institutions libanaises afin de mettre en avant des initiatives et des projets nationaux réussis.



## Les formations managériales pour les cadres

Parallèlement aux rencontres des cadres supérieurs, quatre programmes de formation, rassemblant 111 participants, ont été organisés. Ils ont abordé les thèmes des compétences et de l'évaluation de la performance du personnel, la motivation ainsi que le protocole de représentation des administrations aux réunions et

conférences internationales. Ces formations ont également permis des échanges d'expériences entre les représentants des instituts et centres de formation dans le secteur public et les responsables des ressources humaines et du personnel.

### Coopération avec l'ESCWA

Dans le cadre de la coopération avec l'ESCWA, l'Institut a été sollicité pour co-animer un atelier de formation sur "La gestion des changements en vue de moderniser le secteur public", dédié aux hauts dirigeants du secteur public en Irak et ce, dans le cadre de l'action de la CESAO en faveur du ministère de la Planification et du Centre national pour le Programme de développement de gestion et de la technologie de l'information iraquien.



## Programmes de formation de compétences en gestion et en leadership

Activité	Ministère des Finances	Administrations libanaises	Effectif total
L'évaluation de la performance des agents publics	8	20	28
Les référentiels des compétences	5	25	30
Le protocole pour représenter l'administration à des réunions et conférences internationales	5	36	41
Motiver les employés en temps de crise	12	0	12
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>81</b>	<b>111</b>

## Promouvoir la formation

La mise en place de programmes de formation efficaces et performants nécessite une haute ingénierie pédagogique et une réflexion moderne autour des concepts de la gestion des ressources humaines. C'est ainsi que l'Institut œuvre depuis des années à promouvoir une culture moderne de la formation continue au sein du secteur public et organise, annuellement, une variété de formations de formateurs, générales et spécialisées. Ces programmes offrent une occasion d'échanger autour des expériences pertinentes au sein du secteur public et permettent aux formateurs de profiter des meilleures pratiques nationales et internationales.

## Les réalisations

- 45 participants aux sessions de formation de formateurs et aux techniques actives d'apprentissage
- Formation de 7 experts en marchés publics sur le module achat destiné aux petites et moyennes entreprises avec la collaboration de l'Ecole supérieure des Affaires (ESA) et la Banque mondiale.
- Formation de 7 nouveaux formateurs autour du module "**Le cycle budgétaire de l'Etat**" en langue française dans le cadre du projet **FSP francophonie**.
- Une formation de formateurs sur mesure destinée à 15 éducateurs au sein du ministère de l'Education et l'Enseignement supérieur visant à améliorer les techniques actives d'apprentissage dans les écoles publiques.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



## Les formations de formateurs

Activité	Ministère des Finances	Administrations libanaises	Effectif total
Formation de formateurs - niveau général	1	17	18
Formation de formateurs - Niveau avancé	4	23	27
Formation de formateurs module achat public pour PME	1	6	7
Formation de formateurs pour les éducateurs spécialisés	0	15	15
Formation des formateurs sur le cycle budgétaire de l'Etat	2	5	7
<b>Total</b>			<b>74</b>

## Compétences linguistiques

244 employés de Ministère des Finances et du secteur public ont suivi les programmes de formation en langues étrangères, notamment en Français et en Anglais. L'année 2015 fut marquée par la consolidation de la collaboration avec l'Institut français du Liban et par le développement d'un module spécialisé intitulé "**Le cycle budgétaire de l'Etat**", en plus des certifications

de validation de compétences langagières (DELF et DALF). Une collaboration largement facilitée par le soutien du projet FSP "**Consolidation et développement de la francophonie au Liban**".

D'autre part, la collaboration avec AMIDEAST a été réitérée avec succès pour la langue anglaise.



### La dictée des finances

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

A l'occasion du mois de la francophonie, et pour la deuxième année consécutive, l'Institut a organisé conjointement avec l'Institut Français "la dictée des finances". Le texte intitulé "Préparer son budget: des néophytes aux experts" a porté sur la préparation personnelle d'un budget et les méthodes de planification. La dictée a été suivie par la distribution des prix aux gagnants.

and is copyrighted work.

## Programmes de langues étrangères

Activité	Nombre de sessions	Ministère des Finances	Secteur public	Total
Cours de langue anglaise en collaboration avec AMIDEAST				
Test de positionnement	2	20	0	20
Introductory 1A	2	24	0	24
Introductory 1B	2	21	0	21
Beginners 2A	3	40	0	40
Beginners 2B	2	32	0	32
English and Conversation High intermediate	1	11	0	11
Business English High Intermediate	1	9	0	9
Focus on Grammar Beginners B	1	7	0	7
Cours de langue française en collaboration avec l'Institut français du Liban - FSP				
La dictée des finances	1	12	31	43
Formation de formateurs sur le cycle budgétaire de l'État	1	2	5	7
Préparation au DELF B1	1	1	7	8
Ecrire un mail en français	1	0	9	9
Les finances publiques en français	1	0	13	13
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>179</b>	<b>65</b>	<b>244</b>

## Compétences en informatiques bureautiques

464 personnes ont participé aux formations sur l'utilisation des outils d'informatiques. Un total de 43 sessions cours englobant plusieurs niveaux de Microsoft Word, Excel et power point. Un test de positionnement a également permis de déterminer le niveau de compétences informatiques à la Régie libanaise.



### Compétences en informatiques bureautiques

Activité	Nombre de sessions	Ministère des Finances	Administrations libanaises	Total
Test de positionnement - Excel	3	40	0	40
Outlook	8	90	0	90
Power point	1	10	0	10
Excel - Niveau Débutant	5	55	0	55
Excel - Niveau Intermédiaire	9	83	1	84
Excel - Niveau avancé	5	51	1	52
Word - Niveau débutant	2	19	0	19
Word - Niveau intermédiaire	7	80	0	80
Word - Niveau avancé	3	34	0	34
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>462</b>	<b>2</b>	<b>464</b>

and is copyrighted work.

## Le cadastre

Les transactions immobilières représentent un service assez important offert par le Ministère des Finances aux citoyens libanais, et c'est ainsi que l'Institut accompagne la direction du cadastre dans ses efforts de modernisation, un champ considéré aujourd'hui parmi les plus urgents.

En 2015, deux formations principales ont été conçues sur mesure afin de standardiser quelques procédures et partager les bonnes pratiques. Un début de partenariat tripartite entre le Cadastre, l'Institut et l'armée libanaise a vu aussi le jour afin de soutenir les capacités des topographes.

### Les principales réalisations

- La formation de **35** chefs bureaux provenant de Beyrouth et de toutes les régions libanaises sur les lois et décrets régissant leur mission. Un spécial effort a été entamé pour encourager le partage d'expériences et standardiser les processus de travail.
- La participation de **74** topographes au workshop intitulé "**Le rôle et responsabilités des topographes**". Ce workshop a permis de dégager des recommandations concrètes visant à standardiser les travaux techniques et a permis de dégager les besoins futurs en formation.



L'ébauche d'un partenariat entre la Direction des Affaires géographiques libanaise d'une part et la direction du Cadastre et l'Institut d'autre part. Les partenaires ont dégagé les grands axes de coopération pour les nouveaux programmes de formation prévus pour 2016.

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

and is copyrighted work.

# Renforcement des capacités de la Régie libanaise



La coopération entre l'Institut et la Régie libanaise des tabacs et tobacs s'est poursuivie en 2015 suivant un plan de formation à moyen terme et un calendrier annuel prédéfini et reflétant les objectifs de modernisation de la Régie. En plus des formations continues, la collaboration a témoigné d'un nouveau mode de partenariat basé sur des contrats de services spécialisés dans des domaines assez pointus et notamment les ressources humaines et le développement durable.

## Le calendrier de formation

Le calendrier de formation de la Régie pour 2015 a été lancé officiellement en présence du président du Conseil d'administration et des cadres supérieurs. Le calendrier a prévu 46 programmes de formation répartis sur 7 axes. Au total, 34 programmes ont été mis en œuvre au sein de la Régie avec la participation de 1281 participants. Il est à noter que 42 participants de la Régie ont aussi pu bénéficier des formations offertes par l'Institut des Finances Basil Fuleihan dans les domaines des finances publiques et du management entre autres.

## Les principales réalisations

- Mise en place d'un calendrier annuel de formation, communiqué et distribué à toutes les parties concernées.
- Evaluation des formations réalisées et analyse des besoins futurs à l'aide d'un questionnaire et en consultation avec les cadres supérieurs.
- Organisation de la deuxième retraite annuelle des cadres supérieurs et lancement du débat sur les concepts de gestion de la qualité et du développement durable.
- Renforcement de l'identité institutionnelle à travers la formation de 355 salariés sur leurs droits et obligations.
- Organisation de 8 ateliers de formation adressés à la direction financière sur les thèmes de la fiscalité, comptabilité et sécurité sociale
- Participation de 22 personnes au programme spécialisé sur la sécurité industrielle.
- Lancement d'un atelier de travail autour des stratégies et moyens de communication avec les agriculteurs avec la collaboration de 2 experts de l'ESCWA.
- Facilitation de la participation de 9 agents de la Régie à des formations à l'étranger.
- Développement d'un noyau de 14 nouveaux formateurs au sein de la Régie.
- Participation de 398 formés à 42 programmes en informatique à Beyrouth et dans les régions.
- Mise en œuvre de 5 programmes de langue anglaise avec la participation de 128 formés.
- Organisation de réunions régulières entre l'Institut et la direction administrative pour assurer la réussite de la mise en œuvre du calendrier 2015.

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



## Les formations

Les activités	Nb. de sessions	Nb. de participants
Le protocole pour représenter son institution à des réunions et conférences	1	16
Planification stratégique: formulation de la vision, de la mission et des valeurs institutionnelles	1	16
Intelligence émotionnelle	1	17
Sécurité industrielle	1	22
Formation de formateurs	1	14
Droits et obligations des employés - Catégorie A	8	181
Droits et obligations des employés - Catégorie B & C	8	173
Réunion annuelle des cadres supérieurs de la Régie	1	31
La rédaction administrative	1	19
Introduction à la gestion de qualité	1	13
Taxes sur la propriété bâtie	1	13
Impôt sur revenus (Partie II-DASS)	1	15
Droit du timbre fiscal	1	50
Taxe sur valeur ajoutée TVA	1	26
Loi de l'impôt sur le revenu - Partie I	1	15
Loi de l'impôt sur le revenu - Partie III	1	13
La communication avec les agriculteurs	1	20
Comptabilité analytique	1	16
Sécurité sociale	1	24
Conception et rédaction de projets innovateurs	2	25
Les programmes de formation organisés à l'Institut	19	35
L'informatique bureautique	42	398
Les langues étrangères	5	128
Les programmes de formation à l'étranger	9	9
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>1289</b>

## Contrats de services

- L'Institut a soutenu la Régie dans la sélection et le suivi de l'expert en charge d'élaborer une stratégie de développement durable. La méthodologie choisie s'est basée sur l'organisation de 14 ateliers de travail internes et externes. La stratégie propose un modèle professionnel basé sur des politiques et pratiques capables d'aboutir à un développement interne et à améliorer l'image de la Régie devant l'opinion publique tout en gardant ses capacités concurrentielles.
- L'élaboration d'une stratégie de gestion des ressources humaines qui a comporté en sa phase initiale la préparation d'un rapport de diagnostic sur la situation des ressources humaines et un plan d'action 2016-2017. La méthodologie adoptée pour élaborer la stratégie s'est basée sur un audit des documents disponibles, des visites de terrain, des réunions individuelles et collectives en plus d'une réunion de validation avec le Comité de gestion de la Régie.

and is copyrighted work.





8

accords  
de partenariats

11

accueil  
de délégation

71

participants  
aux formations  
à l'étranger

8

nouveaux  
membres au  
réseau GIFT-MENA

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

# Renforcement des Partenariats et coopération régionale et internationale

Partenariats et coopération régionale et internationale

■  
Le réseau national de la formation

■  
Le réseau GIFT-MENA

■  
Coopération avec la France

■  
Visites d'échange et accueil de délégations

■

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



# Partenariats et coopération régionale et internationale



L'Institut des Finances, a travaillé au cours de l'année 2015 sur deux fronts:

- Le renforcement des partenariats locaux pour permettre le partage d'informations et d'expériences et faciliter l'intégration et la synergie dans la prestation des services de formation.
- Le renforcement de la coopération bilatérale et multilatérale avec le secteur privé, les syndicats, les associations professionnelles et les universités, dans le but de les sensibiliser à l'importance de la gestion financière publique, les achats publics, la culture financière et économique, les impôts et autres sujets d'importance.

Le rôle de l'Institut dans le cadre des réseaux régionaux et internationaux s'est aussi vu confirmé en 2015. Membre de 14 réseaux en lien avec les questions de modernisation de l'État, de développement économique et de développement du capital humain, à l'échelle locale, régionale et internationale, il a activement participé comme membre fondateur ou membre de comités consultatifs et exécutifs aux activités diverses de ses derniers.

## Les principales réalisations

- La préparation du premier plan d'action détaillé du réseau national de formation pour la période 2016-2017. Ce réseau compte 22 instituts et établissements publics œuvrant en faveur d'une culture de la formation dans le secteur public au Liban sous la supervision du bureau du ministre d'État pour le Développement administratif.
- La participation aux activités de plusieurs réseaux régionaux et internationaux parmi lesquels: l'Association internationale des écoles et instituts d'administration (AIEIA), le réseau des experts en achats publics de la région MENA de l'OCDE, le réseau du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord pour la recherche sur l'administration publique (MENAPAR), le réseau "Mixité et gouvernance en Méditerranée", le Forum méditerranéen de la fonction publique, et l'initiative MENA-OCDE pour la gouvernance et l'investissement à l'appui du développement.
- La participation aux comités consultatifs de certains réseaux dont le programme décennal sur les achats publics (10YFP on Sustainable Public Procurement) sous la direction de l'ONU, le Programme des Nations Unies MedSWITCH mis en œuvre par le ministère libanais de l'Environnement, le point focal national pour le projet d'évaluation des politiques et des pratiques des achats publics durables, et le réseau des experts en achats publics dans la région MENA, soutenu par la Banque mondiale.
- L'élargissement de la base des partenaires avec huit institutions nationales, régionales et internationales, notamment avec l'ODI International, l'Office des Nations Unies pour la coopération Sud (UNOSSC), ou encore le département des Affaires économiques et sociales des Nations Unies.

© 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 sixième conférence du réseau GIFT-MENA** avec le soutien de sept institutions régionales et internationales et l'adhésion de huit nouveaux membres au sein du réseau.
- **Le renforcement de la coopération avec des partenaires français**, en particulier le ministère français de la Fonction publique.
- **La collaboration étroite avec le ministère de la fonction publique et de la modernisation de l'administration du Maroc**, avec l'accueil de la sixième conférence annuelle du réseau GIFT-MENA à Marrakech en février 2015.
- **La facilitation de la participation de l'équipe de travail de l'institut et de ses formateurs** agréés aux programmes de formation, visites de terrain, réunions et conférences, permettant leur familiarisation avec les derniers développements et les bonnes pratiques internationales, et l'intervention de l'Institut dans le cadre des activités de la Banque mondiale, de l'Institut européen de la Méditerranée, et du Programme des Nations unies pour le Développement (PNUD) afin de présenter ses activités et dernières initiatives.

#### Rôle de l'Institut dans le cadre des réseaux au Liban et à l'étranger

Réseau / Initiative	Nature de l'engagement
<b>Niveau local</b>	
 Réseau national de formation	Membre fondateur
Réseau des bibliothèques publiques libanaises	Membre
<b>Niveau régional</b>	
 Réseau des écoles du service public de la région MENA	Secrétariat
 Réseau des experts en achats publics en région MENA	Membre fondateur et Président du comité de renforcement des capacités
 Réseau Mixité et Gouvernance en Méditerranée	Membre fondateur
 Réseau pour la recherche en administration publique en région MENA	Membre fondateur et Membre du comité exécutif
 Initiative MENA-OCDE pour la Gouvernance et l'Investissement à l'appui du Développement	Membre du comité de pilotage
 Forum Méditerranéen du Service Public	Membre
<b>Niveau international</b>	
 Programme "10 YFP" sur les achats publics durables	Membre du comité de pilotage
 Association Internationale des Ecoles et Instituts d'Administration	Membre
 Réseau des écoles du service public de l'OCDE	Membre
 Réseau International sur l'Education Financière de l'OCDE	Membre
 Réseau International des universités de la douane	Membre
 Organisation Mondiale des Douanes Finances Basil Fuleihan	Centre régional de formation, en coopération avec le Conseil Supérieur des Douanes

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Supérieures du Liban

# Le réseau national de la formation



Le réseau national de formation est un rassemblement qui vise à favoriser les échanges en matière de formation et de ressources humaines au sein du secteur public libanais. Il réunit les représentants des centres, d'instituts et d'organismes de formation ainsi que les représentants des unités administratives concernées par la formation.

L'Institut a joué un rôle primordial dans le lancement de ce réseau en 2013 et contribue activement à ses activités. Cette contribution reflète la conviction profonde de l'Institut quant à l'importance du travail collectif, de la synchronisation des rôles et des efforts, et de faire de la formation une priorité des politiques publiques reliée à une gestion moderne de la performance au sein de l'Etat.

Le bureau du ministre d'Etat pour la réforme administrative (OMSAR) assure le secrétariat du réseau.

## Les principales réalisations

- **Les échanges entre les membres du réseau:**
  - La participation de **28** membres du réseau à l'atelier de travail sur "**L'évaluation de la performance des fonctionnaires**" organisé conjointement par OMSAR et l'Institut.
  - La participation de **30** membres à l'atelier de travail sur "**Les référentiels de compétences**" organisé conjointement par OMSAR et l'Institut.
- **La préparation du premier plan d'action détaillé** et d'un programme de formation pour le réseau pour la période 2016-2017.
- **La familiarisation des membres du réseau à l'expérience française** dans les domaines de la modernisation des ressources humaines, la formation et la mise en réseau à travers trois ateliers de travail au Liban et une visite d'étude organisée en France.



**Un réseau de  
22 membres**

Bureau de l'Etat pour la Réforme Administrative, Institut des Finances Basil Fuleihan, Ecole Nationale D'Administration, Institut d'Etudes Judiciaires, Banque du Liban, Armée Libanaise, Forces de Sécurité Intérieure, Centre de Recherche et de Développement Pédagogiques, Conseil de la Fonction Publique, présidence d de la république, présidence du conseil des ministres, Centre d'Entraînement pour le Renforcement de la Sûreté Aéroportuaire, direction des finances publiques (Ministère des Finances), ministère de l'environnement, ministère de l'économie et du commerce, ministère de l'industrie, conseil de reconstruction et de développement, ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur, LIBNOR (Lebanese Standards Institution), régie libanaise de tabacs et tombacs, administration des douanes, sûreté générale Fuleihan

This document is copyrighted work.

and is copyrighted work.

## Les objectifs du réseau

- Promouvoir la culture de la formation dans le secteur public.
- Dynamiser la coopération et la coordination entre les différents prestataires de formation et les unités de ressources humaines dans le secteur public.
- Renforcer les capacités des membres dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de la formation.

### Activités de formation

Activité	Date	Nombre de participants
Séminaire sur l'expérience française dans le domaine du développement des ressources humaines	28 et 29 mai	33
Atelier de travail sur les référentiels des compétences	11 et 13 mai	30
Séminaire sur l'expérience française en matière de préparation des plans de formation annuels	15 et 16 juin	35
Atelier de travail sur l'évaluation de la performance	10 et 11 septembre	28
Séminaire sur l'expérience française en matière de gestion du réseau des écoles du service publique français (RESP)	du 14 au 18 septembre	35
<b>Total</b>		<b>161</b>



© Institut Des Finances Basil Euleihan

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

and is copyrighted work.

# Le réseau GIFT-MENA



Créé en 2006, le réseau GIFT-MENA (Governance Institutes Forum for Training in the Middle East and North Africa) rassemble en 2016, 64 instituts et écoles du service public de la région Méditerranée, représentant 20 pays arabes, ainsi qu'une vingtaine d'opérateurs engagés dans la modernisation de l'Etat, en particulier les écoles et réseaux européens et les organisations régionales et internationales.

Impulsé par l'Institut des Finances qui en assure le Secrétariat, il adopte une approche participative qui encourage le renforcement des capacités et l'échange de bonnes pratiques, le dialogue et la consultation, et la réalisation de projets communs entre membres et partenaires.

Le réseau accompagne aussi les changements dans la région à travers des activités monitrices qui répondent aux besoins des pays et institutions membres et en plan avec les priorités en matière de développement durable et de bonne gouvernance.

Son approche participative a notamment permis l'organisation de la conférence annuelle du réseau et la participation du secrétariat à un nombre de conférences régionales et internationales.

## Le Réseau en chiffres 2006-2015

- **11 protocoles de coopération bilatérale** ratifiés entre les membres du Réseau.
- **Plus de 600 participants** aux réunions et conférences annuelles: Beyrouth (2006, 2009, 2010, 2011), Paris (2008, 2016), Tunis (2012), Kuwait (2014), Maroc (2015).
- **6 programmes de formation** spécialisés en langue arabe.
- **Plus de 260 participants** aux ateliers régionaux, organisés au Liban, en Jordanie, en Egypte et au Maroc.
- **6 visites d'étude** en Slovaquie, Slovénie, au Maroc, en Italie et en France.
- Participation active dans le cadre de **40 manifestations internationales**.
- Plus de **20000 publications** éditées et distribuées.

© 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 du réseau pour l'année 2015

Activité	Objectif	Participants
Réunion annuelle du réseau le 10 février 2015.	Discuter des problèmes et des défis communs et proposer des mesures concrètes, notamment dans les domaines de (1) la gouvernance du réseau, (2) des besoins à venir des membres, (3) et du développement des outils et du savoir.	55 représentants des centres de formation membres du réseau, et 11 représentants d'organisations régionales et internationales partenaires du réseau.
Réunion du comité de pilotage du réseau le 12 février 2015.	Valider des demandes d'adhésion et discuter de la gouvernance du réseau, des affaires financières et du plan d'action pour 2015-2016.	5 membres du comité de pilotage et institutions partenaires.
Réunion du comité d'organisation de la conférence annuelle du réseau à Beyrouth le 16 décembre 2015.	Préparation de la conférence de Marrakech.	8 représentants du secrétariat, du ministère de la Fonction publique et de la modernisation de l'Administration du Maroc ainsi que l'Institut Arabe de planification du Koweït, l'Ambassade de France à Beyrouth et la CESAO.
Visite d'étude à la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) en France du 23 au 25 novembre 2015.	Discussion des défis de la modernisation de la fonction publique en France et des initiatives de réforme.	6 hauts fonctionnaires du Bahreïn, du Soudan, du Maroc, de Tunisie et du Liban.
Formation spécialisée du 22 au 24 avril 2015.	Renforcement des capacités en matière de gestion du changement dans le secteur public.	Ministère de la planification et Centre national de consultations et de développement administratif (Irak).
Participation aux conférences et réunions régionales et internationales en 2015.	Présentation des réalisations et des activités du réseau.	8 événements organisés par la Banque mondiale, l'OCDE, l'AIEIA et MENAPAR ainsi que les réunions du réseau des experts en achats publics dans la région MENA
Collaboration avec le Forum méditerranéen du service public en 2015.	Organisation de réunions en vue de créer des synergies et des complémentarité entre les deux réseaux (développement d'un portail électronique commun et réalisation d'un nouvel annuaire des écoles et des instituts de formation.	Des initiatives d'échange d'expertise et de mutualisation des ressources entre les écoles et instituts de formation de la région méditerranéenne.

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

and is copyrighted work.





## La sixième conférence annuelle du Réseau

Le ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative du Royaume du Maroc a accueilli, dans la ville de Marrakech du 10 au 12 février 2015, la sixième conférence annuelle du réseau GIFT-MENA sous le patronage et en présence de S.E. M. Mohamed Moubdi, ministre de la Fonction publique et de la Réforme administrative et M. Abdeslem Bekrate, Wali de Marrakech-Tensift-Al Haouz, ainsi que des hauts responsables gouvernementaux. La conférence, organisée sur le thème de **la gouvernance publique et de l'État de droit**, a rassemblé plus de **90** experts représentant **32** institutions, **13** pays arabes, **7** administrations européennes et **17** organisations régionales et internationales.

Deux jours d'échanges et de discussions ont mis en avant:

- Le rôle central de l'Etat en matière de modernisation, développement institutionnel, et garant de paix et de stabilité.
- La nécessité de favoriser les mécanismes de gouvernance participative et de transparence afin de restaurer la confiance des citoyens en l'Etat et de les associer au processus de décision.
- Les opportunités offertes par la Coopération Sud-Sud pour répondre aux défis régionaux.
- Le développement des capacités de l'Etat et de ses agences pour accompagner la déconcentration des services et le développement territorial.
- Le besoin de rétablir le sentiment de fierté parmi les fonctionnaires qui ont pour mission de servir le public.
- La constitution d'un leadership public visionnaire, innovateur, entrepreneur et éthique.
- Le défi pour les instituts de formation de s'adapter à un environnement en évolution permanente.
- Le rôle à jouer par les instituts de formation en matière de réflexion stratégique, de prestataire de services d'information et de formation sur demande et d'acteur portant une responsabilité sociale.

La conférence a notamment permis:

- D'attirer de nouveaux partenaires comme la Commission économique et sociale des Nations unies pour l'Asie occidentale (CESAO) et le pôle gouvernance de l'ambassade de France au Maroc.
- D'engager huit nouveaux membres au sein du réseau provenant du Soudan, Oman, Mauritanie, Djibouti, Algérie, Irak et de l'Égypte.
- De renouveler le soutien du gouvernement français au réseau et la proposition de l'accueil de la septième conférence annuelle du réseau à Paris en octobre 2016, et ce, par le ministère de la Décentralisation et de la Fonction publique et l'agence française d'expertise technique-Expertise France.
- D'élire le nouveau comité de pilotage pour le mandat 2015-2017.
- De signer un accord de coopération entre l'École nationale d'administration du Maroc et l'Institut d'administration publique du Bahreïn.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan




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

and is copyrighted work.

# Coopération avec la France

L'Institut des Finances a poursuivi en 2015 sa coopération étroite avec les institutions françaises partenaires. Il a lancé de nouvelles initiatives qui favorisent la création de synergies et facilitent l'échange d'expérience, et a œuvré à l'identification de mécanismes de coopération adaptés aux nouvelles données locales et régionales. L'institut est également parvenu à faciliter la participation de 32 personnes, parmi les membres de son équipe et ses formateurs et experts agréés à 12 séminaires et programmes de formation organisés par les institutions françaises, et a accueilli, à son tour, plusieurs délégations à Beyrouth dans le cadre de programmes bilatéraux et multilatéraux et en vue de la préparation de la septième conférence du réseau GIFT-MENA, prévue en France en 2016.

## Les différentes activités de coopération avec les partenaires français




Partenaire	Activité
 <p>Ministère de la Fonction publique - Direction générale de l'Administration et de la Fonction Publique. <a href="http://www.fonction-publique.gouv.fr">www.fonction-publique.gouv.fr</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitation de la coopération avec les autorités libanaises compétentes, organisation des réunions de coordination afin de déterminer les besoins du réseau national de formation et l'élaboration d'un plan d'action pour la période 2016-2017.</li> <li>Organisation des séminaires, visites d'étude en France et accueil de délégations, composées de hauts fonctionnaires Libanais et de la région MENA.</li> </ul>
 <p>Expertise France. <a href="http://www.expertisefrance.fr">www.expertisefrance.fr</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation de réunions régulières pour identifier de nouvelles initiatives de coopération et des nouveaux outils et mécanismes de travail.</li> <li>Soutien au réseau GIFT-MENA,</li> <li>Participation des experts de l'agence à la sixième conférence annuelle du réseau GIFT-MENA à Marrakech et aux réunions du comité de pilotage.</li> </ul>
 <p>L'École nationale d'administration. <a href="http://www.ena.fr">www.ena.fr</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation de 20 cadres dirigeants libanais à la sixième édition des "Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique" qui a rassemblé, depuis sa création en 2010, 116 hauts fonctionnaires et responsables issus de 40 administrations et institutions publiques au Liban.</li> <li>Participation du responsable des relations internationales de l'École nationale d'administration à la cérémonie de lancement des rencontres.</li> <li>Facilitation de la participation de 9 hauts responsables des institutions publiques libanaises aux cycles internationaux spécialisés de formation.</li> </ul>

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



Partie concernée	Activité
 <p>Centre national de la fonction publique Territoriale www.cnfpt.org</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Visites réciproques visant à discuter des opportunités futures de coopération.</li> <li>■ Contribution du centre français à l'élaboration d'un document de recherche pour la revue "Assadissa" se rapportant à l'expérience française en matière de décentralisation administrative et aux défis de la fonction publique.</li> <li>■ Intervention de l'Institut des Finances Basil Fuleihan sur l'importance de la formation dans le développement, dans le cadre du Forum méditerranéen du service public.</li> </ul>
 <p>L'ambassade de France au Liban www.ambafrance-lb.org</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programmes de mise à niveau en langue française dédiés aux fonctionnaires des diverses administrations et institutions publiques, et ce, dans le cadre d'un protocole d'accord conclu en 2013.</li> <li>■ Programme de langue française spécialisé dans le domaine de la gestion des finances publiques, et formation de 7 formateurs libanais pour animer le programme.</li> <li>■ Participation de l'équipe de l'institut et de ses formateurs à des missions, visites de terrain et à des programmes de formation en France.</li> <li>■ Participation de l'Institut au Salon du livre francophone.</li> </ul>
<p>Pôle de gouvernance de l'ambassade de France au Maroc www.ambafrance-ma.org</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participation à l'organisation de la sixième conférence du réseau GIFT-MENA à Marrakech et soutien à la participation de certains membres du réseau à ses activités</li> <li>■ Facilitation de la participation de l'Institut aux programmes et séminaires se tenant au Royaume du Maroc et qui concernent la promotion de la gouvernance et l'égalité des sexes, ainsi que le renforcement du rôle de la femme dans le secteur public.</li> </ul>
 <p>Réseau "Mixité et Gouvernance en Méditerranée" parrainé par l'Union pour la Méditerranée (UPM) et la Délégation interministérielle à la Méditerranée (DiMed)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participation à la troisième réunion du réseau à Barcelone en mai 2015 en présence de représentants de la France, d'Égypte, de la Jordanie, de la Palestine, de la Tunisie, du Liban et de la Croatie. Discussion du rôle du réseau et de son influence sur les politiques publiques et l'encouragement de la participation des femmes à la prise de décisions et l'égalité des sexes.</li> <li>■ La participation à la rédaction d'un questionnaire sur la situation actuelle de la femme au Liban, et ce, en collaboration avec les femmes libanaises membres du réseau.</li> </ul>

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

# Visites d'échange et accueil de délégation

Ci-dessous les délégations accueillies au Liban dans le but de se familiariser avec l'institut et le ministère des Finances et de discuter des perspectives de coopération:

## Les délégations accueillies à l'Institut

Délégation	Date	Nombre de participants
Visite du chef de la section Gouvernance et de Renforcement de l'État auprès de la CESAO	5 août 2015	1
Visite de M. Mario Marcel, directeur de la Direction de la gouvernance publique, accompagné d'une délégation de la Banque Mondiale	1 <sup>er</sup> avril 2015	3
Visite d'experts de la Direction générale française de l'administration et de la fonction publique pour évaluer le travail du réseau national de formation au Liban et formuler des recommandations et un plan de travail	29 mai 2015	2
Visite de l'équipe de travail de GOPA	4 juin 2015	1
Visite d'un expert de la société Bearing Point	24-25 juin 2015	1
Visite de la délégation de la gestion des achats au Chili, ChileCompra	30 juin 2015	2
Visite des membres du réseau d'experts en achats publics de la Banque Mondiale.	30 juin et 1 <sup>er</sup> juillet 2015	26
Visite d'une délégation de l'équipe du Prix libanais de l'excellence (LEA) du ministère libanais de l'Économie et du Commerce	8 octobre 2015	3
Visite d'une délégation de l'ambassade du Royaume Uni au Liban	22 septembre 2015	2
Visite d'une délégation de SIGMA - EU	Du 24 au 27 novembre 2015	4
Visite de l'équipe de travail de l'UNICEF	2 décembre 2015	5
<b>Total</b>		<b>50</b>



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



La distribution  
de plus de  
**3000**  
exemplaires du guide  
de l'impôt sur  
les salaires  
et traitements

**13**  
présentations et  
notes de recherche

Développement des  
indicateurs de  
mesure pour  
renforcer l'efficacité

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

# Recherche scientifique et production du savoir

Recherche scientifique et production du savoir

■  
Renforcement de l'Institut dans le domaine de la recherche sur la scène locale et régionale  
■

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

# Recherche scientifique et production du savoir



L'année 2015 a été caractérisée par un taux élevé de productivité dans le domaine de la recherche scientifique et de la production du savoir, en particulier en ce qui concerne la gestion des finances publiques et la modernisation de l'Etat au Liban et dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA). L'Institut des Finances a préservé le caractère scientifique de ses publications grâce à la contribution de nombreux experts à l'évaluation des livres, de la recherche et des études menées.

## Les principaux accomplissements

- La publication d'un nouveau numéro de la revue **"Assadissa"** portant sur la gestion financière des municipalités et son influence sur la performance municipale. L'édition a suscité l'intérêt du grand public et des décideurs publics, ce qui s'est illustré à travers les nombreux messages de félicitations reçus par l'institut.
- La publication d'un guide du citoyen intitulé **"Guide de l'impôt sur les salaires et traitements"**. Ainsi, un résumé du guide a été distribué durant le Salon du livre arabe.
- La publication en arabe et en anglais d'un rapport de synthèse portant sur l'achat public et son impact sur le développement durable. Le document insiste au respect des critères de durabilité environnementale et sociale dans les pratiques d'achats publics du gouvernement et des municipalités.
- La publication d'un livre consacré aux dimensions économiques, financières et sociales des conseils municipaux; il comprend notamment une enquête de terrain sur la situation des conseils municipaux dans le gouvernorat du sud du Liban.
- La présentation des articles de recherche lors de nombreuses conférences locales et régionales portant sur le renforcement de l'État et des capacités de gestion financière.

**Le développement des indicateurs et des outils de suivi du travail afin d'améliorer la productivité et l'efficacité**

L'équipe de travail a œuvré pour le développement des outils de gestion et de suivi ainsi que des indicateurs d'efficacité; elle a amélioré le système d'archivage électronique tout en le reliant au système de suivi électronique. Ceci a facilité l'optimisation de la gestion du temps et de la répartition des tâches, ce qui garantit le respect des délais de publication et renforce l'efficacité ainsi que la productivité.

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

and is copyrighted work.

## “Assadissa”: une revue scientifique spécialisée dans la gestion des finances publiques et la modernisation de l’État

Le sixième numéro de la revue “Assadissa”, consacré à l’**“Amélioration de la gestion financière des municipalités: pour une collectivité plus performante”**, est paru en décembre 2015. Il dresse une analyse de la gestion financière des municipalités et de son impact sur l’efficacité des travaux municipaux, et présente les pratiques qui permettraient de développer la capacité des municipalités afin d’exploiter leurs ressources de façon plus efficace et de répondre aux besoins grandissants des habitants surtout dans un contexte marqué par la crise des déplacés syriens. Sont notamment abordées les questions du financement municipal, de l’élaboration

d’un budget et son exécution, de l’achat public municipal et de la gestion des biens municipaux, qui affecte non seulement la gestion financière des municipalités mais aussi le développement local. La revue présente également quelques expériences développées dans d’autres pays arabes et du monde, et deux études portant sur la problématique du traitement des déchets solides au Liban et sur le traitement des bidonvilles à Tripoli. Treize experts, dont dix Libanais, ont contribué à la rédaction de ce numéro; **2000** exemplaires papiers et **1200** copies en ligne ont été distribués.

### “Assadissa”: six numéros déjà publiés



## Publication d’un nouveau livre sur les conseils municipaux

Dans le cadre de sa politique visant à promouvoir la recherche scientifique au sein du ministère des Finances et des administrations publiques, et après l’approbation du jury constitué d’experts et de chercheurs, l’Institut appuyé Dr. Howaida Al Turk dans la publication de son livre intitulé **“Les conseils municipaux et les dimensions économiques, financières et sociales”**. L’institut s’est chargé de réviser le texte avec l’auteur et de s’assurer que son contenu était en accord avec les normes scientifiques en vigueur, puis de choisir la couverture du livre et de procéder à son impression.

Cet ouvrage traite de la question de décentralisation administrative et des travaux municipaux au Liban et comporte une enquête de terrain menée par l’auteur dans le gouvernorat du Sud Liban. L’ouvrage a été rendu public au cours du Salon du livre arabe en décembre 2015.





## Huitième Guide destiné aux citoyens intitulé "Guide de l'impôt sur les salaires et traitements"

La publication de la première édition du Guide de l'impôt sur les salaires et traitements avait deux visées précises: promouvoir la culture fiscale des jeunes, et contribuer à rendre les procédures de paiement des impôts plus transparentes afin d'épargner aux citoyens toute pénalité et perte de temps. Ce guide est une référence aussi bien pour les employeurs que pour les fonctionnaires, les employés chez des employeurs non-résidents et les employés ayant plusieurs sources de revenu. Il présente les obligations juridiques en matière fiscale comme la déclaration de début de travail, la tenue des fiches de retenus de l'impôt relatif à chaque salarié, le calcul de l'impôt et son mode de déclaration annuelle et de paiement. Cette année, un bref résumé du guide a été mis à disposition du public.

5061 exemplaires ont été imprimés et 3250 copies ont été distribuées en ligne. 10000 exemplaires du résumé ont été imprimés et 9500 copies ont été distribuées en ligne.



## Publication d'un rapport de synthèse sur les achats publics au Liban

Le second rapport de synthèse s'est intéressé à l'achat public durable ayant pour objectif de sensibiliser les décideurs, les responsables gouvernementaux, les hommes d'affaires, les académiciens, les militants de la société civile et les citoyens sur le rôle essentiel de l'achat durable dans le développement durable et la bonne gouvernance. Le rapport conclut sur un certain nombre de recommandations qui visent à encourager les gouvernements à adopter des modes de production et de consommation permettant d'optimiser l'usage de l'argent du contribuable et la réalisation des objectifs de développement durable. 2000 exemplaires ont été imprimés en français et en arabe et 1400 copies en ligne de cette étude ont été distribuées.



## Conférence du réseau GIFT-MENA

En tant que secrétariat général du réseau des écoles et instituts de formation de la région MENA - GIFT-MENA, l'Institut des Finances a publié les annales de la conférence présentant le déroulement de la sixième conférence du réseau consacrée à la gouvernance publique et État de Droit. Ce document présente les sujets abordés lors de la conférence, notamment la modernisation du secteur public dans un contexte d'instabilité, le rôle des instituts de formation dans la gestion du changement et dans l'amélioration des performances, le passage à une gouvernance plus participative, la coopération Sud-Sud, et la gouvernance locale.



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

and is copyrighted work.



# Renforcement de l'Institut dans le domaine de la recherche sur la scène locale et régionale

Conférence/Groupe de travail	Titre de l'intervention	Institution	Participants	Lieu/Date
Réunion concernant l'administration publique.	Recherche portant sur "la transparence, l'ouverture et l'accès à l'information dans le monde arabe".	IEMed	Lamia Moubayed Bissat	Barcelone, Espagne 27 avril 2015
Séminaire régional sur "le développement de la gestion du changement dans le secteur public."	Intervention sur "l'expérience de l'Institut des Finances Basil Fuleihan dans la formation et la participation à la gestion du changement dans le secteur public".	CESAO	Suzanne Abou Chacra	Istanbul, Turquie 23 avril 2015
Réunion du Mouvement des entreprises et représentations économiques françaises au Liban (MEREF).	Intervention sur "Favoriser l'accès des PMES aux marchés publics".	École supérieure des affaires (ESA)	Lamia Moubayed Bissat	Beyrouth, Liban 26 mars 2015
Troisième forum sur "les PME et leur rôle dans la croissance économique".	Intervention sur "l'importance de la sensibilisation des PME sur les possibilités de travail avec le secteur public".	L'Institut du Levant pour les affaires stratégiques	Lamia Moubayed Bissat	Beyrouth, Liban 23 avril 2015
Quatrième réunion du réseau d'experts de l'achat public dans la région MENA.	Intervention sur l'avancement du programme de développement de la capacité des PME dans l'achat public au Liban.	Banque mondiale	Rana Rizkallah	Le Caire, Égypte Du 4 au 6 mai 2015
Cinquième réunion du réseau d'experts de l'achat public dans la région MENA.	Intervention sur le développement des capacités des PME dans l'achat public au Liban.	Banque mondiale	Lamia Moubayed Bissat	Beyrouth, Liban 30 juin 2015
Rencontre avec les candidats du programme "EBTICAR".	Intervention baptisée: "Votre État a besoin de vous".	EBTICAR	Jinane Doueihy Lamia	Beyrouth, Liban 4 juin 2015
Rencontre avec les hauts responsables du ministère des Finances du Koweït.	Intervention sur l'expérience de l'Institut dans le domaine du développement des capacités de gestion financière au sein du gouvernement libanais.	Ministère des Finances du Koweït	Moubayed Bissat	Koweït Koweït
Séminaire des cadres dirigeants de la fonction publique libanaise.	Intervention sur "l'achat public: arme stratégique du développement durable".	Institut des Finances Basil Fuleihan	Lamia Moubayed Bissat	Beyrouth, Liban 15 sep. 2015
Conférence nationale sur le renforcement des capacités financières.	Intervention sur "l'éducation financière précoce dans les écoles: améliorations des capacités des enseignants d'économie dans les écoles publiques".	Association des banques du Liban	Jinane Doueihy	Beyrouth, Liban 21 octobre 2015
Forum méditerranéen du service public sur "la formation, levier du développement".	Intervention sur l'expérience du réseau des écoles du service public dans la région MENA.	Réseau des écoles du service public-RESP	Rola Darwish	Tunis, Tunisie 2 et 3 juin 2015
Conférence régionale sur l'administration publique dans les pays arabes.	Intervention sur le thème: "des réseaux plus performants pour des institutions plus réactives - Comment établir une administration publique plus efficace et soumise à la responsabilisation dans le monde arabe".	UNDP	Lamia Moubayed Bissat	La région de la Mer Morte, Jordanie 28 octobre 2015
	La coopération dans le domaine de la recherche scientifique sur des sujets gouvernementaux ainsi que la réforme de l'administration publique et le renforcement de la confiance du citoyen en la fonction publique.	Association internationale des écoles et instituts d'administration		

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

and is copyrighted work.



9900

visiteurs au site web

7300

abonnés à  
la page Facebook

4800

inscrits à  
la newsletter de  
la Bibliothèque  
des Finances

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

# Communication et accès à l'information

Communication et accès à l'information

■  
La Bibliothèque des Finances  
■

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

# Communication et accès à l'information



L'Institut a poursuivi ses efforts en 2015 afin de promouvoir la communication interne au sein du ministère des Finances et de faciliter l'accès du citoyen à l'information, à travers la publication de guides de sensibilisation financière et fiscale. D'importants efforts ont été déployés pour renforcer la présence de l'institut sur Internet, et élaborer une charte pour sa nouvelle identité visuelle.

## Les principaux accomplissements

- L'utilisation des plateformes numériques comme outil essentiel de la communication et de la diffusion du savoir et de l'information, à travers le renforcement du site et la présence active sur les réseaux sociaux.
- L'utilisation de l'infographie et des vidéos afin de transmettre le savoir et l'information de façon plus didactique.
- L'adhésion de la Bibliothèque des Finances, créée en 1997, un an après l'inauguration de l'institut, au réseau des bibliothèques publiques du Liban parrainé par le ministère de la Culture.
- Le développement d'un cadre stratégique pour la communication concordant avec les variables du travail et les besoins des différentes audiences.

## Définition d'un cadre stratégique pour la nouvelle identité visuelle de l'institut

Dans le cadre de la préparation du plan de développement institutionnel pour la période 2016-2020, et avec l'imminence du vingtième anniversaire de l'Institut des Finances, plusieurs ateliers internes ont été organisés en collaboration avec des experts-spécialistes afin d'actualiser l'identité visuelle de l'institut. Ces ateliers ont permis de proposer un certain nombre de recommandations en vue de l'adoption d'une nouvelle charte graphique. Ces travaux devraient se poursuivre jusqu'au lancement effectif de cette nouvelle identité courant 2016.

## Promotion de la communication interne au sein du ministère des Finances

L'Institut des Finances a contribué à la publication de quatre numéros de "Hadith El Malia", l'outil de communication interne du ministère des Finances. Chaque numéro comportait un message du ministre des Finances expliquant les objectifs et les accomplissements, et présentait les diverses activités du ministère, de ses services et de ses départements.

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

and is copyrighted work.

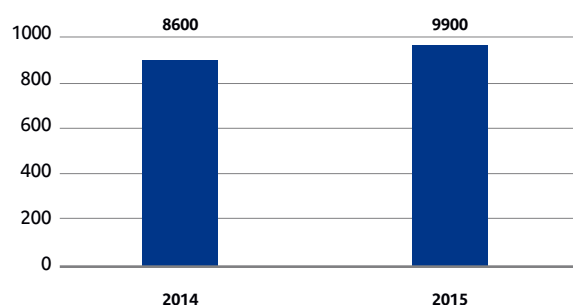
## Site web de l'institut

En 2015, le site de l'institut a été enrichi avec de nombreuses informations utiles et actualisées. Grâce à l'utilisation de mécanismes de référencement, le trafic a enregistré une hausse de près de **15%** par rapport à 2014. De nouvelles fonctionnalités qui permettent d'effectuer des sondages en ligne ont été développées et la page d'accueil ainsi que certaines pages internes du site ont été réaménagées pour une meilleure accessibilité.

En termes de contenu, l'institut a publié sur son site:

- **455** articles sur l'actualité économique et financière.
- **112** contenus sur les activités de l'institut.
- **58** contenus sur les activités des partenaires.
- **29** vidéos et infographies.

Nombres de visiteurs par mois



## Présence sur les réseaux sociaux

L'Institut des Finances Basil Fuleihan a été spécialement actif sur sa page Facebook qui compte plus de **7000** abonnés.

Les publications ont porté sur:

- La production du savoir.
- La couverture en direct des conférences.
- Les activités du ministre des Finances et de l'institut.

## Newsletter

Dix numéros de la newsletter de l'institut ont été envoyés à plus de **7 500** destinataires au Liban et à l'étranger.

**29** publipostages directs ont par ailleurs été envoyés pour des communications ponctuelles.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



## Participation à divers salons du livre

À l'instar des années précédentes, l'Institut des Finances Basil Fuleihan était présent aux différents salons du livre:

- Le festival libanais du livre (organisé par le Mouvement culturel à Antélias), en mars 2015. **600** brochures, manuels, guides et rapports ont été distribués pendant l'événement.
- Le Salon du livre francophone (organisé par Institut français au Biel, à Beyrouth), en octobre/novembre 2015. **2150** brochures, manuels, guides et rapports y ont été distribués. Une table ronde en français, basée sur le fascicule **"Pourquoi paye-t-on les impôts?"**, a par ailleurs été organisée sur le thème de la démocratie, de la citoyenneté et de l'argent public.
- Le Salon international du livre arabe de Beyrouth (organisé par le Centre culturel arabe au Biel, à Beyrouth), en octobre/novembre 2015. **4400** brochures, manuels, guides et rapports ont été distribués pendant l'événement. L'occasion pour le Dr. Howaida Mostafa Al Turk de présenter son livre intitulé **"Les conseils municipaux et les dimensions économiques, financières et sociales"**.

## Relations avec les médias

Toujours dans l'objectif de faciliter l'accès à l'information, l'Institut des Finances Basil Fuleihan a proposé son aide aux journalistes spécialisés dans les domaines financier, économique, éducatif et civil. Dans cette optique, une rencontre avec la presse économique a été organisée sur le thème de l'achat public et sur le rôle de la presse dans la sensibilisation du grand public.

L'institut a par ailleurs publié deux articles de seize pages en arabe et en français dans la Revue Fiscale du Commerce du Levant. Il a également publié **27** articles dans les médias les plus réputés et réalisé huit entretiens et reportages.

© 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

L'institut a continué d'alimenter le catalogue de la Bibliothèque des Finances avec des ouvrages récents. Il a de même facilité l'accès du citoyen à son contenu à travers la mise en ligne de son catalogue.

Les principales réalisations de la Bibliothèque des Finances en 2015:

## Adhésion de la Bibliothèque des Finances au réseau des Bibliothèques Publiques

Son adhésion au réseau des bibliothèques publiques du Liban, parrainé par le ministère de la Culture, qui

vise à encourager la politique du livre et de la lecture.

## Service électronique de la Bibliothèque des Finances

L'envoi de **150** newsletters à plus de **4800** abonnés qui ont ainsi pu être informés de l'actualité de la bibliothèque, des derniers indicateurs économiques

du pays, et des nouveaux rapports, articles et ouvrages proposés par la bibliothèque.

## Mise à jour du catalogue de la Bibliothèque

La mise à jour du catalogue: la bibliothèque a reçu **200** nouveaux ouvrages et **40** rapports et brochures spécialisés dont la plupart ont été offerts par des institutions locales et étrangères, comme le Fonds monétaire international, la CESAO, la Banque du Liban et l'Association des banques. La collection des lois libanaises a aussi été renouvelée et le code Hammurabi a été mis à jour.

Les références de la bibliothèque sont désormais disponibles en ligne via le système d'indexation "Symphony", acquis en 2013 et relié en 2015 au site internet 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.



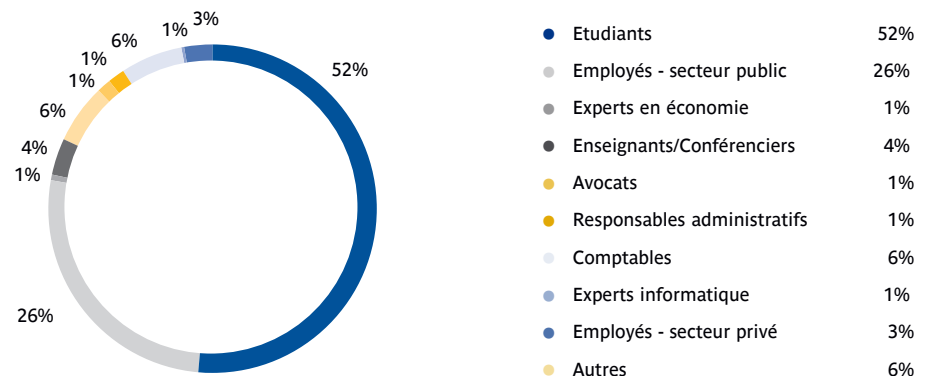




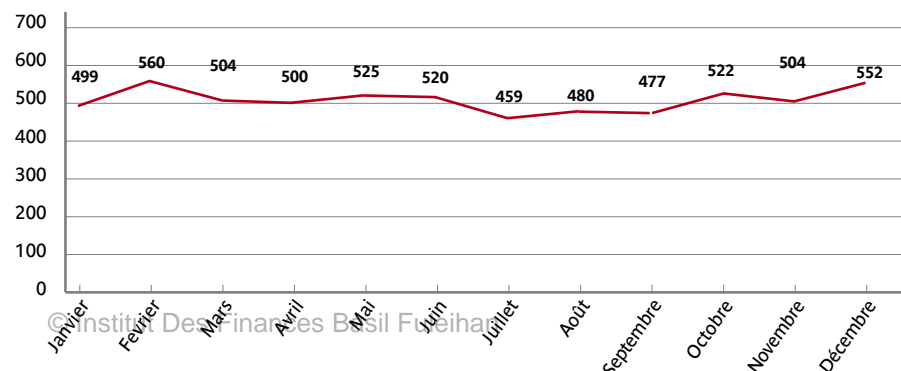
## Les visiteurs de la Bibliothèque des Finances

**500** visiteurs par mois en moyenne: la bibliothèque continue d'accueillir régulièrement des étudiants universitaires ce qui leur permet de découvrir le travail du ministère des Finances et les initier à la gestion des finances publiques. La bibliothèque a maintenu une moyenne de **21** visites par jour en 2015; **1003** livres ont été empruntés par **426** personnes. Notons que plus de la moitié des visiteurs de la bibliothèque sont des étudiants universitaires (52%) et sont suivis par les employés du ministère des Finances (27%) et par les professionnels du secteur privé? (23%).

Visiteurs de la bibliothèque selon leur profession



Nombre de visiteurs par mois

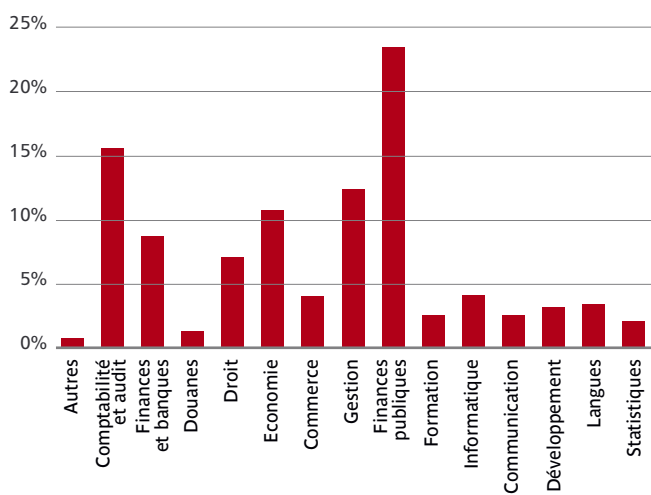


This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

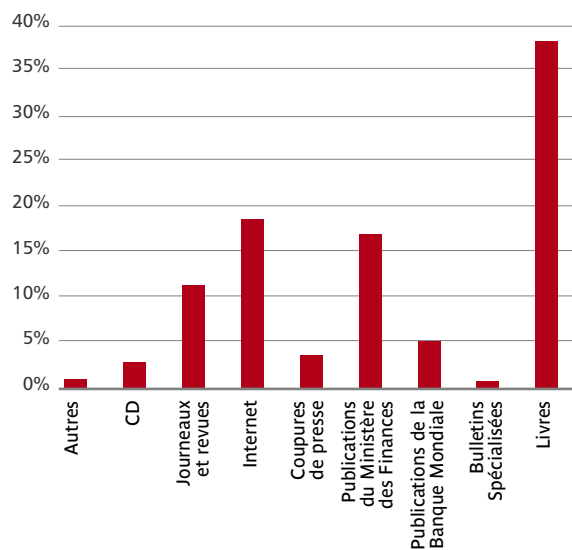
and is copyrighted work.

La recherche de livres est la raison la plus courante de visite à la Bibliothèque des Finances (39%). Viennent ensuite l'intérêt pour les sujets liés aux finances publiques (23 %), à la comptabilité et à l'audit (15%) et enfin aux douanes (1%).

Intérêts des visiteurs en fonction des thèmes



Intérêts des visiteurs en fonction de la source d'information



**Le catalogue de la Bibliothèque des Finances est en ligne!**

Vous avez la possibilité de rechercher des références au sein du catalogue de la Bibliothèque des Finances à travers le site internet de l'Institut.  
[www.institutdesfinances.gov.lb](http://www.institutdesfinances.gov.lb)

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

and is copyrighted work.



Réalisation de  
**90%**  
des activités prévues

Plan de formation  
pour l'équipe  
de travail

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

# Développement institutionnel

Plan de développement institutionnel



Orientations administratives et financières



Orientations budgétaires



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

# Plan de développement institutionnel



Tous les cinq ans, l'Institut des Finances se soumet volontairement à une expertise spécialisée externe afin d'effectuer un examen critique de ses capacités et ses performances institutionnelles. En 2011, l'institut a eu recours à une expertise de haute qualité offerte par le programme SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) relatant d'une initiative commune entre l'OCDE et l'Union Européenne, et dont l'aboutissement fut un plan de développement institutionnel baptisé "Horizon 2015". Fut exécutée endéans de l'année 2015 la dernière étape de ce plan qui a consisté à analyser les accomplissements réalisés durant la période 2011 - 2015, à prendre connaissance des lacunes persistantes et cela, en vue de mettre en place un nouveau plan de développement institutionnel pour la période 2016-2020. A cette même fin, une méthodologie participative fut adoptée: un sondage a été effectué auprès d'environ 57 responsables, bénéficiaires, formateurs et partenaires de l'Institut. Les deux experts du programme SIGMA notamment Dr. Aderito Sanchez et M. Xavier Sisternas ont mené des entretiens et des sondages d'opinions au cours de six réunions bilatérales et multilatérales qui se sont déroulées en novembre 2015.

## Principaux objectifs du plan de développement institutionnel 2020

A l'issue de cet audit, plusieurs objectifs stratégiques ont été retenus pour les cinq prochaines années:

- **Préparer un projet de politique de formation dans le secteur public** au Liban et définir le rôle de l'Institut des Finances au sein de cette politique.
- **Adopter des indicateurs de performance**, notamment liés à la méthode de formation et d'accompagnement.
- **Préparer une stratégie pour les activités de partenariat et de réseautage.**
- **Développer la communication interne et externe** de l'institut afin de mieux définir le positionnement de l'institut ainsi que les services qu'il offre.
- **Faciliter la transition vers l'information électronique** et vers les outils interactifs.
- **Poursuivre l'automatisation** de tous les processus de travail et les relier à des systèmes électroniques efficaces.
- **Poursuivre l'organisation de la gestion des ressources humaines** à l'institut d'une manière moderne basée sur un cadre de compétences.

**Le tri à la source est la solution!**



En guise d'accompagnement des efforts fournis à échelle nationale pour contrecarrer la crise des déchets qu'a connue le pays en 2015, et par devoir de responsabilité collective, l'Institut a œuvré à trier ses déchets à la source. A noter aussi que par souci environnemental, l'Institut avait déjà commencé à suivre les consignes de recyclage du papier et des matières plastiques, et que cela lui a valu plusieurs certificats d'appréciation.

and is copyrighted work.

# Orientations administratives et financières

## Travaux administratifs

Le département administratif et financier a accompagné toutes les activités mises en place dans le cadre du programme de travail annuel telles qu'elles figurent dans le projet de budget 2015, tout en respectant les recommandations du plan de développement institutionnel "Horizon 2015".

Les efforts ont été déployés dans l'amélioration du processus de planification et d'organisation du travail, le renforcement des capacités des employés de l'institut, l'encouragement de l'esprit d'équipe, et la mise en œuvre d'un projet ambitieux sur l'automatisation complète des méthodes de travail.

Ci-dessous les principaux accomplissements de l'année:

- **La réorganisation des processus administratifs relatifs aux opérations financières et administratives** en vue d'une meilleure répartition des tâches et pour une meilleure performance du département tant au niveau de la réactivité qu'au niveau de la précision.
- **La mise en œuvre de la première étape de l'automatisation des immobiliers** qui comportait un inventaire qui a engendré la création de listes d'actifs. La seconde étape, qui devrait être exécutée en 2016, consistera à informatiser ces listes dans un programme spécialisé en gestion d'actifs et directement lié au système de comptabilité utilisé (PIMS-GOVBUDGET).
- **L'élaboration d'un plan des achats et assurer son entière exécution** dans les délais prévus tout en respectant les normes légales stipulées par la loi de la comptabilité publique.
- **Le renforcement des relations professionnelles** avec les fournisseurs, notamment en facilitant leur participation aux formations s'ils souhaitent prendre part aux transactions publiques, et en effectuant une étude de marché si nécessaire pour les prochaines acquisitions.
- **L'archivage systématique de toutes les publications de l'institut** depuis la date de sa création jusqu'à la fin de l'année 2015 et le réaménagement des archives avec une salle dédiée.
- **La préparation du rapport semi-annuel** des activités de l'institut ainsi que le rapport de fin d'année. **La poursuite des tâches administratives ordinaires** telles que l'inventaire de fin d'année des stocks de publications, des immobiliers et des outils informatiques.

## L'automatisation

L'automatisation est l'un des projets principaux de développement institutionnel qui fait désormais partie de la stratégie administrative. L'année 2015 a été témoin de l'exécution du plan d'automatisation qui comportait les activités suivantes:

L'activité d'automatisation	En collaboration avec	Situation actuelle
La première étape du projet d'automatisation globale.	L'entreprise Everteam	L'exécution de la première étape du projet qui comportait l'évaluation des besoins des divers départements.
Le projet d'automatisation de l'inventaire des immobiliers.	L'entreprise Syncwise	L'exécution de la première étape du projet qui comportait la réalisation d'un inventaire exhaustif permettant la création de listes d'actifs.
Les réseaux sociaux.	L'entreprise Born Interactive	La préparation des pages sur les réseaux sociaux (Facebook - LinkedIn - Twitter).
Le lancement en ligne de la Bibliothèque des Finances.	Les entreprises Arabian Advanced Systems et Born Interactive	Offrir la possibilité de rechercher en ligne des références de la Bibliothèque des Finances.

and is copyrighted work.



Ceci en plus de l'évaluation de plusieurs systèmes mis en place les années précédentes, comme par exemple:

- le système de comptabilité générale.
- le système de gestion des factures et des paiements.
- le système de gestion des contrats de service.
- le système de gestion des appels d'offres.
- le système de gestion de la base de données des formateurs.
- le système de gestion des publications.
- le système d'archivage électronique des documents relatifs au département de formation.
- le système de gestion des photographies.
- le site internet de l'institut (mise à jour régulière).

## Ressources humaines

L'Institut des Finances a mis en œuvre les plans d'action visant à développer les capacités de son équipe afin d'améliorer la productivité, de développer l'esprit de coopération et de créativité et de renforcer les liens entre ses membres. Notons qu'aucun changement n'a eu lieu au niveau du cadre humain de l'institut au cours de l'année 2015.

Voici un aperçu des accomplissements réalisés en 2015:

- L'adoption d'un principe d'évaluation de performance et l'organisation de réunions d'évaluation régulières et annuelles.
- La préparation d'un programme de travail annuel en début d'année en accord et en collaboration avec tous les départements.
- La mise en place de réunions hebdomadaires de coordination au sein des départements mais aussi entre les directeurs des départements.
- L'évaluation des besoins en matière de formation dédié aux membres de l'équipe afin d'organiser un plan de formation interne.
- Le recrutement de quatre stagiaires dans le cadre de la politique de promouvoir aux étudiants les missions de l'Institut, les spécificités du secteur public et du ministère des Finances en particulier, ainsi que des sujets financiers et économiques divers.
- Le renforcement des capacités individuelles des membres de l'équipe en leur offrant des possibilités de formation au Liban et à l'étranger. 27 stagiaires de l'institut ont participé à 13 programmes de formation continue au sein de l'institut et 4 stagiaires ont participé à 2 formations en français; 25 stagiaires ont assisté quant à eux à 23 formations, conférences et commissions à l'étranger.
- L'incitation des membres de l'équipe à des réflexions, des recherches scientifiques, des interventions dans le cadre de conférences nationales, régionales et internationales (voir la liste des interventions de l'équipe dans la partie "Production du savoir").

**L'automatisation globale...  
une donation financière offerte par La Régie libanaise des tabacs et tobacs**

En guise d'appréciation des efforts fournis par l'Institut des Finances dans l'amélioration des performances du cadre humain de la Régie Libanaise des Tabacs et Tombacs, cette dernière a tenu à couronner cette coopération avec l'Institut qui a débuté en 2006, en lui offrant en septembre 2014 une donation financière d'une valeur de 590,000 dollars et ce, dans le but d'assister l'Institut à réaliser son ambition d'automatiser ses outils de travail interne par le biais d'un logiciel d'automatisation globale. Le projet est censé se matérialiser en une période de trois ans à compter de l'année 2015.

and is copyrighted work.



# Orientations budgétaires

L'Institut des Finances Basil Fuleihan, institution publique opérant sous la tutelle directe du ministre des Finances, est tenu à suivre la politique de déboursement mise en place par le ministère en assurant la plus-value dans toute acquisition. Par ailleurs, en vue d'exécuter au mieux son plan de développement et d'assurer la pérennité de son action, l'institut œuvre à trouver d'autres sources de financement par le biais de donations, de contrats de prestations de services afin de contribuer aux coûts de certaines activités.

Tout comme les années précédentes, 2015 a été une année difficile en termes financiers. Beaucoup d'efforts ont été déployés pour assurer les financements avec spéculation continue des fonds et des liquidités disponibles, notamment en l'absence de promulgation de loi de budget pour la dixième année consécutive.

## Sources de financement

Les sources de financement de l'Institut des Finances en 2015 se répartissent comme suit:

- Contributions financières directes transférées sur le compte bancaire de l'institut auprès de la Banque Centrale du Liban conformément aux décisions prises par le ministre des Finances à hauteur de //2,2// milliards de livres libanaises, (valeur effective de la contribution qui avait été fixée par la Direction du budget et du contrôle financier au ministère des Finances lors de la mise en place du projet de budget de l'Institut en 2015, sachant que le projet de budget proposé était d'environ //2,7// milliards de livres libanaises).
- Contributions indirectes du ministère des Finances qui prend en charge quelques dépenses pour le compte de l'institut à hauteur d'environ //500// millions de livres libanaises (frais de location des locaux de l'institut par exemple.)
- Contrats de prestations de services avec l'Université Saint-Joseph dans le cadre du projet Tempus visant

à établir un lien à court et moyen terme (3 à 5 ans) entre l'enseignement universitaire et les formations d'une part, et les exigences du marché du travail d'autre part, et ce, afin d'augmenter les possibilités d'emploi chez les jeunes et d'encourager la compétitivité économique. Le coût des missions réalisées au cours de ce projet s'élèvent à //3 800// euros.

- **Donations:** dans le contexte actuel de crise sécuritaire au Moyen-Orient, les donateurs ont transféré tous les crédits disponibles pour soutenir les réfugiés touchés par les guerres et les crises. Ceci a rendu vaines les tentatives de l'institut d'attirer des aides financières pour financer ses projets et il n'a par conséquent obtenu aucune donation en 2015. Il a toutefois entamé l'exécution de la première phase de la donation de la Régie libanaise des tabacs et tombacs servant à l'automatisation globale s'élevant à //167 787// dollars, sur un total de //590 000// dollars.

## Exécution du budget

Une politique monétaire stricte ainsi qu'une réorganisation des activités prévues dans le cadre du programme de travail annuel ont été adoptées pendant les deux premiers trimestres de l'année 2015 en raison du manque de liquidités, d'autant plus que la contribution

financière allouée par le ministère s'est faite en sept versements dont la première à la mi-juin 2015. Malgré cette contrainte, l'équipe de l'institut est parvenue à réaliser près de 90% des activités prévues dans le programme annuel. (Voir annexe 1)

**L'Institut adopte le système informatique PIMS dans sa nouvelle version**

Le développement du système PIMS-GovBudget pour la gestion de la comptabilité publique a permis de tenir les doubles comptes conformément aux dispositions de la loi de la comptabilité publique et de la comptabilité générale selon les normes internationales. C'est ainsi que l'Institut des Finances a tenu une comptabilité double en 2015 pour la première fois depuis sa création, et qui sera évaluée durant le premier trimestre 2016 lors de la clôture des comptes de l'année précédente.

This document was developed by the Ministry of Finance of the State of Lebanon. © Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

Rénovation de la  
cafétéria au premier  
étage du bâtiment  
de l'Institut



## Comptabilité et audit

### En matière de comptabilité

Le volume des dépenses, jusqu'au 31 décembre 2015, s'est élevé à **1,923 milliards** de livres libanaises des sources de financements pour l'année 2015, soit **70%** des crédits disponibles (crédits initiaux + crédits reportés + crédits supplémentaires relatifs aux divers contrats de prestations de services exécutés en cours d'année), et ce, comme détaillé dans le tableau suivant:

Total des crédits disponibles pour 2015	2,790,770,523 L.L
Total des engagements en 2015	2,081,572,494 L.L.
Total des engagements exécutés et déboursés en 2015	1,922,694,811 L.L.
Total des engagements non exécutés en 2015 et reportés pour 2016	158,877,683 L.L.

La répartition des dépenses totales sur les lignes budgétaires en 2015 est détaillée dans le tableau suivant:

Article	Classification	Crédits requis suite à la réunion de la Direction du budget et du contrôle financier le 14 juillet 2014 -En livres libanaises-	Crédits reportés de 2014 et crédits supplémentaires de 2015 -En livres libanaises-	Dépenses effectives -En livres libanaises-
11	Produits de consommation	118,400,000	68,956,302	100,866,382
12	Services de consommation	635,000,000	389,946,809	730,392,579
13	Salaires et compensations	1,011,509,785	Zéro	809,904,438
15	Bénéfices Sociaux	192,840,215	Zéro	117,696,708
16	Dépenses Diverses	83,750,000	109,720,950	90,488,759
<b>Total des Dépenses Courantes</b>		<b>2,041,500,000</b>	<b>568,624,061</b>	<b>1,849,348,866</b>
226	Equipements	89,000,000	9,374,462	34,457,645
228	Maintenance	64,500,000	12,772,000	38,888,300
229	Autres dépenses relatives aux immobiliers	5,000,000	Zéro	Zéro
<b>Total des Immobiliers</b>		<b>158,500,000</b>	<b>22,146,462</b>	<b>73,345,945</b>
<b>Total</b>		<b>2,200,000,000</b>	<b>590,770,523</b>	<b>1,922,694,811</b>

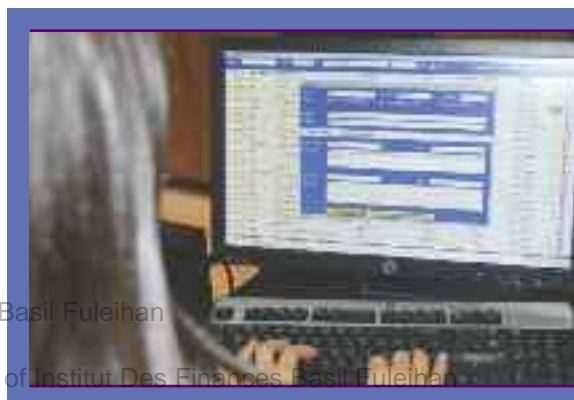
and is copyrighted work.

De même, tous les dus mensuels de l'Institut des Finances pour la Caisse nationale de la Sécurité sociale en 2015 ont été réglés et une quittance a été délivrée à l'institut en ce sens. Il en va de même pour les impôts réclamés par le ministère de Finances.

Un budget prévisionnel à moyen terme (2016/2017/2018) a été élaboré en se basant sur les statistiques et les documents justificatifs, avec la clôture des comptes 2014, et ce, conformément au communiqué ministériel 2057/S1 du 7 mai 2015. Le budget a également été discuté avec la Direction du budget et du contrôle financier du ministère des Finances qui a arrêté la contribution de l'État dans le budget 2016 de l'institut à un montant s'élevant à //2,2// milliards de livres libanaises.

#### En matière d'audit

- **Audit interne continu** des comptes, des dossiers et des écritures comptables. Il s'agit d'un processus d'audit quasi-hebdomadaire qui s'accompagne de l'élaboration de rapports financiers mensuels pour s'assurer de la bonne gestion des fonds disponibles. En plus, un audit complet est effectué en fin d'année.
- **Audit externe** effectué par un cabinet d'audit spécialisé dans la comptabilité publique et générale. Il a été réalisé dans le cadre de la vérification des comptes des années 2013 et 2014.
- **Audit effectué par la Cour des comptes pour les comptes de l'Institut des Finances** pour l'année 2004, la cour des comptes ayant octroyé une quittance par les comptes de l'année 2003.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded 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.

# Orientations 2016

Consolidation du savoir et des compétences



Coopération et réseautage régional et international



Recherche scientifique et production de savoir



Communication et facilitation de l'accès à l'information



Développement institutionnel et volet financier



Ressources humaines



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

# Orientations 2016



## Consolidation du savoir et des compétences

- Accompagner les projets de modernisation dans les divers départements et unités du ministère des Finances et répondre aux demandes financières, techniques et administratives faites à l'institut.
- Fournir les informations des compétences nécessaires aux responsables financiers du secteur public afin qu'ils puissent améliorer leurs performances en finances publiques.
- Donner au thème de l'achat public une importance particulière, coopérer avec les partenaires locaux et internationaux et augmenter le nombre de bénéficiaires.
- Inclure les concepts de culture financière et économique, d'intégrité et de renforcement de l'État dans les divers programmes de formation.
- Encourager la formation, l'apprentissage et le réseautage à travers des programmes communs avec les centres et les instituts partenaires au Liban et à l'étranger.
- Fournir des certificats professionnels dans le domaine financier.
- Consacrer une série d'initiatives et de séminaires pour les cadres dirigeants de la fonction publique afin de renforcer leurs compétences en leadership, de favoriser l'échange et la communication entre eux et de les informer des nouvelles pratiques.
- Développer le contenu des programmes de formation et y inclure les techniques de formation et la technologie de l'information.
- Élaborer une matrice d'indicateurs de performance et d'efficacité pour mesurer l'efficacité de la formation.
- Informatiser les différentes procédures de formation.

## Coopération et réseautage régional et international

- Développer une politique institutionnelle des partenariats de l'institut comprenant une vision et des objectifs stratégiques ainsi que des outils et des indicateurs d'évaluation.
- Évaluer continuellement les coopérations locales, régionales et internationales et établir des objectifs stratégiques de coopération en fonction des orientations de la région et du monde, et en fonction du plan de développement durable prévu pour après 2020.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

- Renforcer la synergie entre les institutions de formation au Liban et dans la région et construire des partenariats durables qui contribuent aux échanges, à l'amélioration de la performance et à l'enseignement spécialisé.
- Renforcer le travail de l'institut au sein des réseaux locaux, régionaux et internationaux dont il fait partie.
- Présenter l'expérience GIFT-MENA comme un exemple de réseautage et d'échange d'expériences entre les pays du Sud et développer son travail en œuvrant pour son institutionnalisation et sa durabilité.
- Mobiliser les ressources nécessaires pour répondre aux besoins institutionnels de l'institut.

## Recherche scientifique et production de savoir

- Évaluer l'expérience de l'institut quant à la revue **"Assadissa"** et proposer d'autres outils de production du savoir qui seraient plus pérennes, et ce lors de la réunion annuelle du comité consultatif de **"Assadissa"**.
- Publier chaque année un nouveau numéro de la série **"Guides des citoyens"** pour une sensibilisation financière et fiscale échelle nationale, notamment le guide portant sur les frais fiscaux de dévolution successorale.
- Publier un nouveau livre dans le cadre de la politique de l'institut visant à encourager la recherche scientifique au sein du ministère des Finances et des administrations publiques.
- Publier des notes d'orientation portant sur l'éducation économique et financière des étudiants.
- Procéder à l'exploitation des présentations et des rapports de l'institut, les publier dans des revues spécialisées et en convertir une partie en outils éducatifs numériques.
- Déployer des efforts de modernisation de la gestion du travail et améliorer la performance grâce à la mise en place d'indicateurs d'efficience du travail.

## Communication et facilitation de l'accès à l'information

- Favoriser la communication numérique.
- Mettre en pratique la stratégie de communication.
- Développer et exécuter le plan de communication du vingtième anniversaire de l'institut.
- Établir et lancer la nouvelle identité graphique 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.



## Développement institutionnel et volet financier

- Préparer et exécuter le plan d'achat 2016 selon le projet de budget de 2016.
- Élaborer un projet de budget à moyen terme (2017/2018/2019).
- Effectuer un audit final des comptes de l'institut des années 2013, 2014 et 2015, et les présenter à la Cour des comptes pour contrôle.
- Poursuivre si possible l'audit des comptes de l'institut par la Cour des comptes pour les années 2004 et 2005.
- Mettre en œuvre la seconde étape du projet d'automatisation globale en partenariat avec la société Everteam, dans le cadre de la donation octroyée à l'institut par la Régie libanaise des tabacs et tombacs.
- Poursuivre les projets d'automatisation globale déjà mentionnés dans ce rapport, notamment le système de comptabilité qui ouvrira les portes à la comptabilité analytique.
- Suivre tant au niveau administratif que financier les projets financés par les contrats de services et les donations, et ce, en collaboration avec les partenaires éventuels de l'institut.
- Poursuivre tous les travaux d'archivage papier et électronique des documents.
- Améliorer l'environnement de travail, notamment l'entretien et la réhabilitation d'une partie des bureaux et des salles de formation, le remplacement de quelques façades en aluminium, le renforcement de la sécurité de l'immeuble, etc.

## Ressources humaines

- Adopter un principe d'évaluation des capacités et organiser des réunions régulières d'évaluation afin de cerner les besoins de l'équipe de travail en matière de formation pour l'année 2016.
- Concevoir une stratégie de modernisation de la gestion des ressources humaines. Élaborer de même une description flexible du travail en liant les exigences du poste avec les compétences requises. Ce projet s'inscrit dans le cadre des recommandations du Plan de développement institutionnel - Horizon 2015.
- Attirer des stagiaires et des apprentis parmi les étudiants dans le cadre de la politique de présentation du secteur public, du ministère des Finances et de l'institut aux jeunes générations.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

# Annexe 1

## Les activités les plus importantes réalisées dans le cadre du plan annuel de 2015

Moyens des achats	Description
<b>Contrats de prestations de services pour exécution de projets</b>	■ Contrat de service pour recueil des coupures de presse pour la Bibliothèque des Finances
	■ Contrat de service pour la création d'un nouveau logo
	■ Contrat de service pour l'hébergement des serveurs relatifs à l'archivage électronique de la Bibliothèque des Finances
	■ Contrat de service pour la réalisation d'un court-métrage sur les achats publics
	■ Contrat de service pour le développement d'un système d'automatisation de tous les départements.
	■ Contrat de service pour la mise à jour de la page d'accueil du site internet
	■ Contrat de service pour l'exécution de l'audit des comptes
	■ Contrat de service pour l'édition du sixième numéro de la revue "Assadissa"
	■ Contrat de service pour l'édition de la revue trimestrielle "Hadith El Malia"
	■ Contrat de service pour la mise en place d'un plan RSE de la Régie libanaise des tabacs et tombacs
	■ Contrat de service pour l'élaboration d'une stratégie de gestion des ressources humaines propre à la Régie libanaise des tabacs et tombacs
	■ Contrats de services en graphisme pour les publications de l'institut
	■ Contrat de service pour le développement d'une stratégie de communication sur les réseaux sociaux
	■ Contrat de service pour les consultations dans la gestion du programme de formation de la Régie libanaise des tabacs et tombacs
	■ Contrat de service pour les consultations médiatiques
	■ Contrats de services photocopies (leasing)
	■ Contrats de services annuels pour la traduction et l'interprétation
	■ Contrats de services annuels pour la révision linguistique des publications de l'institut
	■ Contrats de services pour les besoins de restauration
	■ Contrats de services pour les besoins de rédaction, d'édition, et de révision de textes et de publications
<b>Approvisionnement en fournitures</b>	■ Appel d'offre pour l'impression des livres de recherche (2)
	■ Appel d'offre pour l'impression des publications de l'institut
	■ Appel d'offre pour l'achat et l'installation des serveurs des ordinateurs (2)
	■ Appel d'offre pour l'impression des guides du citoyen
	■ Appel d'offre pour l'achat des fournitures du travail journalier
<b>Exécution de travaux</b>	■ Appel d'offre pour les travaux de rénovation de la cafétéria au premier étage
<b>Contrats de maintenance</b>	■ Contrat de maintenance du site internet
	■ Contrat de maintenance du logiciel "Symphony" propre à la Bibliothèque des Finances
	■ Contrat de maintenance de téléphone
	■ Contrat de maintenance des logiciels informatiques de l'institut (bases de données des formateurs, publications, factures, coordonnées, programmes de comptabilité publique, archive photos, ..)
	■ Contrats de services techniques et de maintenance (climatisation, caméra, système de son dans les salles de formation, système de sécurité de la Bibliothèque des Finances, caméras de surveillance, téléphone, machine à café). © Institut Des Finances Basil Fuleihan
<b>Achats sur présentation de factures</b>	■ Services de maintenance, d'équipements électroniques, systèmes de son, fournitures de bureau et de sanitaires en cas de besoin.

and is copyrighted work.

# Annexe 2: Nos partenaires

## Partenaires locaux

- Parlement Libanais
- Présidence du Conseil des Ministres
- Présidence de la République
- Conseil de Développement et de Reconstruction
- Conseil de la Fonction Publique
- Ecole Nationale d'Administration
- Banque du Liban
- Cour des Comptes
- Bureau du Ministre d'Etat pour la Réforme Administrative
- Ministère de l'Education
- Ministère de l'Environnement
- Ministère de l'Industrie
- Ministère de l'Intérieur et des Municipalités
- Ministère de l'Economie et du Commerce
- Ministère des Affaires Sociales
- Centre de Recherches et Etudes Stratégiques - Armée Libanaise
- Direction de la Formation- Armée Libanaise
- L'Ecole Fouad Shéhab du commandement et d'Etat Major
- Régie Libanaise des Tabacs et Tombacs
- Lebanese Standard Institution - LIBNOR
- Institut des Etudes Judiciaires (IEJ)
- Le Conseil National de la Recherche Scientifique (CNRS)
- Ecole Supérieure des Affaires (ESA)
- Université Saint Joseph - Faculté de L'Economie
- Université Saint Joseph - Institut des Sciences Politiques
- Université Saint Joseph - Faculté de l'Education
- American University of Beirut (AUB)
- Université Libanaise
- Université des Peres Antonins (UPA) - Faculté de Gestion
- 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)
- FransaBank
- Société Générale de Banque au Liban
- Commission nationale pour la femme libanaise
- LOYAC
- Institut Des Finances Basil Fuleihan
- Chambres du Commerce de l'Industrie et de l'Agriculture
- Centre d'entraînement pour le renforcement de la sûreté aéroportuaire

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

and is copyrighted work.

## 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
- Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation Administrative au Maroc
- 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
- Centre de Formation du Ministère des Finances en Iraq
- La Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO)
- FMI - Middle East Center de l'Economie et des Finances

## Partenaires internationaux

- Institut de la Banque Mondiale
- Programme des Nations Unies pour le Développement
- Programme des Nations Unies pour l'Environnement
- L'Organisation mondiale des douanes
- La Délégation de l'Union Européenne au Liban
- Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE)
- 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
- Institut Européen - Méditerranée (IEMed)
- Union pour la Méditerranée
- Development Alternatives Incorporated - DAI
- Chartered Institute for Procurement and Supply (CIPS) - UK

## Partenaires français

- Le Ministère des Finances et des Comptes Publics
- L'Institut Français du Liban
- Le Ministère des Affaires Etrangères
- Le Ministère de la Décentralisation et de la Fonction Publique
- Expertise France - l'Agence Française de la Coopération Technique Internationale
- 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 (IGPDE)
- La Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP)
- Le Réseau des Ecoles du service public (RESP)
- Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT)
- Université de Strasbourg: Faculté des Sciences de l'Education
- La Cour des Comptes

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  
institute@finance.gov.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.