



REPUBLICQUE LIBANAISE
MINISTERE DES FINANCES

معهد باسل فليحان
المالي والاقتصادي
Institut des Finances Basil Fuleihan

Rapport Annuel

2017

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

Rapport Annuel

2017

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

L'Institut en bref...

L'Institut des Finances Basil Fuleihan est un centre d'excellence œuvrant pour le développement des compétences nationales en gestion des finances publiques.

Centre spécialisé dans le renforcement des compétences

Les programmes de formation contribuent au développement du capital humain en charge de la bonne gestion des finances publiques et la diffusion des valeurs du service public.

Centre de documentation et de production de savoir

La production de savoir contribue à l'élargissement du débat public autour des thématiques relatives aux finances publiques et à une élaboration pertinente des politiques publiques qui leur sont relatives.

Forum national et régional pour l'échange d'expériences et de bonnes pratiques

L'Institut est une plate-forme d'échange et de transfert d'expertise et de bonnes pratiques internationales. Il joue un rôle primordial dans le développement de partenariats locaux et régionaux et dans la promotion de la « coopération Sud-Sud ».

L'Institut gère un centre de documentation et une bibliothèque publique des Finances.

Ce rapport dresse le bilan des activités de l'Institut pour 2017 et présente les données et chiffres clés de l'année. Il a été préparé sous la supervision de Mme Lamia Moubayed Bissat. Les différentes parties ont été compilées par Melle Suzanne Abou Chacra et rédigées en collaboration avec l'équipe de travail et les directeurs des départements : Mme Jinane Doueihy du département Formation, Mme Rola Darwish du département Coopération et partenariats et M. Ghassan Zeenny du département Administratif et financier. L'élaboration des statistiques a été confiée à Mlle Suzanne Kowsan et M. Mohamad Shouman. Nos remerciements à Melle Basma Abdel Khaled pour sa contribution.

© Tous droits réservés à l'Institut des Finances Basil Fuleihan - Première édition 2018

Conception graphique et exécution : Mlle Dolly Harouny

Direction technique : Mme Jide Begdache Bacha

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

Table des matières

| | |
|---|----|
| L'Institut en bref | 2 |
| L'année 2017 en chiffres | 6 |
| L'année 2017 en photos | 10 |
| La gestion des finances publiques | 11 |
| Impôts et taxes | 15 |
| La comptabilité et l'audit | 16 |
| L'achat public | 17 |
| Irada Baladiya - Projet pour le développement des compétences financières et administratives des municipalités libanaises | 20 |
| Cadastre et registre foncier | 23 |
| La Régie libanaise des tabacs et tobacs | 27 |
| L'apprentissage, la formation et le développement | 31 |
| L'approche par compétences | 32 |
| Le retour sur investissement en formation | 34 |
| La formation à distance | 35 |
| La culture économique et financière | 37 |
| Les jeunes et la culture économique | 39 |
| La fonction publique et la conduite du changement | 41 |
| Programmes de soutien au développement de la capacité de gestion du changement au ministère des Finances | 42 |
| Les compétences linguistiques et informatiques | 45 |
| Les compétences linguistiques | 46 |
| Les compétences informatiques | 47 |
| Coopération et partenariats | 49 |
| La coopération en chiffres | 50 |
| Le réseau GIFT-MENA | 52 |
| La production du savoir et l'accès à l'information | 55 |
| Communication et médias | 57 |
| La bibliothèque des Finances | 58 |
| Administration, finances et développement institutionnel | 61 |
| Finances | 62 |
| Opérations d'achat public professionnelles et transparentes | 64 |
| Audit interne et externe des comptes de l'Institut | 64 |
| Administration | 65 |
| Gestion des ressources humaines | 67 |

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



Préface de S.E. le Ministre des Finances M. Hassan Ali Khalil

Il est évident que le ministère des Finances joue un rôle prépondérant dans la sécurité financière du pays et qu'il est de son devoir de conjuguer diligence, anticipation, coordination et ouverture aux secteurs public et privé pour maintenir la croissance et l'activité économique.

Depuis 2017, le ministère entreprend une modernisation importante de ses différentes directions et notamment de la direction générale des Finances, du Cadastre, des Douanes et de la Régie des tabacs et tombacs. L'Institut des Finances Basil Fuleihan, affilié au ministère, a contribué à cette initiative à travers non seulement la mise en place de programmes de formation spécialisés répondant aux orientations du ministère mais également à travers l'offre d'une assistance technique ainsi que la préparation de rapports, la recherche spécialisée et la coopération avec des institutions arabes, régionales et internationales pour un échange d'expertise et un partage d'expériences réussies.

Le rapport annuel de l'année 2017 présente aussi les efforts et les contributions de l'Institut aux différentes administrations externes au ministère, visant à améliorer la gestion des finances publiques dans les différentes institutions civiles et militaires.

Le rapport 2017 met en lumière le projet « Irada Baladiya », qui a eu un impact positif certain sur la gestion des ressources financières des municipalités, compte tenu de leur besoin de moderniser et d'unifier leurs pratiques en gestion des finances publiques.

Aujourd'hui, nous comptons sur l'Institut pour promouvoir la culture économique et financière des jeunes et nous l'appuyons dans cette direction. Par ailleurs, il n'est désormais plus acceptable de recruter des agents publics, en particulier pour les postes de gestion des finances publiques, sans les préparer à assumer leurs responsabilités d'une manière professionnelle et sans leur offrir les formations spécialisées et continues indispensables pour le bon accomplissement de leurs tâches, d'autant plus que l'Institut qui a contribué à améliorer de façon notoire la performance de nombreux ministères et directions de l'État, est en mesure de fournir l'expertise nécessaire aux différentes directions, institutions et instituts de formation au Liban mais aussi à nos partenaires régionaux et internationaux.

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



Avant-propos

Présidente de l'Institut des Finances Basil Fuleihan

Mme Lamia Moubayed Bissat

L'année 2017 s'est distinguée par une amélioration significative des services du ministère des Finances et par le lancement de plusieurs projets de modernisation au sein de la direction générale des Finances, de la direction du Cadastre, de la direction des Douanes et de la Régie libanaise des tabacs et tombacs. L'Institut a fourni tous les efforts nécessaires pour répondre aux besoins qui lui incombent dans ces projets, en plus de l'exécution de son plan annuel et de ses programmes qui ont eu un impact important sur la motivation du personnel et l'amélioration de ses performances.

Le rapport annuel 2017 présente les résultats de l'activité de l'Institut, sur la base de statistiques élaborées avec soin par son équipe, en préparation à la nouvelle phase d'automatisation et d'analyse de l'information. Par ailleurs, le rapport révèle l'effort remarquable relatif à la publication de rapports spécialisés et d'études approfondies entrepris par l'Institut. Cela a permis de créer une dynamique aujourd'hui indispensable pour capitaliser sur les expériences et contribuer à la production de savoir sur les scènes régionale et internationale.

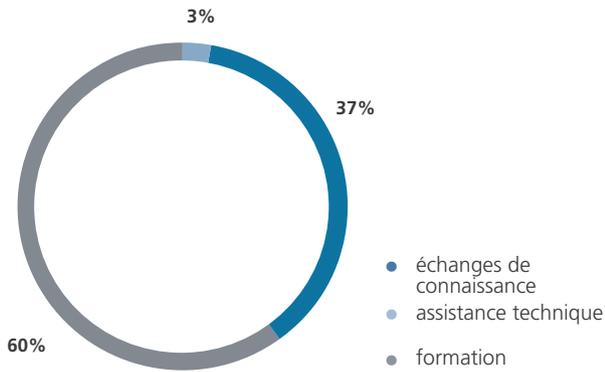
Comme chaque année, nous avons également œuvré pour la promotion de la culture de la formation continue et l'intégration des concepts modernes d'apprentissage dans l'ingénierie des plans et des programmes de formation ; nous avons poursuivi et renforcé notre coopération avec les institutions et les organisations régionales et internationales pour rester informés des expériences et des bonnes pratiques les plus récentes et être en mesure de les transmettre aux différentes administrations.

Ce bilan n'aurait pas été réalisable sans la confiance et le soutien de Son Excellence le ministre des Finances, M. Ali Hassan Khalil, qui a prêté à l'Institut une attention particulière. Nous lui adressons nos sincères remerciements et notre reconnaissance. Nous remercions également tous les responsables au sein du ministère des Finances et des différentes directions et institutions rattachées à Son Excellence M. le ministre. J'invite les lecteurs à consulter ce rapport et à nous faire part de leurs commentaires afin d'enrichir notre expérience et d'en accroître l'utilité.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

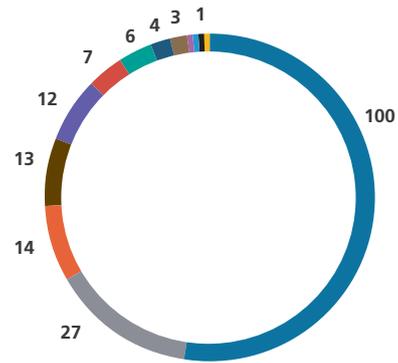
L'année 2017 en chiffres

3269 bénéficiaires



- 1995** participants aux formations
- 1191** participants aux échanges de connaissance
- 83** bénéficiaires d'assistance technique
- 68** institutions et administrations publiques bénéficiaires
- 36** institutions bénéficiaires du secteur privé

Services de l'Institut

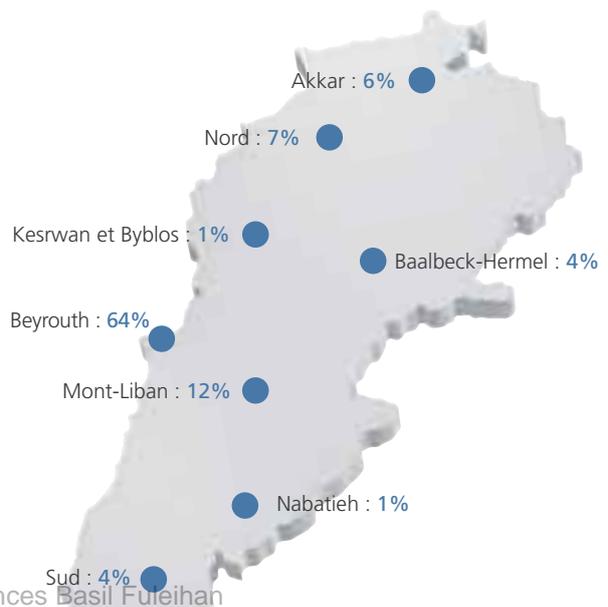


- Programme de formation 100
- Réunion 27
- Rencontre 14
- Conférence 13
- Accueil de délégation 12
- Atelier de travail 7
- Assistance technique 6
- Participation à des réseaux 4
- Visite d'étude 3
- Formation à distance 1
- Coaching 1
- Test 1
- Certification 1

Distribution géographique des participants aux formations

La formation: quelques indicateurs

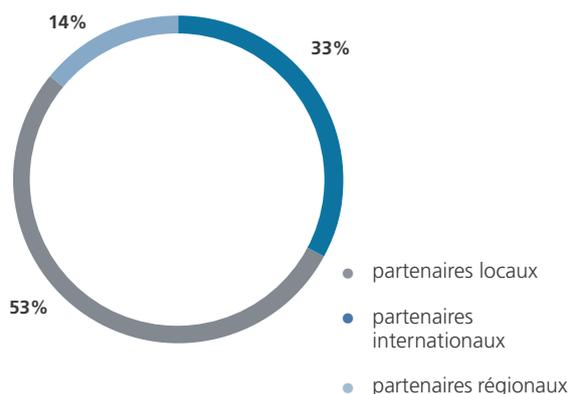
- 1.2** programmes de formation par fonctionnaire en moyenne.
- 49** ans, âge moyen des participants aux formations
- 76%** part exécutée du calendrier annuel
- 6** projets hors calendrier
- 76** formateurs/trices
- 55** consultants (es)
- 210** étudiants au programme « Les jeunes au ministère des Finances »



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

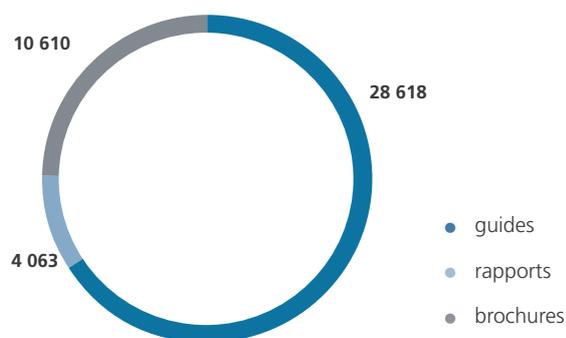
Distribution géographique des partenaires



- 160** activités en collaboration avec les partenaires
- 24** rencontres et conférences auxquelles a participé l'Institut
- 7** experts ont partagé leurs connaissances et pratiques internationales avec l'Institut
- 2** projets réalisés avec le soutien des partenaires internationaux
- 1** signature de convention de partenariat avec le Maroc

La production de savoir: quelques indicateurs

Les publications distribuées au grand public



- 2** nouveaux guides de sensibilisation financière et fiscale adressés au citoyen :
 - Le guide du citoyen au règlement des droits de succession**
 - Le guide du citoyen pour bénéficier des abattements fiscaux relatifs à la protection de l'environnement**

Rapport « L'approche par compétences peut-elle modifier l'avenir de la fonction publique libanaise ? »

Rapport intitulé « Aperçu des principaux indicateurs de développement au Liban - 2017 »

Jeu éducatif « The Big Bank Challenge » pour faciliter l'apprentissage des concepts et services bancaires

- 4** contributions dans des publications spécialisées
- 16** interventions dans des conférences au Liban et à l'étranger
- 3** participations à des salons de livres : Festival libanais du livre, Salon du livre francophone et Foire internationale du livre arabe à Beyrouth

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

L'année 2017 en chiffres

Les participants aux formations du ministère des Finances selon les thématiques



Les participants aux formations du secteur public selon les thématiques



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

2017 en photos



Janvier

Projet « Irada Baladiya »



Février

Participation à la réunion du Conseil d'administration de l'Association Internationale des Ecoles et Instituts d'Administration (AIEIA)



Mars

La « Dictée des Finances »



Avril

Rencontre annuelle des cadres supérieurs de la Régie libanaise des tabacs et tombacs



Mai

Visite du ministre de la Fonction publique du Maroc



Juin

Programme de formation sur la «Promotion de l'intégrité à travers l'audit interne »

La Journée Mondiale de la Femme

Plus de 100 participantes et participants ont célébré la Journée Mondiale de la Femme au cours d'une rencontre qui avait pour invités d'honneur, Mme Taline Koranchelian, directrice du Centre Régional d'Assistance Technique pour le Moyen Orient de la Banque Mondiale et de M. Badr Othman Mallallah, directeur général de l'Institut de la Planification Arabe.



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

2017 en photos



Juillet

Visite d'une délégation de l'Institut des Finances Publiques et des Taxes palestinien



Août

Assemblée générale du réseau GIFT-MENA



Septembre

Lancement du programme d'Audit fiscal



Octobre

Programme sur la « Gestion du changement » adressé à la direction générale du Cadastre



Novembre

2^{ème} conférence internationale des Instituts des Finances Publiques d'Afrique



Decembre

Cérémonie de clôture de l'année 2017

Cérémonie de clôture de l'année 2017

Sous le patronage de S.E. le ministre des Finances M. Ali Hassan Khalil

Sous le patronage du ministre des Finances, l'Institut a organisé une cérémonie de clôture de l'année 2017 et de lancement des activités de l'année 2018 à laquelle ont participé les différents présidents de conseils et directeurs généraux du ministère des Finances ainsi que des cadres supérieurs de l'administration libanaise.



La gestion des finances publiques



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

La gestion des finances publiques

Face aux défis financiers, caractérisés par un taux d'endettement public élevé et un ralentissement de la croissance économique qui n'a pas dépassé 2,2% en 2017, la gestion des finances publiques demeure un élément clé de la stabilité financière et économique du pays.

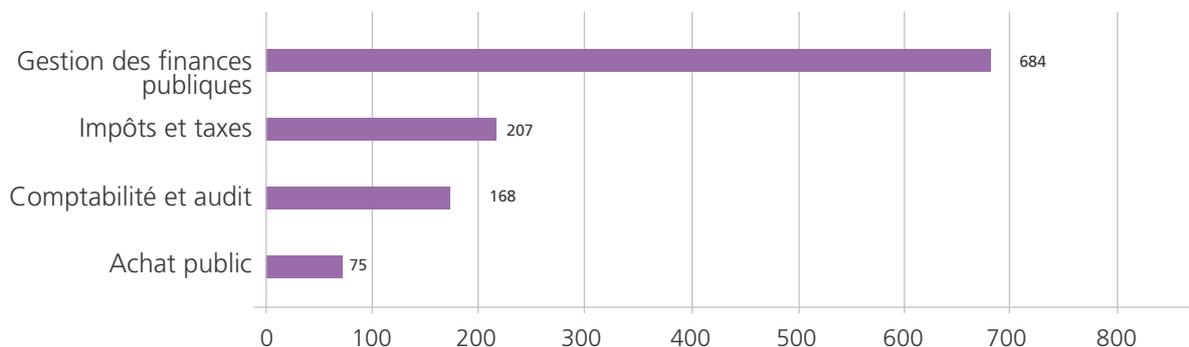
Le ministère des Finances souligne donc l'importance d'optimiser les dépenses publiques, d'accroître leur efficacité et de respecter les règles de transparence et d'intégrité.

L'Institut tient donc à renforcer les compétences en finances publiques par la dissémination des bonnes pratiques internationales, la formation et les publications spécialisées.

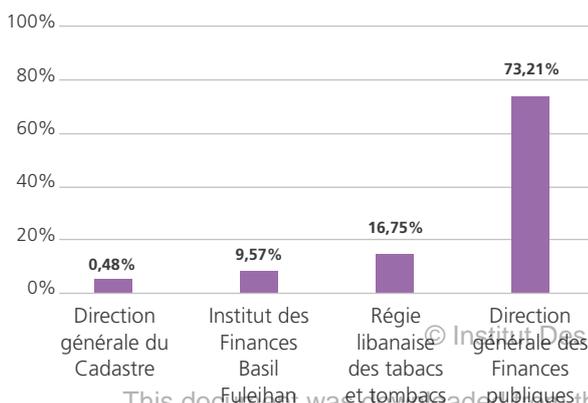
En 2017, ces programmes ont principalement ciblé les agents du ministère des Finances et les responsables financiers dans le secteur public.

Avec la crise des réfugiés et ses conséquences importantes sur la qualité des services publics, l'Institut a élargi son public cible pour y inclure les maires et conseillers municipaux nouvellement élus qui ont bénéficié d'un programme spécialisé en finances publiques et cela dans le but de renforcer leurs connaissances et de les aider à mieux accompagner la crise des réfugiés syriens au Liban.

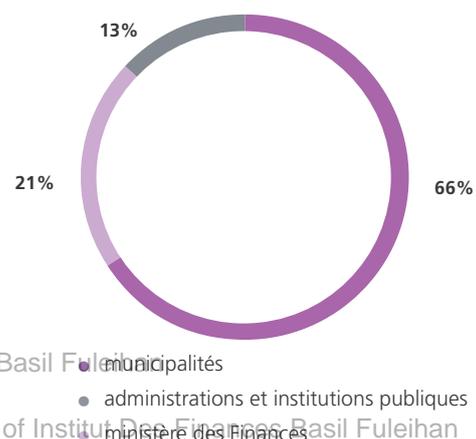
1134 participants aux formations en gestion des finances publiques



La répartition des participants aux formations en finances publiques du ministère des Finances



La répartition des participants aux formations en finances publiques du secteur public

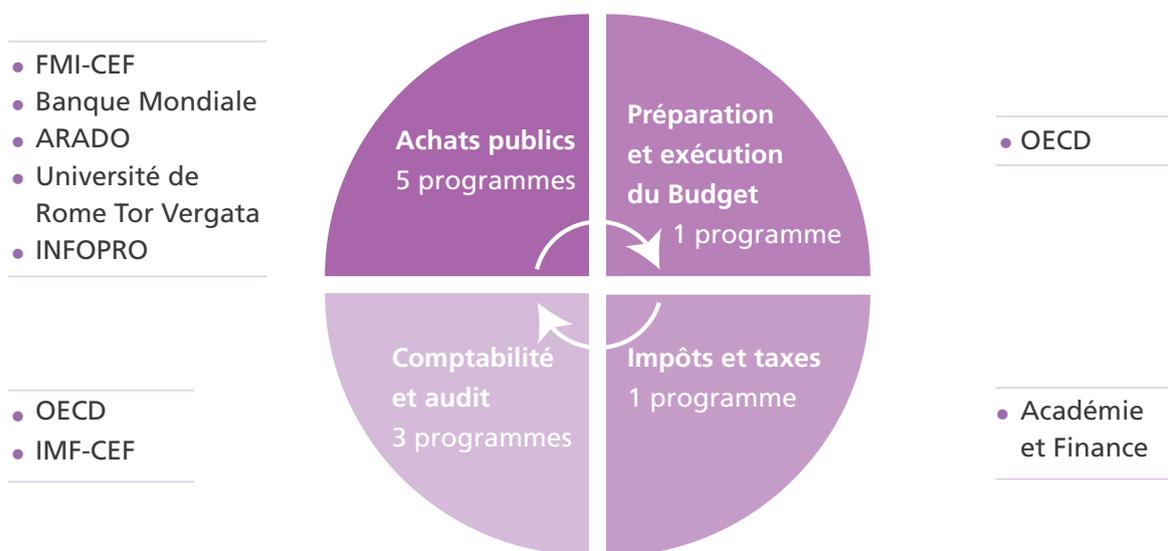


Gestion des finances publiques pour l'armée libanaise

18 officiers des départements administratifs et financiers de l'armée libanaise ont participé au « Cycle des finances publiques ». Ce programme a couvert le cadre macro-économique de l'Etat, la préparation et l'exécution budgétaire, le contrôle et la clôture des comptes.

Missions de formation à l'étranger

L'Institut a facilité la participation de 24 fonctionnaires et formateurs à 15 programmes de formation organisés par des partenaires régionaux et internationaux et axés sur les nouvelles pratiques et les bonnes expériences en gestion des finances publiques. Les participants à ces programmes ont été sélectionnés sur la base de leur expérience professionnelle et de leur capacité à enrichir le contenu des programmes de l'Institut en vue d'une capitalisation des connaissances et d'un meilleur transfert des bonnes pratiques.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

La gestion des finances publiques

Echange d'expertise en matière de budget et de contrôle



L'Institut a participé à la réunion annuelle du Réseau des Hauts Responsables du Budget dans la région Afrique du Nord et Moyen Orient, affilié à l'OCDE, pour présenter les initiatives de formation et de production et dissémination du savoir autour du thème « Budget et gestion des finances publiques ». L'Institut a aussi pris part à la conférence et à l'atelier de travail autour du thème de l'Intégrité et de la lutte contre la corruption organisés par le Programme Gouvernance dans la région ANMO de l'OCDE.

Améliorer la gouvernance financière au Liban avec le soutien de la Banque mondiale



Une série de réunions a été organisée avec la Banque Mondiale et l'équipe en charge du projet au sein du ministère des Finances pour discuter des objectifs, analyser les compétences requises, élaborer une stratégie de formation et développer une variété de programmes, parmi lesquels des formations certifiantes et des formations à distance autour des thématiques de la gestion des finances publiques, notamment le budget, la comptabilité publique, les achats publics et l'audit interne. Le lancement du projet est prévu pour la mi-2018.

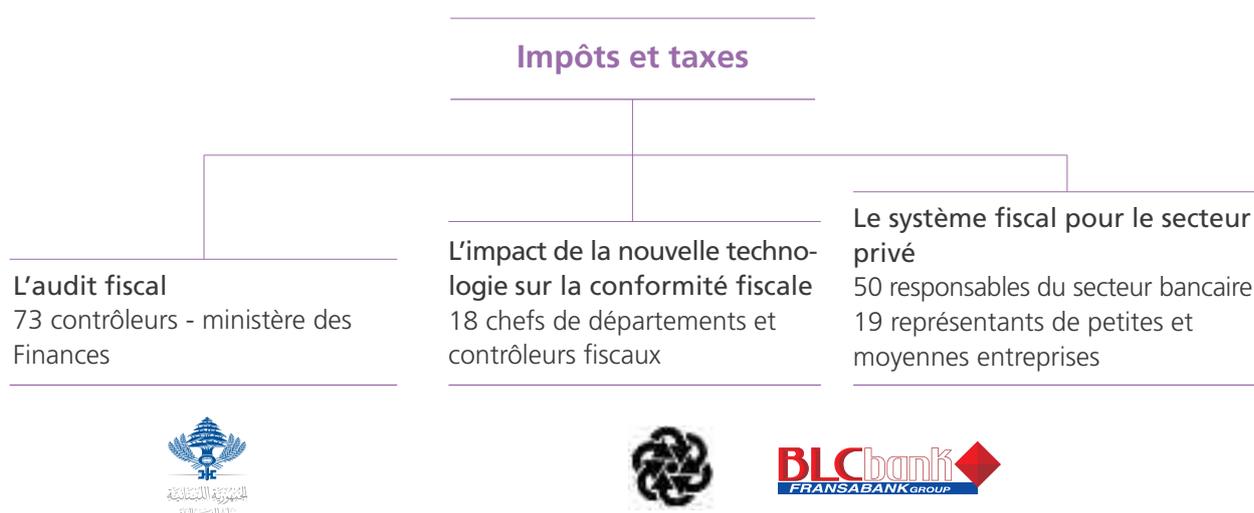


This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

Impôts et taxes

Les impôts représentent 76% des recettes de l'État. Le ministère des Finances vise donc à renforcer l'engagement fiscal et à maintenir la relation de confiance avec les contribuables. C'est dans cette optique que l'Institut a organisé des formations sur l'audit fiscal pour accompagner les contrôleurs fiscaux du ministère. L'Institut a par ailleurs formé les petites et moyennes entreprises (PME) et les organisations de la société civile au système fiscal libanais.

Pour 2018, l'Institut prévoit la publication de deux guides du citoyen, le 1er portant sur les droits de succession et le second sur les abattements fiscaux relatifs à la protection de l'environnement.



Le guide du citoyen au règlement des droits de succession (no 1)

Ce guide, mis à la disposition de tous les citoyennes et citoyens libanais, est un outil pratique qui introduit aux contribuables et de manière simplifiée, les principales étapes de déclaration et de paiement des droits de successions dus. Il les aide à compléter les formalités administratives de façon efficace et ainsi, à éviter les pénalités. Cette nouvelle édition inclut tous les amendements relatifs au calcul de l'impôt et à la procédure de déclaration, tels qu'ils figurent dans la loi du budget 2017, loi numéro 66 du 3/11/2017. L'Institut a prévu d'imprimer et de distribuer près de 2500 copies au cours du premier semestre de l'année 2018.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan



La gestion des finances publiques

Le guide du citoyen pour bénéficier des abattements fiscaux relatifs à la protection de l'environnement (no 10)

Ce guide introduit les abattements fiscaux dont bénéficient les personnes physiques ou morales qui entreprennent des activités bénéfiques à l'environnement et qui sont assujetties à l'impôt sur les bénéfices et les droits de douanes en cas d'exportation. Il énumère les différentes activités figurant dans la loi de l'environnement no 444 du 29/07/2002 et qui permettent de profiter de l'abattement ; il décrit les différentes étapes à suivre lors de la déclaration et du paiement. Ce guide vise à encourager l'usage de matières durables ainsi que l'entreprise d'activités qui contribueraient à protéger l'environnement. Il a été rédigé en collaboration avec le ministère de l'Environnement et l'Office de l'Union Européenne au Liban. La publication est prévue pour le début de l'année 2018.



La comptabilité et l'audit

La comptabilité et l'audit sont les pierres angulaires de la performance financière, de la transparence et de la planification au sein du secteur public. Les rapports internationaux ont constamment souligné le retard pris par le Liban dans l'adoption des normes internationales, l'irrégularité de la surveillance parlementaire ainsi que la nécessité de développer les compétences en matière de tenue des registres comptables et des rapports financiers. L'Institut des Finances a accompagné ces besoins par des formations adressées aux contrôleurs du ministère des Finances, aux comptables et aux responsables financiers dans le secteur public. Ces formations ont porté sur la comptabilité, l'audit interne et la promotion de l'intégrité et de la transparence dans le secteur public.

106 participants aux programmes de formation en audit interne et comptabilité

Promouvoir l'intégrité à travers l'audit et le contrôle interne

59 participants des administrations et institutions publiques

Eclairage sur les dernières pratiques, tendances et normes internationales en matière de contrôle financier, d'audit interne et de lutte contre la corruption.

Les normes internationales de l'information financière

47 participants de la direction générale des Finances

En conformité avec les exigences des nouvelles normes et les modifications qui en résultent dans la classification des instruments financiers et de leur comptabilisation.

La coopération avec la Cour des Comptes



Dans le cadre de la coopération avec la Cour des Comptes, l'Institut a accueilli 59 contrôleurs au programme de formation intitulé « L'intégrité : un processus continu d'auto-évaluation des corps de contrôle » animé par des experts hollandais.



Missions de formation à l'étranger

L'Institut a facilité la participation de ses experts/formateurs à 3 formations à l'étranger sur les thématiques de l'audit et de la transparence, organisées par des institutions partenaires régionales et internationales. Le transfert de connaissances et de bonnes pratiques résultant de ces missions servira à enrichir le contenu des formations de l'Institut, programmées pour l'année 2018.

| Partenaire | | Formation | Nombre de participants |
|--|--|--|------------------------|
| Centre d'Economie et des Finances du Fonds Monétaire International | | Renforcement des capacités au sujet de la transparence et du contrôle de la corruption | 1 |
| | | L'audit dans la région Afrique du Nord et Moyen-Orient et dans les pays du Golfe | 1 |
| Organisation de Coopération et de Développement Economique | | Renforcer la gestion des risques de fraude et de corruption dans la région Afrique du Nord et Moyen-Orient | 1 |

L'Achat public

Comme les années précédentes, l'Institut contribue considérablement aux efforts nationaux visant à moderniser l'achat public, ce dernier étant une composante-clé de l'exécution du budget de l'Etat et assurant l'utilisation efficace de l'argent des contribuables. En complément aux activités de formations continue et certifiante qu'il offre, l'Institut a activement participé aux activités des réseaux régionaux spécialisés, parmi lesquels le Réseau d'experts en achats publics de la Banque mondiale au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. Il a aussi rejoint le Réseau francophone sur les Achats Publics Durables. Par ailleurs, l'Institut a mis à la disposition des cadres et professionnels de l'achat public, des publications et outils pédagogiques, tel que le guide des petites et moyennes entreprises à la participation à l'achat public, ainsi qu'un film d'animation sur le sujet. De plus, l'Institut a partagé son expertise dans le domaine lors de forums et conférences, tel que le Forum des PME organisé par le ministère libanais de l'Economie et du Commerce.

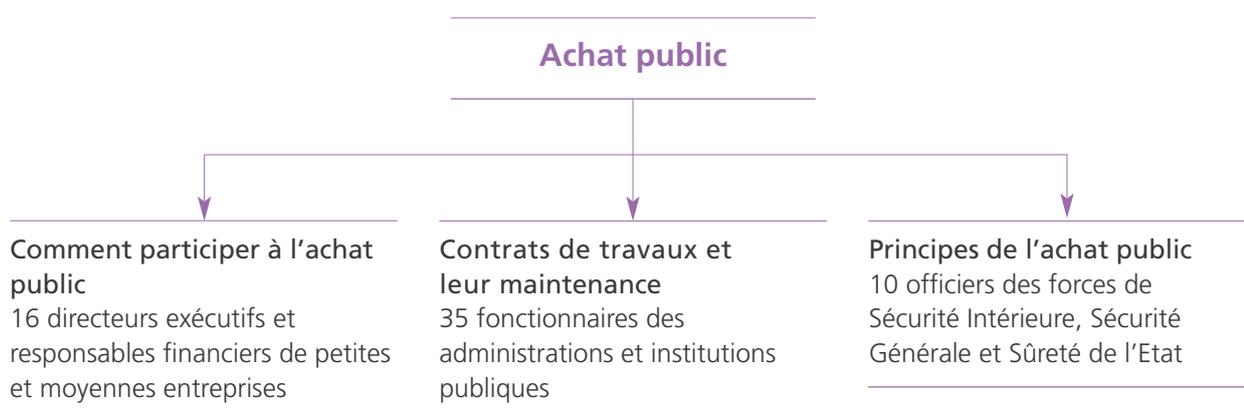
© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

La gestion des finances publiques

Le contenu pédagogique

- Principes et concepts généraux de l'achat public
- Cycle de l'achat public
- Préparation et exécution des contrats de travaux
- Contrats de maintenance



Assistance technique à l'Agence Supérieure du Secours

L'Institut a répondu à la demande de l'Agence Supérieure du Secours en lui offrant une assistance technique dans le domaine des achats publics et de la gestion des dons financiers.

12 fonctionnaires de l'agence y ont discuté des défis rencontrés, en présence d'experts de la Cour des Comptes et du ministère des Finances.

Modernisation de l'achat public

Nouvelle offre de formation et présence active aux niveaux national et international

- En tant que membre du comité pour le « **Renforcement des capacités** » du **réseau d'experts en achat public dans la région ANMO de la Banque Mondiale**, l'Institut a facilité la participation de 2 experts-formateurs à un programme de « Formation de Formateurs » et a mis en place un nouveau programme de formation à Beyrouth.
- L'Institut a été choisi, pour un deuxième mandat consécutif, comme membre du comité consultatif du Programme Cadre sur les Achats Publics Durables (APD) pour la période 2017-2019. Il s'agit d'une initiative internationale pilotée par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement, l'organisation ICLEI, et l'Institut Coréen pour la Technologie Environnementale (KEITI).



- L'Institut s'est joint au Réseau Francophone sur les Achats Publics Durables, favorisant le partage d'expériences et le transfert de bonnes pratiques internationales.
- Membre du comité de pilotage du projet « **Assistance technique pour la Modernisation de l'achat public au Liban** » piloté par l'OMSAR avec le soutien de l'Union Européenne, l'Institut a commenté 2 projets de décrets, l'un portant sur l'achat public au Liban, et l'autre sur l'organisation de l'administration des adjudications, et a participé à 6 séances de formation dans le cadre de ce même projet.



Missions de formation à l'étranger

L'Institut a permis la participation de 8 experts en achat public à des ateliers de travail nationaux et à des conférences et activités internationales portant sur les enjeux contemporains et les bonnes pratiques en matière de modernisation de l'achat public.

| Partenaire | | Programme | Nombre de participants |
|---|---|---|------------------------|
| ARADO et la Banque Mondiale |  | Formation de formateurs en achat public | 2 |
| Centre de l'Economie et des Finances du Fonds Monétaire International |  | Enjeux contemporains de la modernisation des achats publics | 1 |
| Université de Rome Tor Vergata |  | Deuxième conférence internationale sur les achats publics | 1 |
| | | Les achats publics et la politique de compétition | 1 |
| InfoPro |  | Participation des PME à l'achat public | 3 |

La gestion des finances publiques

Irada Baladiya – Projet pour le développement des compétences financières et administratives des municipalités libanaises



Les statistiques des organisations internationales indiquent que le Liban a accueilli plus de 1,1 millions de déplacés (UNHCR, 2015) de Syrie et d'Iraq. Cet exode, décrit comme le plus important dans l'histoire des situations d'urgence complexes, exerce une pression importante sur les ressources municipales et sur les capacités logistiques, opérationnelles et humaines des municipalités.

Dans les cadres juridique et réglementaire actuels de ces dernières, la question se pose de savoir dans quelle mesure ces municipalités sont capables d'accomplir leur rôle relatif au développement local, de constituer un partenaire efficace dans la gestion des crises et faire face aux répercussions négatives sur les plans économique, social et environnemental.

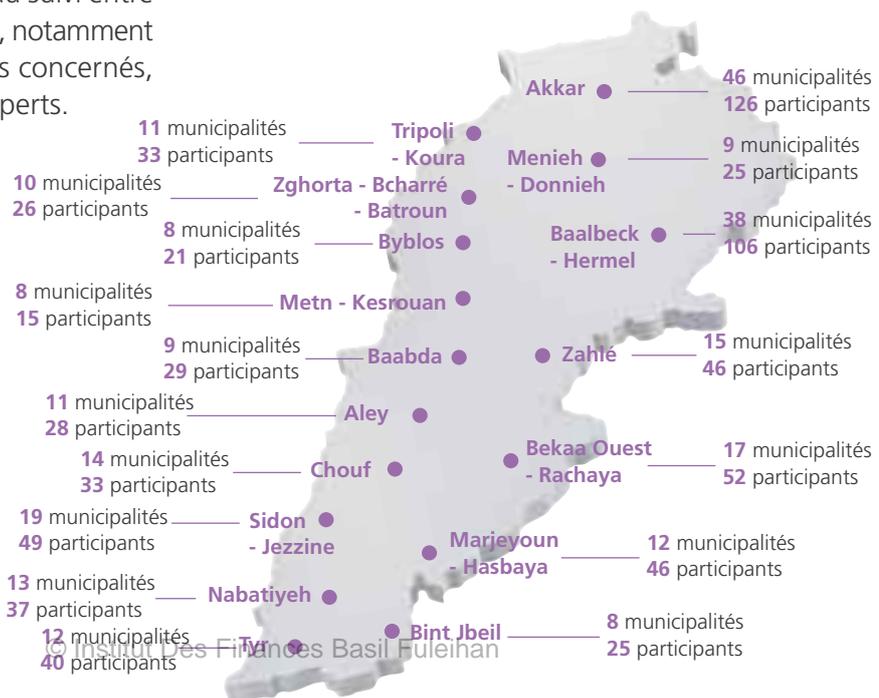
Dans ce contexte, le ministère de l'Intérieur et des municipalités et le ministère des Affaires sociales ont lancé le projet « Irada Baladiya » pour le développement des compétences financières et administratives des municipalités libanaises, en collaboration avec l'Institut Basil Fuleihan et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). 737 maires, conseillers municipaux et responsables financiers au sein de 260 municipalités des plus affectées par la crise des déplacés et distribuées sur tout le territoire libanais, ont été formés à la gestion des finances publiques et à la planification en matière de développement.

Des rapports détaillés sur les réalités des municipalités et leurs pratiques financières actuelles ont été établis suite à ce projet. Une plateforme numérique a été également développée et mise en ligne dans le but d'assurer la continuité de l'apprentissage et de fournir un espace d'échange d'expériences entre les municipalités : www.iradabaladiya.org.

Ce projet appelait une coordination et un suivi entre les différentes parties prenantes, notamment les institutions et ministères concernés, les bailleurs de fonds et les experts.

Il appelle à la coordination et au suivi entre les différentes parties prenantes, notamment les départements et ministères concernés, les bailleurs de fonds et les experts.

- 260** municipalités
- 737** participants
- 281** maires et vice-maires
- 70** femmes
- 27** ateliers de travail
- 95%** de satisfaction



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

Un rapport statistique sur les obstacles au développement local

Ce rapport présente les principaux obstacles au développement local et les facteurs les plus importants pour les surmonter. Il a été préparé en collaboration avec l'Institut de Conseil et de Recherche-CRI et reposait sur un sondage auprès de 250 maires et conseillers locaux dans les zones les plus vulnérables à la crise des déplacés syriens.

Une collaboration renouvelée et étroite avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

Dans le cadre de la collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le Développement, l'Institut avait déjà exécuté un programme de formation adressé aux municipalités et à leurs unions portant sur les lois municipales, la gestion financière et le développement local. Sur la base de l'expérience positive et les résultats concluants de cette collaboration, le PNUD a de nouveau fait appel à l'Institut pour exécuter le projet « **Irada Baladiya** » pour le développement des compétences financières et administratives des municipalités libanaises.

Cérémonie honorant les formateurs

28 experts et formateurs ont contribué au succès du projet « **Irada Baladiya** » et en ont enrichi le contenu à travers leurs expériences et des exemples de la réalité de terrain municipal. Les différentes données économiques et de développement, comprises dans le matériel de formation, étaient modifiées tout au long du programme de sorte à refléter les spécificités des différentes zones géographiques couvertes. Ces efforts ont payé puisque le taux de satisfaction des participants a dépassé les 95%.

« Irada Baladiya » dans la presse

Le projet « **Irada Baladiya** » a été accompagné par les medias à travers 3 entretiens télévisés, 3 interviews radio et 11 communiqués de presse qui ont exposé ses objectifs et ses résultats.



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

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

Cadastre et registre foncier



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

Cadastre et registre foncier

Le ministère des Finances accorde une grande importance aux réformes de la direction générale du Cadastre, car elle représente un élément clé dans la vie du citoyen et elle est étroitement liée au développement économique du pays.

Parmi les projets de réforme actuels, la DGC a établi de nouveaux registres fonciers dans les régions libanaises, un système d'automatisation et des services électroniques visant à faciliter les procédures et à améliorer la relation avec le citoyen.

L'Institut a accompagné ce travail de modernisation à travers des formations techniques et administratives. Il a participé dans les réflexions de planification des projets de réforme avec la délégation de la Banque Mondiale et a collaboré avec la direction des Affaires géographiques de l'armée libanaise, pour tirer parti des meilleures techniques disponibles dans le domaine de la topographie.

126 participants aux ateliers de travail sur la standardisation des procédures financières



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

Des ateliers de travail sur les dimensions financières et légales du travail des notaires



L'Institut a organisé avec le Conseil des Notaires et le ministère des Finances une série d'ateliers sur « Les dimensions financières et légales du travail des notaires au Liban ». Elle avait pour objectif de revoir les défis les plus importants auxquels sont confrontés les notaires en termes d'obligations fiscales et financières. Le premier atelier a eu lieu en 2017 sur la base d'une méthodologie participative favorisant le dialogue entre les experts et les participants, et visant à tirer des recommandations. Ces ateliers seront poursuivis dans toutes les régions libanaises en 2018.

Projet de modernisation du système foncier



L'Institut a participé avec la direction générale du Cadastre aux réunions tenues en 2017 avec l'équipe de la Banque Mondiale pour développer les composantes du projet de modernisation du système de gestion foncière au Liban, notamment en matière de développement organisationnel et institutionnel, de renforcement des capacités et de gestion de projets. A noter que ce projet s'étalera sur une période de 5 ans et permettra au Liban de moderniser son système et de faciliter l'accès aux données et à l'information géo-spatiale.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

La Régie libanaise des tabacs et tombacs (RLTT)



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

La Régie libanaise des tabacs et tombacs (RLTT)

Les revenus des produits de tabacs constituent 7,5% du total des revenus du pays. La RLTT s'investit dans le développement du processus de travail permettant l'amélioration de la qualité et l'augmentation de la capacité de production, ce qui nécessite un développement continu des compétences.

Pour la cinquième année consécutive, la RLTT a collaboré avec l'Institut pour le développement d'un calendrier de formation et des programmes d'assistance technique afin d'accompagner le développement institutionnel de la Régie et les exigences liées à la qualité et à la performance.

L'année 2017 fut exceptionnelle quant à la création de nouveaux outils de formation permettant d'évaluer le retour sur investissement de la formation et au développement d'une série de consultations et de coaching spécialisés afin d'améliorer les performances individuelles et institutionnelles.

82% du calendrier de formation achevé

25 bénéficiaires

285 activités

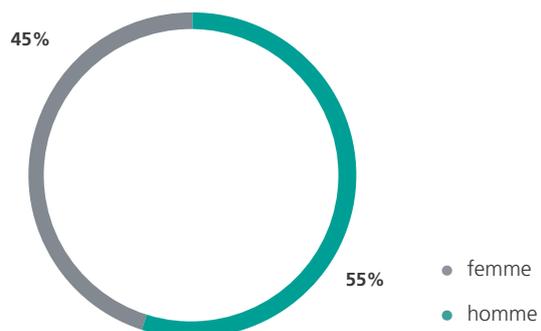
23 programmes de formation

2 programmes d'accompagnement personnalisé

3 consultations

1 programme d'assistance technique

Contribution à la préparation de la conférence régionale des agents de tabacs et tombacs



Renforcement des compétences



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

Nombre de participants selon les thématiques de formation

| Thématiques des formations | Nombre d'activités | Nombre de participants |
|---|--------------------|------------------------|
| Service public et gestion du changement | 13 | 181 |
| Comptabilité et audit | 4 | 32 |
| Langues étrangères | 3 | 42 |
| Formation et développement | 3 | 3 |
| Achat public | 1 | 3 |
| Douanes | 1 | 11 |

Assistance technique

Projet de développement du département des Relations Publiques (RP)

- Les responsabilités du département
- La stratégie des RP
- Formations autour des principes de RP, de l'étiquette et des techniques de communication

Consultation

- Préparation de la stratégie des réseaux sociaux
- Collaboration avec les ressources humaines pour la préparation du calendrier de formation
- Gestion du stock, des dépôts et des achats

Coaching

- Gestion des réseaux sociaux
- Management et développement personnel



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

La Régie libanaise des tabacs et tombacs (RLTT)

Projets phares de l'année 2017

Des processus de collaboration et de coordination des activités

- Le processus de la conception du calendrier de formation
- Le processus du coaching
- Le processus de l'assistance technique

Nouvelles méthodologies de formation

- Nouvelle méthodologie tripartite pour l'identification des besoins en formation
- Nouvelles méthodes et outils pour identifier les compétences et assurer le suivi des formations

Diversification dans les services de formation

- Le calendrier de formation
- Des programmes de formation spécialisés et précis
- Contrat de service de consultation
- Accompagnements personnel et collectif pour le développement de nouvelles compétences

Informatisation des questionnaires d'évaluation

Utilisation des nouvelles technologies pour la création des fiches d'évaluation permettant une analyse immédiate des résultats

L'apprentissage, la formation et le développement



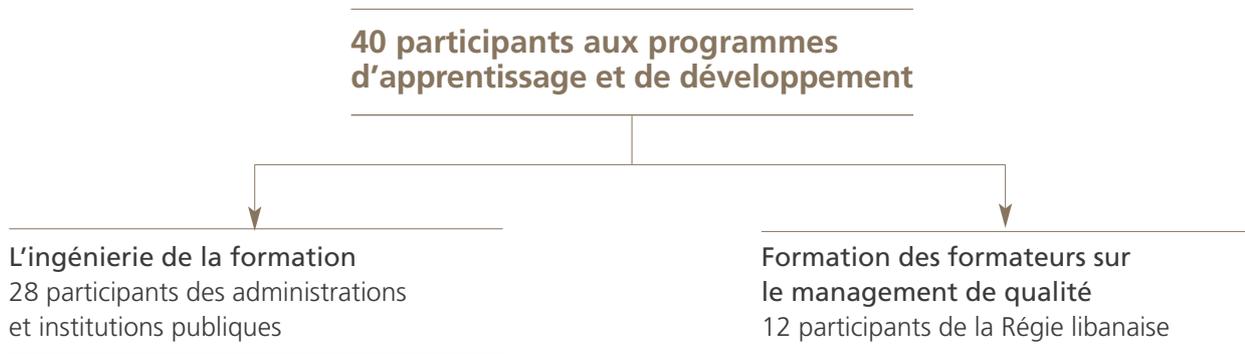
© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

L'apprentissage, la formation et le développement

Dans le but de contribuer à la promotion de la culture d'apprentissage tout au long de la vie, l'Institut développe des programmes autour de l'ingénierie de la formation, la formation des formateurs et les méthodes interactives d'apprentissage. L'année 2017 a été caractérisée par un éclairage particulier sur de nouveaux concepts tels que le référentiel de compétences, l'impact de la formation et la formation à distance adressés aux responsables des ressources humaines et aux coordinateurs de formation dans les administrations et institutions publiques. Ces formations relient davantage la formation à la performance et jouent un rôle essentiel dans le renforcement de la qualité de la formation tout en initiant un changement au niveau de la méthodologie appliquée à la formation d'adultes au Liban.



L'approche par compétences

L'année 2017 a témoigné d'un nouvel éclairage sur le concept de référentiel de compétences et sur la façon de l'adopter comme outil dans la conception et la préparation des plans stratégiques de formation. Cela a été réalisé à travers une étude analytique des compétences managériales et financières transversales des cadres dirigeants, ainsi que des réunions scientifiques réunissant des experts en gestion des ressources humaines, des formateurs et des académiciens et à travers le partage de l'expérience du Liban au niveau régional.

L'expérience française dans le développement des compétences



Trois hauts cadres ont participé à une visite d'étude en France pour se familiariser avec le développement des programmes de formation des cadres dirigeants français au sein des diverses administrations et écoles de la fonction publique française, ainsi que les compétences nécessaires à ces cadres pour accompagner les projets de modernisation de la fonction publique.



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

L'approche par compétence

L'expérience de l'Institut dans des ateliers locaux et régionaux

- Dans un atelier de dialogue organisé conjointement avec l'Observatoire de la fonction publique et de la bonne gouvernance de l'Université Saint-Joseph et l'École Nationale d'Administration, l'Institut a présenté son expérience autour de l'élaboration d'un référentiel de compétences transversales des cadres dirigeants de la fonction publique libanaise, une élaboration adaptée au contexte libanais comme levier essentiel dans la quête d'efficacité et de performance au sein de la fonction publique. Un panel d'experts du secteur public libanais, du monde universitaire et de l'ENA-France a participé à cet atelier.
- L'Institut a partagé son expérience au niveau de l'élaboration d'un référentiel de compétences au cours d'un atelier régional organisé par la Commission Économique et Sociale des Nations Unies pour l'Asie Occidentale en collaboration avec le Conseil de la Fonction Publique de Jordanie et de Palestine. La présentation a porté sur deux expériences de l'Institut, l'une qui concerne le référentiel de compétences des responsables des achats publics et l'autre qui traite des compétences transversales des cadres dirigeants de la fonction publique libanaise.



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

L'apprentissage, la formation et le développement

Le retour sur investissement en formation

Afin de mesurer la valeur que les programmes de formation apportent au secteur public et rendre compte des résultats par rapport à l'investissement effectué, l'Institut a organisé une formation certifiante autour de « l'évaluation du retour sur investissement de la formation » basée sur la méthodologie internationale de Jacques Phillips. Cette formation avait pour but d'enseigner les concepts, les étapes, les principes de base ainsi que les méthodes de calcul à mettre en place pour évaluer le rendement d'un projet. À la fin de cette formation, à laquelle ont participé 12 employés du ministère des Finances, 3 projets ont été sélectionnés pour implémenter cette méthodologie.

- **Projet 1 - La direction générale des Finances**
Mesurer l'impact de la formation sur la méthodologie de l'audit sur la conformité fiscale;
- **Projet 2 - La Régie**
Mesurer l'impact de la formation en management sur la production;
- **Projet 3 - L'Institut des Finances**
Mesurer le retour sur investissement des systèmes informatiques de formation.



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

La formation à distance

La transition vers la formation à distance nécessite un processus d'apprentissage assidu et continu pour l'équipe et les formateurs de l'Institut. Ce processus a débuté cette année par l'exploration des expériences que les partenaires de l'Institut ont développées dans ce domaine et par le transfert des meilleures pratiques en matière d'apprentissage numérique pour en tirer les leçons clés et les défis auxquels ils ont fait face.

L'ingénierie de formation à distance

- L'Institut a contribué cette année au développement et à l'évaluation d'un cours de formation à distance, composé de quatre modules de formation en collaboration avec le Centre National de la Fonction Publique Territoriale CNFPT. Il a été prévu de poursuivre cette collaboration en matière de développement du contenu et de l'intégrer dans les calendriers de formation respectifs des deux institutions, en 2018.
- L'Institut a aussi contribué cette année au développement du contenu d'un cours de formation à distance intitulé « **Le Sens de l'Action Publique** » et a encouragé les cadres dirigeants du service public libanais à y participer.



Atelier sur la formation digitale

28 membres du réseau national de formation ont participé à l'atelier de travail intitulé « **La formation digitale: opportunités et défis** » qui avait pour but de discuter, avec des experts internationaux, de l'importance et de l'utilité de l'intégration des nouvelles technologies dans l'apprentissage des adultes et des principaux défis auxquels elle fait face.



Rencontre « Apprendre autrement »

En marge du Salon du livre francophone, l'Institut a organisé une rencontre intitulée « **Apprendre autrement** » au cours de laquelle des représentants de l'École Nationale d'Administration Française-ENA et de l'Association Lebanese Alternative Learning (LAL) - Tabshoura ont exposé leurs expériences dans le domaine.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

La culture économique et financière



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

La culture économique et financière

La culture économique et financière occupe une place de plus en plus importante. Elle s'avère être essentielle, tant pour les fonctionnaires que pour les citoyens puisqu'elle permet de les familiariser avec les concepts économiques qui affectent directement leurs activités professionnelles et de les introduire aux nouvelles tendances internationales. L'Institut s'est engagé à répondre à ces besoins à travers des sessions de formation destinées aux responsables du secteur public, ainsi qu'à travers la publication de rapports et de synthèses spécialisés.

72 participants à 3 sessions de formation relatives à l'éducation économique et financière



Programme de formation sur le développement des capacités des femmes en matière de développement

Ce programme a réuni 35 femmes du secteur public dont des juges, des chefs de projets et autres responsables concernés par les questions relatives au rôle de la femme. Elles ont discuté des méthodes et des politiques de promotion de ce dernier et l'ont relié à l'aspect développemental.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

Les jeunes et la culture financière

L'Institut organise, en collaboration avec les universités libanaises, des activités périodiques adressées aux jeunes qui visent à développer la culture économique et fiscale de ces générations montantes et à la transformer en compétence de vie. Ceci leur permettra de mieux comprendre les concepts de gestion de finances publiques et privées, d'en appréhender les défis et les risques pour mieux les maîtriser et arriver à prendre les décisions qui répondent au mieux à la situation de chacun.

En 2017, une série de produits pédagogiques a été élaborée à savoir des jeux pédagogiques, des publications et autres qui ont rencontré, au cours de différentes rencontres (salons du livre, visites à l'Institut), un succès certain auprès des jeunes et de leurs enseignants.

210 jeunes au programme « Les jeunes au ministère des Finances »

Ce programme annuel qui s'adresse aux jeunes libanaises et libanais, est composé d'une série d'ateliers de travail qui visent à présenter de façon approfondie les fonctions du ministère des Finances et le système fiscal au Liban. Il leur explique également leurs droits et obligations en matière fiscale, et leur présente des jeux pédagogiques relatifs à la gestion des finances publiques et privées.

| Etablissement | Nombre d'étudiants | Nombre de groupes |
|---|--------------------|-------------------|
| AUST | 2 | 17 |
| Balamand | 1 | 17 |
| MUBS | 1 | 7 |
| Association LOYAC | 1 | 10 |
| Université libanaise | 2 | 100 |
| Université islamique - Baalbeck | 1 | 14 |
| Université Saint-Joseph - Sciences politiques | 1 | 1 |
| AUCE | 1 | 16 |
| Collège des Saints Coeurs - Ain Najm | 1 | 26 |
| Total | 12 | 210 |



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

La culture économique et financière

9 étudiantes et étudiants en stage de formation à l'Institut

Un groupe de 9 étudiantes et étudiants d'universités libanaises et françaises ont effectué des stages de formation à l'Institut pendant leurs vacances universitaires. Ils ont travaillé de 1 à 3 mois sur des projets en cours et ont ainsi pu acquérir des compétences en matière de recherche, d'analyse et de gestion d'opérations.

The Big Bank Challenge

Ce jeu pédagogique et interactif vise à introduire les notions ainsi que les services et produits bancaires aux jeunes. Il a été élaboré en collaboration avec l'association FiWi pour l'éducation financière et la Fransabank. Big Bank Challenge, lancé au Salon du livre francophone et à la Foire internationale du livre arabe à Beyrouth, a été accueilli avec enthousiasme et intérêt aussi bien par les jeunes que par leurs enseignants.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

La fonction publique et la conduite du changement



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

La fonction publique et la conduite du changement

La gestion moderne exige un suivi continu du fonctionnaire afin qu'il puisse exercer son rôle de façon professionnelle, anticiper les nouveaux besoins et s'adapter au changement. Dans ce contexte, l'Institut propose annuellement une série de formations visant à renforcer les valeurs du service public et à développer les compétences managériales dans le but d'améliorer la qualité des services publics et faciliter la transition vers une administration publique dynamique et flexible répondant aux besoins des citoyens.

Programmes de soutien au développement de la capacité de gestion du changement au ministère des Finances

3 programmes de formation pour assurer un environnement de travail interactif et dynamique

- **Résolution des conflits** : elle mise sur l'harmonie entre collègues et préconise un environnement de travail sain en offrant des moyens pour résoudre les conflits de manière coopérative ; 17 participants
- **Compétences en communication** : explication des concepts d'une communication efficace basée sur des méthodologies analytiques interactives ; 19 participants
- **Le travail en équipe** : construction et consolidation : amélioration de la communication entre les membres de l'équipe et développement de la confiance réciproque ; 13 participants

84 participants à des programmes de formation axés sur le développement des compétences individuelles

- **L'art discursif** : se former à préparer des discours et à communiquer des messages convaincants ; 11 participants
- **La correspondance administrative** : se former à rédiger des textes administratifs et à utiliser un langage approprié ; 62 participants
- **Présentation orale et maîtrise de la voix** : exercices pratiques pour surmonter l'anxiété et maîtriser sa voix ; 11 participants

La conduite du changement

Afin de faciliter la mise en place des projets de réforme de la direction générale du Cadastre en matière d'informatisation et de la simplification des procédures, l'Institut a organisé un atelier de formation sur la conduite du changement adressé aux 13 responsables du registre foncier et topographes.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

La conduite du changement à la Régie libanaise des tabacs et tombacs



La rencontre annuelle des cadres dirigeants à la Régie libanaise

36 membres des cadres supérieurs de la Régie libanaise se rencontrent chaque année pour échanger sur les nouveaux concepts et orientations en matière de management et de leadership. La rencontre 2017 avait pour but de discuter des défis actuels et des futurs besoins de l'administration et de mener une auto-évaluation des compétences en management et en leadership aux niveaux individuel et institutionnel en vue de la conception des programmes de formation spécialisés à leur intention.

L'échange de bonnes pratiques dans la conduite du changement à travers des réseaux internationaux

- L'Institut a participé au conseil d'administration de l'IASIA, **International Association of Schools and Institutes of Administration**, qui contribue à la publication de recherches et de recommandations autour de la modernisation de l'administration publique.
- L'Institut a participé à la réunion annuelle du « Réseau mixité et gouvernance » et au séminaire autour de « la discrimination indirecte au sein du service public » ; il y a présenté l'expérience du réseau Gift-Mena et modéré une session autour de la budgétisation sensible au Genre.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

Les compétences linguistiques et informatiques



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

Les compétences linguistiques et informatiques

Les compétences linguistiques et informatiques sont des outils de travail essentiels aux fonctionnaires publics pour renforcer leur productivité et leur performance. Cette année, l'Institut a maintenu la coopération avec l'Institut français et AMIDEAST pour les langues étrangères. 230 participants ont pris part aux cours de langues et 47 formations d'informatique bureautique ont été organisées.

Les compétences linguistiques

Nombre de participants aux formations linguistiques

| Activité | Nombre de sessions | Ministère des finances | Administrations publiques | Total |
|--|--------------------|------------------------|---------------------------|------------|
| Test d'aptitude en anglais | 1 | 64 | - | 64 |
| Elementary Level 3A - Focus on Grammar | 1 | 22 | - | 22 |
| Intermediate Level 4A | 1 | 16 | - | 16 |
| Beginner Level 2B | 1 | 18 | 1 | 19 |
| Elementary Level 3B - Focus on Grammar | 1 | 28 | - | 28 |
| Intermediate Level 4A - Business English | 1 | 18 | - | 18 |
| Elementary Level 3A | 1 | 13 | 1 | 14 |
| Intermediate Level | 1 | 16 | - | 16 |
| Rédiger et prononcer un discours en français | 1 | 14 | 19 | 33 |
| Total | 9 | 209 | 21 | 230 |



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

Rédiger et prononcer un discours en français

23 stagiaires ont participé au programme « Rédiger et prononcer un discours en français ».

La dictée des finances: un outil novateur pour apprendre le vocabulaire financier

A l'occasion du mois de la francophonie, l'Institut a organisé « La Dictée des Finances », sa compétition annuelle qui a accueilli 140 participants des secteurs privé et public et des écoles. La dictée intitulée « Nos chères taxes » a été prononcée par la journaliste et professeur de droit Mme Nada Chaoul.



Compétition « Le Mot d'or de la Francophonie »

Dans le cadre de son partenariat avec l'Agence Universitaire de la Francophonie, l'Institut a soutenu la promotion de cette compétition, en accueillant le concours écrit et en participant à son jury. Le concours « Le Mot d'or de la Francophonie » vise à encourager l'utilisation de la langue française pour présenter des projets innovants: 116 jeunes et professionnels des secteurs public et privé y ont participé cette année.



Les compétences informatiques

Nombre de participants aux formations informatiques

| Activité | Nombre de sessions | Ministère des finances | Administrations publiques | Total |
|---|--------------------|------------------------|---------------------------|-----------|
| Microsoft Word 2010 - niveau intermédiaire - Groupe 1 | 1 | 6 | - | 6 |
| Microsoft Word 2010 - niveau intermédiaire - Groupe 2 | 1 | - | 12 | 12 |
| Microsoft Word 2010 - niveau avancé | 1 | - | 11 | 11 |
| Microsoft Excel 2010 - niveau intermédiaire | 1 | 11 | - | 11 |
| Microsoft Outlook - niveau débutant | 1 | 7 | - | 7 |
| Total | 5 | 24 | 23 | 47 |

Les agents du Conseil de la fonction publique se forment

12 agents du Conseil de la fonction publique ont participé à 2 formations informatiques sur le logiciel Word. L'objectif est de développer leurs compétences grâce à une explication détaillée et approfondie du programme leur permettant de présenter leur travail de manière professionnelle.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

Coopération et partenariats



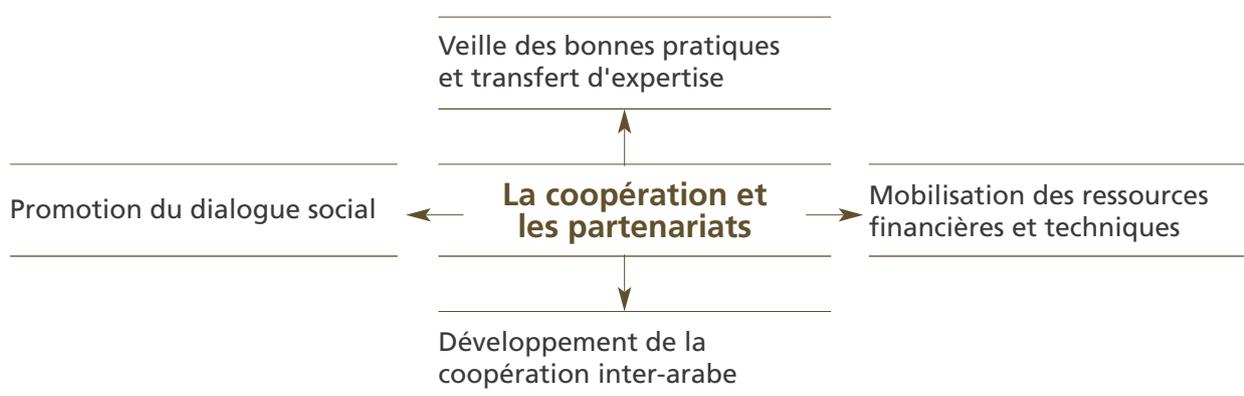
© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

Coopération et partenariats

Les partenariats stratégiques que l'Institut développe avec les institutions nationales, régionales et internationales sont mis au profit des projets de réforme au sein du ministère des Finances, les accompagnant avec des transferts de connaissances, d'expériences et de bonnes pratiques. L'Institut insiste sur les valeurs d'ouverture, de partenariat, de soutenabilité et de complémentarité dans la synchronisation des efforts avec ses partenaires nationaux ; il veille aussi à la consolidation de la coopération interarabe. Avec plus de 100 partenaires avec lesquels il collabore en bilatéral, en triangulaire ou en multilatéral, il capitalise sur ses partenariats pour développer ses activités et subvenir à ses besoins institutionnels.



La coopération en chiffres

- 3** instituts de formation régionaux avec lesquels la coopération a été favorisée
- 3** visites de délégations officielles arabes
- 4** réunions de travail autour de l'avenir du réseau GIFT-MENA
- 32** participants de 11 instituts de formation dans 11 pays arabes à l'assemblée générale du réseau GIFT-MENA
- 6** institutions françaises partenaires des activités de l'Institut en 2017
- 12** accueils d'experts français à l'Institut pour discuter d'initiatives de coopération bilatérale et multilatérale
- 2** visites d'étude spécialisées en France
- 8** participants à 6 réunions et programmes de formation en France
- 6** participants aux réunions de réseaux régionaux et internationaux
- 1** nouvelle adhésion à un réseau

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

La coopération interarabe

L'Institut a développé la coopération bilatérale avec les instituts des finances et les instituts de formation de la région arabe, notamment du Maroc, de la Palestine et du Koweït. En tant que secrétariat du Réseau GIFT-MENA, l'Institut a piloté deux études stratégiques en vue de la restructuration juridique et administrative du réseau, et la proposition de pistes institutionnelles pour assurer la pérennité de cette initiative, améliorer sa gouvernance et renforcer ses capacités.

La coopération avec la France

Dans le cadre de la coopération privilégiée que l'Institut entretient avec les institutions françaises partenaires, de nouvelles initiatives ont été lancées, attirant des expertises techniques spécialisées et facilitant le transfert de bonnes pratiques. Cette année a aussi servi à renforcer les relations existantes avec les partenaires français et à explorer de nouveaux partenariats et de nouvelles modalités de coopération, en ligne avec les nouvelles orientations du ministère des Finances.

Visites officielles

Au niveau de la coopération interarabe, l'Institut a accueilli 3 visites officielles arabes : le ministre marocain de la Fonction Publique et l'ambassadeur du Maroc au Liban, le secrétaire général du Conseil Supérieur de la Planification au Koweït, et une délégation de l'Institut des Finances Publiques et des Taxes en Palestine.

Nouveaux horizons pour la coopération

En 2017, l'Institut a approché de nouveaux partenaires et bailleurs de fonds en vue de l'éventualité de la mise en place d'initiatives nouvelles en 2018, notamment avec le Haut Conseil de la Privatisation, l'Observatoire de la Fonction Publique et de la Bonne Gouvernance à l'Université Saint-Joseph, l'Agence Française de Développement, l'Ambassade des Pays Bas au Liban, le CNAM-France, la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement, la Division du Développement International du Royaume-Uni (UK Aid), l'Institut britannique des Finances et de la Comptabilité publique (CIPFA) et la « Public Administration International ».



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

Coopération et partenariats

La Présidente de l'Institut des Finances Basil Fuleihan nommée membre du Comité d'Experts en Administration Publique au sein des Nations Unies

Le secrétaire général des Nations Unies a nommé Mme Lamia Moubayed Bissat, présidente de l'Institut, membre du Comité d'Experts de l'Administration Publique pour un mandat de 4 ans (2018-2021). Cette nomination renforce la position du Liban au sein de ce forum international de grande importance, vu qu'il est responsable des recommandations pour la promotion et le développement de l'administration publique et de la bonne gouvernance dans les États membres, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre du Plan de développement durable à l'horizon 2030. Créé en application de la résolution 2001/45 du Conseil économique et social, le comité est composé de 24 experts et se réunit chaque année au siège des Nations Unies à New York.



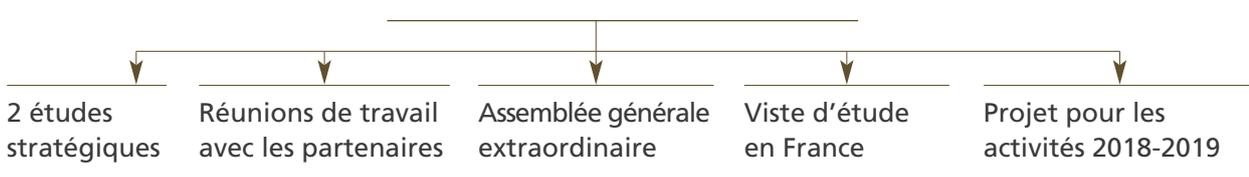
Le réseau GIFT-MENA

En tant que secrétariat du réseau GIFT-MENA des écoles et instituts de formation de la région MENA, l'Institut a préparé deux études stratégiques : une stratégie de développement institutionnel à moyen terme et de mobilisation de ressources et une étude juridique présentant des recommandations pour institutionnaliser le réseau et revisiter son offre de services.

Les deux études ont été discutées au cours de l'assemblée générale du réseau qui s'est tenue à Salalah, Sultanat d'Oman, en août 2017.

Sur la base des recommandations des deux études, le secrétariat du réseau a élaboré, en collaboration avec le ministère français de l'Europe et des Affaires Etrangères, un projet pour l'institutionnalisation du réseau et une série d'activités répondant aux besoins des membres pour la période 2018-2019.

Activités du réseau GIFT-MENA



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

Assemblée Générale du Réseau GIFT-MENA

La Chambre de Commerce et d'Industrie du Gouvernorat de Dhofar, à Salalah, Sultanat d'Oman, a accueilli l'assemblée générale extraordinaire du réseau GIFT-MENA en août 2017, avec la participation de membres du réseau représentant 11 institutions membres et 5 organisations partenaires. L'assemblée générale, organisée en collaboration avec l'Institut Arabe de Planification au Koweït et le ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères français, a discuté les résultats et recommandations des deux études stratégiques.

Cette réunion a constitué une plateforme pour exposer les réalisations du réseau sur les 10 dernières années, ainsi que les défis de la coopération régionale et Sud-Sud. Ce fut aussi l'occasion pour l'échange d'expériences et de pratiques innovantes entre les institutions membres dans le domaine du renforcement des capacités dans le secteur public visant à favoriser la gouvernance et le développement durable.



Le réseau GIFT-MENA



Le réseau GIFT-MENA est une plateforme de dialogue et d'échange institutionnel entre décideurs, acteurs du développement et opérateurs de formation dans la zone Med-MENA, autour des thématiques de gouvernance, de performance et de valorisation du capital humain dans la fonction publique.

Lancé à Beyrouth en mars 2006, ce rassemblement informel de praticiens a pour mission de promouvoir la coopération institutionnelle, notamment Sud-Sud, Nord-Sud et Med-MENA, afin de soutenir la modernisation de l'Etat et la gestion des ressources humaines et fiscales dans les pays de la région Afrique du Nord et Moyen Orient (ANMO).

Le réseau est régi par une convention et un règlement interne ratifiés par les membres.

Il regroupe 60 écoles et instituts de 20 pays de la région, ainsi qu'une vingtaine de partenaires parmi les organisations régionales et internationales.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

La production du savoir et l'accès à l'information



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

La production du savoir et l'accès à l'information

L'expérience montre que les citoyens informés et avertis seraient capables d'évaluer la performance de l'Etat, de lui réclamer des comptes et des rapports, et de consolider la relation de confiance avec celui-ci. Dans ce but, l'Institut des Finances s'est investi à rendre disponible et à faciliter aux citoyens l'accès à l'information spécialisée dans le domaine de la gestion des finances publiques et à promouvoir sa bibliothèque des Finances qui met à leur disposition une multitude de publications et de titres spécialisés. L'institut accorde une importance croissante à la production du savoir, notamment l'édition de guides de sensibilisation financière et fiscale destinés aux citoyens, la publication de rapports et d'articles spécialisés et la production d'outils pédagogiques qui contribuerait à renforcer la culture citoyenne et les valeurs de la fonction publique.

L'approche par compétences peut-elle modifier l'avenir de la fonction publique libanaise?

Ce rapport porte un regard descriptif et analytique sur l'expérience des « Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique libanaise » et présente les résultats d'une enquête menée a posteriori auprès des participants aux rencontres. Cette enquête visait à évaluer le programme de formation et à mieux identifier les compétences nécessaires aux fonctions d'un cadre dirigeant; la finalité de ce processus étant de mettre en évidence l'importance de l'approche par compétences dans les démarches de planification des ressources humaines, de recrutement, de développement de carrière, de formation, de gestion de la performance et de proposer une ébauche de référentiel de compétences. Le rapport a été publié en deux langues arabe et française.

Aperçu des principaux indicateurs de développement au Liban

Ce rapport présente une compilation des principaux indicateurs économiques et sociaux sur le Liban, publiés au cours des dernières années dans les rapports et bases de données des organisations nationales et internationales. Il présente la situation économique au Liban en comparaison avec les pays de la région et souligne les facteurs de vulnérabilité économiques et sociaux, tout en proposant des pistes de sortie de crise et de développement durable.

Ce rapport a été rédigé en deux langues arabe et anglaise et sera périodiquement mis à jour.



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

Communication et médias

L'Institut poursuit ses efforts de mise à jour de ses stratégies de communication afin de faciliter l'échange d'information au sein du ministère des Finances et de préserver l'image institutionnelle moderne et professionnelle du secteur public au Liban. En 2017, il a développé ses moyens et outils de communication et en particulier son site internet pour permettre une meilleure dissémination de l'information et du savoir auprès du public libanais, l'élargissement de sa base de bénéficiaires, le renforcement de sa relation avec ces derniers et la mise à disposition des dernières actualités économiques et financières et des informations relatives aux projets de réforme.

Hadith al Malia

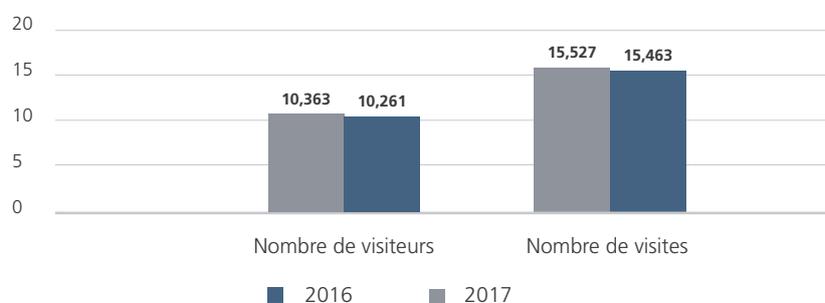
L'Institut des Finances a publié 3 numéros du bulletin d'information du ministère des Finances « **Hadith al Malia** » où ont été abordées les initiatives de modernisation de ce dernier. Ce bulletin permet également aux agents du ministère d'y exprimer leurs opinions et de tisser des liens entre eux et à travers les différentes régions, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance à leur institution.



La communication numérique

- 9800** bénéficiaires des newsletters électroniques de l'Institut
- 23** communiqués de presse
- 30** campagnes numériques pour promouvoir un programme de formation
- 15527** visites sur le site électronique

Visiteurs du site électronique



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

La production du savoir et l'accès à l'information

L'Institut a adopté une nouvelle stratégie de communication sur les réseaux sociaux pour atteindre une audience plus large et mieux répondre aux attentes de ses abonnés Facebook, Twitter et YouTube.

9000 abonnés sur les réseaux sociaux
7 nouvelles vidéos d'experts publiées sur YouTube en 2017



La Bibliothèque des Finances

Afin d'assurer le développement de sa bibliothèque, l'Institut des Finances accorde une importance primordiale à la mise à jour de ses titres et références à travers de nouvelles acquisitions et principalement de donations de la part d'institutions libanaises et étrangères comme le Fonds monétaire international, l'ESCWA, la Banque du Liban et l'Association des banques. Cette année encore, la bibliothèque a ainsi renouvelé son recueil de lois libanaises et mis à jour ses logiciels Hamourabi et Al-Moustachar. Par ailleurs et dans le but de faciliter l'accès à l'information, les principales références de la bibliothèque sont toujours accessibles en ligne grâce au système d'indexation « Symphony » qui est relié au site web de l'Institut. Enfin, l'adhésion de la bibliothèque des Finances au réseau des bibliothèques publiques sous le parrainage du ministère de la Culture et de l'ambassade de France, permet l'élargissement de la base des bénéficiaires de ses services.

Mise à disposition de références spécialisées

12% hausse des acquisitions de nouvelles références spécialisées

2,3 livres empruntés en moyenne par abonné

12 bulletins d'information électroniques envoyés mensuellement aux visiteurs de la bibliothèque et comprenant :

36 des dernières acquisitions de la bibliothèque

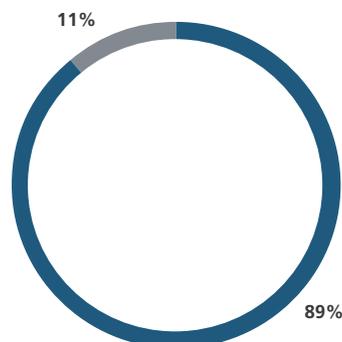
12 nouveaux rapports

120 articles de presse sur les actualités financières et économiques

Mise à jour des titres et références

50 nouveaux rapports spécialisés

406 nouveaux livres



- nouveaux livres
- nouveaux rapports spécialisés

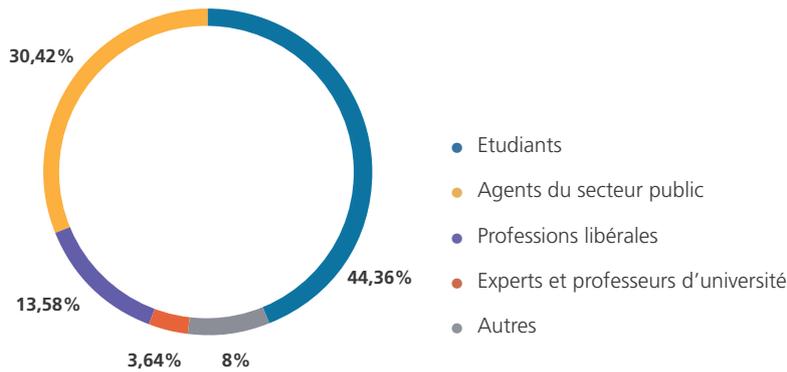
Centres d'intérêt des visiteurs

965 livres prêtés

375 bénéficiaires du service de prêt Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

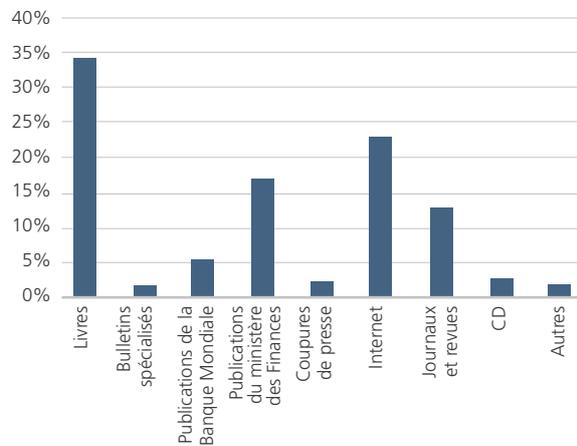
Les visiteurs de la Bibliothèque des finances selon leur profession



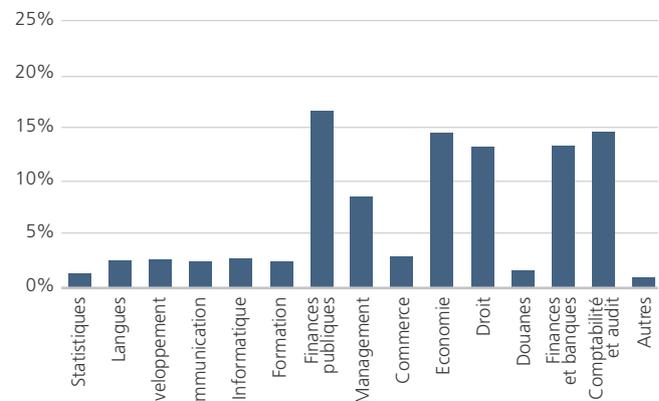
Principaux thèmes

- 17%** finances publiques
- 15%** comptabilité
- 15%** économie
- 10%** management
- 2%** douanes

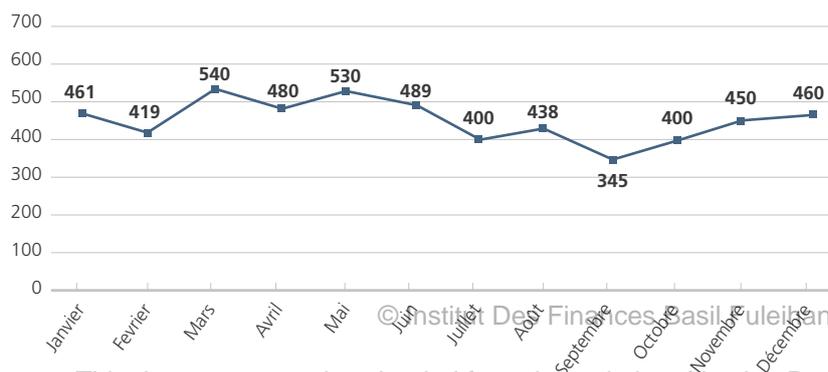
Centres d'intérêt des visiteurs selon la source d'information



Principaux thèmes



Nombre de visiteurs par mois



21 visites par jour

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

La production du savoir et l'accès à l'information

La bibliothèque des Finances... en ligne

Possibilité de recherche de publications à travers le site de l'Institut : www.institutdesfinances.gov.lb



Salons

L'Institut a participé à 3 salons du livre et 3 événements professionnels au cours desquels ses publications ont été distribuées. Il a par ailleurs organisé des activités visant à sensibiliser les citoyens à leurs droits et obligations et à promouvoir la culture économique et financière chez les jeunes, à travers des jeux pédagogiques et des quizz numériques.

| Salon | Date | Organisateurs | Activités | Nb. de publications distribuées |
|--|--------------------------------|-------------------------------|---|---------------------------------|
| Festival libanais du livre | 4 - 19 mars 2017 | Mouvement culturel - Antélias | | 1520 |
| Salon du livre francophone | 3 - 12 novembre 2017 | Institut français | <ul style="list-style-type: none"> • Table ronde : « Apprendre autrement » • Introduction du jeu pédagogique « Big Bank Challenge » auprès des jeunes | 2447 |
| Foire internationale du livre arabe à Beyrouth | 30 novembre - 13 décembre 2017 | Centre culturel arabe | Introduction du jeu pédagogique « Big Bank Challenge » auprès des jeunes | 3221 |



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

Administration, finances et développement institutionnel



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

Administration, finances et développement institutionnel

Finances

Une politique de planification prévisionnelle des besoins

L'Institut adopte une politique de planification prévisionnelle pour identifier, prioriser et traduire les besoins de tous les départements en chiffres financiers, qui sont ensuite classifiés par type de dépenses et regroupés en lignes budgétaires dans le projet de budget annuel.



Un projet de budget à moyen terme pour les années 2018-2019-2020 a été préparé conformément à la circulaire du ministre des Finances n° 1420/S1 du 20/4/2017, doté de documents justificatifs, de statistiques et de la clôture des comptes de l'exercice 2016. Conséquemment, 2,5 milliards de livres libanaises ont été alloués dans le projet de budget de l'Etat pour l'année 2018 et ce, de par le procès-verbal de la réunion qui a eu lieu avec la direction du Budget et du contrôle des dépenses auprès du ministère des Finances en date du 17/7/2017.

Efficacité et transparence dans la gestion financière

Malgré le retard dans la promulgation de la loi du budget 2017, l'Institut a réussi à maintenir une stabilité financière grâce à une politique rigoureuse d'adéquation entre les fonds disponibles d'une part et l'exécution de son plan d'action de l'année d'autre part tout en répondant aux demandes croissantes pour les services de l'Institut.

Sources de financement

La source primaire de financement de l'Institut, comme indiqué dans le tableau ci-dessous, provient du ministère des Finances à travers une contribution financière affectée dans le budget de l'Etat.

| Source de financement | Contributions financières directes | Contributions financières indirectes | Donations |
|---------------------------|--|--|--|
| Modalités de déboursement | Déboursements initiés par des décisions décrétées par le ministre des Finances | Dépenses assumées par le ministère pour le compte de l'Institut (frais de location annuelle, prestations de services,..) | Dons en espèces ou en nature qui complètent le plan d'action prévu à moyen terme |
| Financement reçu | 1,126 milliards de livres libanaises | 500 millions de livres libanaises | 61 992 dollars américains (montant exécuté en 2017 de la donation totale de la Régie libanaise des tabacs) |

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

Donation de la Régie libanaise des tabacs et tombacs

61 992 \$US représente le montant effectif exécuté en 2017 du don total de 590 000 \$US octroyé fin 2014 par la Régie libanaise des tabacs et tombacs pour financer le projet d'informatisation globale de l'Institut. Au 31/12/2017, un total de 290 069 \$US a déjà été déboursé, soit 49% du don.

Les dépenses

Le volume des dépenses au 31/12/2017 du total des diverses sources de financement pour 2017 s'est élevé à 3 234 milliards de livres libanaises, soit 74,57% du total des crédits définitifs (crédits de base + crédits reportés + crédits supplémentaires résultant des contrats de service exécutés durant l'année).

La répartition des dépenses totales sur les lignes budgétaires en 2017 est détaillée dans le tableau suivant:

| Article | Classification | Plafond des crédits disponibles pour 2017 selon la réunion de la DG du budget et du contrôle des dépenses le 18/07/2016 -en LL- | Crédits reportés de 2016 et crédits supplémentaires pour 2017 -en LL- | Dépenses effectives -en LL- |
|------------------------------|---|---|---|-----------------------------|
| 11 | Produits de consommation | 130 500 000 | 33 698 928 | 129 823 025 |
| 12 | Services de consommation | 724 000 000 | 920 536 048 | 1 365 864 910 |
| 13 | Salaires et compensations | 1 009 500 000 | 24 900 000 | 842 884 855 |
| 15 | Bénéfices sociaux | 156 000 000 | 0 | 122 587 842 |
| 16 | Dépenses diverses | 122 000 000 | 331 814 424 | 437 672 552 |
| Total des dépenses courantes | | 2 142 000 000 | 1 310 949 400 | 2 898 833 184 |
| 226 | Equipements | 104 000 000 | 704 867 793 | 288 957 145 |
| 228 | Entretien | 49 000 000 | 21 704 500 | 42 113 520 |
| 229 | Autres dépenses relatives aux biens immeubles | 5 000 000 | 0 | 4 725 000 |
| Total des biens immeubles | | 158 000 000 | 726 572 293 | 335 795 665 |
| Total | | 2 300 000 000 | 2 037 521 693 | 3 234 628 849 |

Administration, finances et développement institutionnel

La politique de dépenses de l'Institut est basée sur les principes suivants:

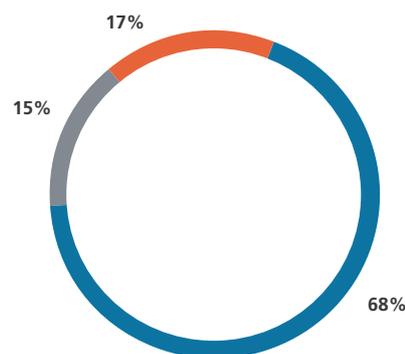
- Une bonne maîtrise informatique des systèmes de comptabilité ayant pour objectifs la réalisation de la meilleure valeur et la transparence
- Une gestion pointue de la liquidité financière pour assurer l'équilibre entre la bonne exécution du plan annuel de travail et la politique d'austérité adoptée par le ministère des Finances et traduite par des transferts financiers fragmentés.

Opérations d'achats publics professionnelles et transparentes

Les piliers de base des opérations d'achats publics:

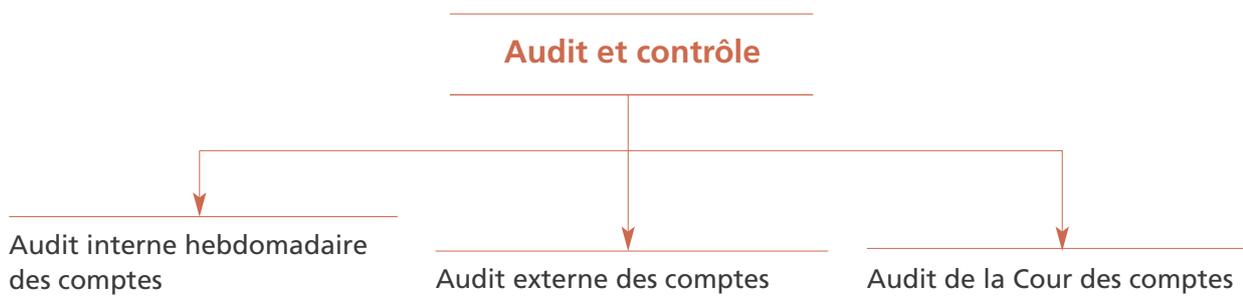
- Un plan annuel d'achats basé sur le plan d'action de l'Institut
- L'étude du marché suivant les besoins
- L'encouragement à la concurrence par la participation de nouveaux fournisseurs
- La bonne gestion des bases de données des fournisseurs
- L'archivage physique et électronique des documents et dossiers relatifs aux opérations d'achats publics

Récapitulatif des achats de l'année 2017



- Achats sur contrats de service
- Achats sur facture
- Achats sur appels d'offre

Audits interne et externe des comptes de l'Institut



La Cour des comptes a entamé l'étude des comptes de l'Institut pour les années 2006 et 2007 suite au quitus financier qu'elle a octroyé à l'Institut pour ses comptes de 2004 et 2005.

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

Quitus obtenus

L'Institut a obtenu des quitus pour l'année 2017 du ministère des Finances et de la Caisse nationale de la sécurité sociale en guise de règlement des dus fiscaux et des cotisations mensuelles et annuelles dans les délais légaux.

Audit des dossiers financiers du Projet pour le développement des compétences financières et administratives des municipalités libanaises « Irada Baladiya » financé par le Programme des Nations Unies pour le Développement

Le Programme des Nations Unies pour le Développement a confié au « Groupe Yafi » la mission d'auditer les comptes financiers relatifs au contrat de prestation de service signé avec l'Institut dans le cadre du projet « Irada Baladiya », projet ayant pour but de renforcer les compétences des élus municipaux dans les collectivités locales. L'Institut a obtenu un quitus de bonne gestion des fonds et de transparence totale suite à cet exercice d'audit.

Administration

En vue de consolider, rationaliser et institutionnaliser les procédures administratives et financières, une série de manuels de référence à l'intention des employés du département administratif et financier ont été élaborés expliquant les procédures et leurs acheminements dans le cadre du cycle des finances publiques.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

Administration, finances et développement institutionnel

Initiatives de développement

Plan de développement institutionnel

La tâche d'établir un diagnostic stratégique de l'Institut qui tient compte des changements survenus au Liban et dans la région a été confiée à un expert en administration publique. Ce diagnostic a pour but de mettre à jour les recommandations retenues du plan de développement institutionnel, «**Horizon 2020** », initialement préparé par le groupe d'experts SIGMA de l'Union Européenne et de l'Organisation de Coopération Economique (OCDE-SIGMA).

Nouvelle identité graphique

Afin d'inclure le ministère des Finances dans son identité graphique, l'Institut s'est doté d'un nouveau logo en 2017. Cette nouvelle identité a été adaptée à tous les supports de communication de l'Institut notamment ses publications, sa papeterie, ses manuels et dépliants, ses courriels électroniques et ses médias sociaux. La nouvelle identité a été révélée au courant du troisième trimestre de l'année.



Opérations d'informatisation

Achèvement en 2017 du projet d'informatisation de la comptabilité financière double, soit les comptabilités générale et publique (logiciel PIMS)

La structure de la comptabilité analytique a été mise en place, permettant ainsi son application en 2018.

Achèvement de la deuxième phase du projet d'informatisation de l'inventaire des immobilisations et du lien avec le programme de comptabilité

Les données relatives à l'inventaire des immobilisations ont été saisies dans le nouveau système informatisé de la gestion des immobilisations.

Dans le cadre du projet d'informatisation globale du travail de l'Institut, les étapes suivantes ont été complétées en 2017:

- Système de gestion des bases de données (Data Management System) ;
- Numérisation à haut volume (High Volume Scanning) ;
- Gestion des actifs numériques (Digital Asset Management) ;
- La première phase d'informatisation de la gestion de la base de données des bénéficiaires des activités de l'Institut.

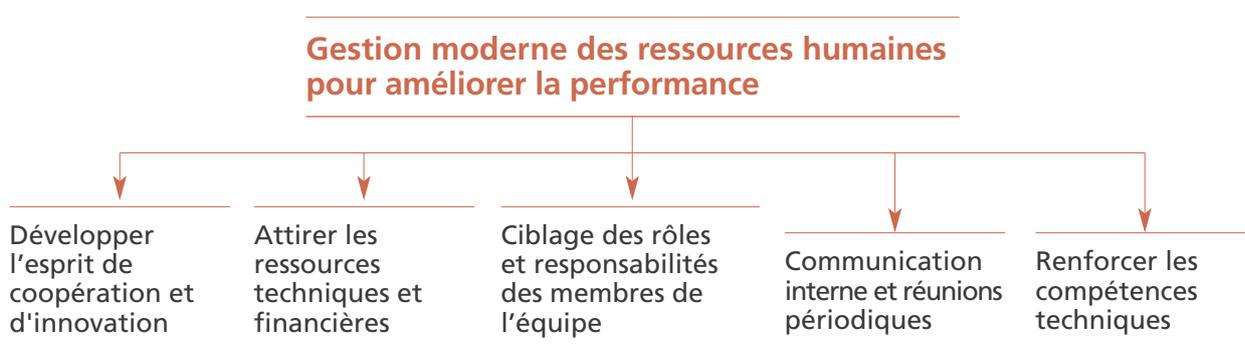
Les travaux d'entretien reflètent la volonté de l'Institut de promouvoir une image moderne et professionnelle de l'institution publique libanaise

Changement des faux-plafonds des bureaux, the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

Gestion des ressources humaines

La direction de l'Institut accorde une grande importance au développement des capacités de l'équipe afin d'accroître leur performance, de développer un esprit de coopération et d'innovation et de renforcer les relations entre les collègues.

Cette année, les efforts se sont concentrés sur la redéfinition et la mise à jour des rôles et responsabilités des chefs des départements, ce qui constitue la première phase d'un projet global ciblant toutes les fonctions de l'Institut.



Communication interne continue

La direction de l'Institut entreprend des réunions de coordination hebdomadaires au sein des départements ainsi qu'au niveau des chefs de départements pour une mise à jour de l'évolution du plan d'action et pour une bonne prise de décisions assurant ainsi le bon fonctionnement du travail.

Développement des compétences de gestion des chefs de départements

L'année 2017 a connu le lancement d'un projet de développement des compétences en gestion managériale des chefs de départements par le recours au coaching personnel.



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

512, Corniche El-Nahr
B.P.: 16-5870 Beyrouth Liban
Tél: +961 1 425 146/9
Fax: +961 1 426 860

institutdesfinances.gov.lb



IOFLebanon



IOFLebanon



InstituteOfFinance

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.