



Rapport Annuel 2016



REPUBLIQUE LIBANAISE
MINISTERE DES FINANCES



المعهد
معهد باسل فليحان

الجمهورية اللبنانية REPUBLIQUE LIBANAISE
وزارة المالية MINISTERE DES FINANCES
INSTITUT DES FINANCES INSTITUT BASIL FULEIHAN

Rapport Annuel 2016

Etablissement public, l'Institut des Finances Basil Fuleihan est un centre de formation et de documentation autonome opérant sous la tutelle du Ministre libanais des Finances. Il a pour mission de contribuer à la bonne gestion de l'argent public par la formation, la recherche et la dissémination du savoir.

Associant maîtrise du contexte et savoir-faire, l'Institut est un acteur privilégié de la coopération régionale et internationale. Il est le siège du secrétariat du réseau des écoles du service public GIFT-MENA et un centre régional de formation de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD).

Ce rapport dresse le bilan des activités de l'Institut des Finances pour 2016. Sa conception et son élaboration dans sa version finale ont été supervisées par Mme Lamia Moubayed Bissat. Les différentes parties de ce rapport ont été compilées 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 Réseautage et M. Ghassan Zeenny du département Administration et Finances. L'élaboration des statistiques a été confiée à Mlle Suzanne Koussan.

Conception graphique et exécution : Mlle Dolly Harouny

Tous droits réservés à l'Institut des Finances Basil Fuleihan - Juin 2017.

Table des matières

L'année 2016 : la persévérance en faveur d'un meilleur service	8
Renforcement des connaissances et des compétences	10
Calendrier de formation	12
Centre d'excellence en formation à la gestion des finances publiques	14
Renforcement des compétences en matière d'achat public, point focal de la formation	17
Culture économique et financière	19
Renforcement des compétences à la Direction Générale du cadastre et du registre foncier	21
Calendrier de formation de la Régie des tabacs et tombacs	23
Culture de la formation	25
Partenariats et Coopération régionale et internationale	28
Partenariats et Coopération régionale et internationale	30
Le réseau GIFT-MENA	33
Coopération avec la France	36
Visites et accueil de délégations	39
Recherches scientifiques et Production du savoir	40
Recherches scientifiques et Production du savoir	42
Publications	43
Communication et Publications	46
Information et Documentation	48
Communication et Information	50
La Bibliothèque des finances	54
Administration, Finances et Développement institutionnel	56
Plan de développement institutionnel	58
Finances	59
Administration	63
Orientations 2017	66
Annexe 1 : Principales opérations d'achat	74
Annexe 2: Nos partenaires	76

Préface de S.E. Le Ministre des Finances Rapport annuel de l'Institut des Finances Basil Fuleihan 2016



Le rapport annuel de l'Institut des Finances Basil Fuleihan pour l'année 2016, qui coïncide avec le 20^{ème} anniversaire de l'Institut, reflète la volonté continue du ministère des Finances d'opérer un véritable progrès qualitatif et de promouvoir la performance des agents de l'Etat Libanais, notamment dans le domaine du management et des finances. Ce rapport, dans chacune de ses éditions, reflète une véritable contribution à la mise en œuvre des projets de modernisation et une persévérance à couvrir les besoins en formation, en apprentissage, et en développement des compétences avec un professionnalisme sans égal.

Il ne fait nul doute que les études, les notes de recherches, les guides du citoyen et les outils pédagogiques produits dernièrement par l'Institut ont comblé un grand écart au niveau du savoir dans le domaine de la gestion des fonds publics et ont jeté les fondements d'une nouvelle dynamique du savoir dans toute la région arabe.

Ce rapport est d'autant plus important qu'il ne se contente pas de mettre en exergue les réalisations de l'Institut dans les domaines de la formation, la coopération, la production et la communication, mais il contribue également à la diffusion d'une expérience pionnière en gestion d'instituts de formation du secteur public, selon les principes de planification prévisionnelle, d'adaptation, d'innovation et des leçons tirées de l'expérience mondiale.

Je me dois, en conclusion, de souligner encore une fois l'importance de la formation continue. J'appelle toutes les parties prenantes à profiter autant que possible des opportunités d'apprentissage et de développement que l'Institut offre et j'espère que nous avancerons ensemble, à pas sûrs, vers un Liban fort économiquement et une administration fière de ses agents, tournée vers les citoyens.

Ali Hassan Khalil
Ministre des Finances

Avant-propos

2016 : Réflexion stratégique pour relever les défis à venir

Vingt ans se sont écoulés depuis la création de l'Institut et le travail se poursuit inlassablement pour développer les méthodes de travail selon les principes de compétence, de professionnalisme et d'efficacité.

En vingt ans, plus de 55 000 stagiaires ont participé à nos programmes et nous avons réussi à bâtir et renforcer des partenariats durables avec 109 institutions libanaises, régionales et internationales. Nous avons aussi contribué à l'accès à l'information au profit des décideurs, des agents du secteur public et des citoyens grâce à la publication et la distribution de plus de 111 guides et rapports spécialisés. Par ailleurs, notre Bibliothèque des finances regroupe désormais plus de 22 000 références électroniques ou imprimées.

En 2016, nos efforts ont été couronnés de succès, comme le montrent de nombreux indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Nous avons en effet réussi à garder le même taux de participation et nous avons développé de nouveaux services dans le domaine du soutien technique et du coaching. Nous avons aussi œuvré au développement d'une stratégie numérique de communication et tiré profit des nouvelles possibilités assurées par l'informatique pour diffuser la connaissance.

Sur le plan des publications, plusieurs notes de recherche et un nouveau guide dans la série de sensibilisation financière et fiscale, qui s'adresse pour la première fois aux PME, sont venus s'ajouter à notre collection. Nous avons par ailleurs ciblé les jeunes Libanais en continuant à développer les outils de connaissance interactifs. Nous avons adopté, sur le plan de la coopération et du réseautage, une série d'orientations futures qui permettent d'établir des partenariats durables basés sur la production du savoir, l'échange d'informations et le partage des expériences.

Nous avons aussi poursuivi le développement institutionnel de l'Institut. Nous avons redéfini les objectifs stratégiques des différents départements pour accompagner le changement et nous avons élaboré une série d'indicateurs permettant de poursuivre le travail et de l'évaluer périodiquement.

L'année 2017 s'annonce prometteuse et notre engagement reste inébranlable. En effet, grâce à l'élection d'un président de la République et la formation d'un nouveau gouvernement, nous nous tenons prêts à faire encore davantage et nous aspirons à réaliser un saut qualitatif grâce au numérique. Nous allons poursuivre notre travail au Liban et dans la région conformément aux Objectifs du Développement Durable (ODD), objectifs qui font désormais partie intégrante de notre ordre du jour.

Lamia El Moubayed Bissat
Présidente de l'Institut des Finances Basil Fuleihan
et l'équipe de l'Institut



L'année 2016 : La persévérance en faveur d'un meilleur service

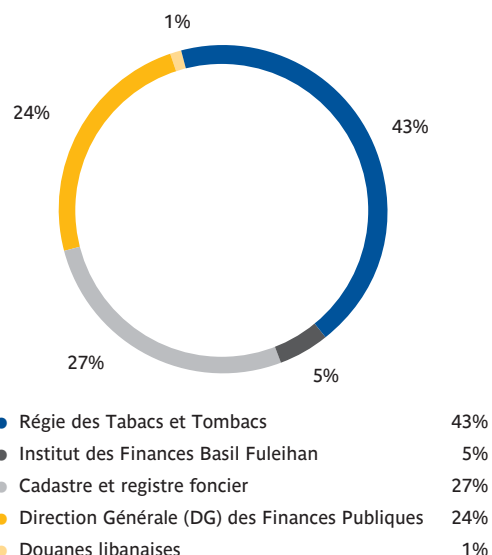
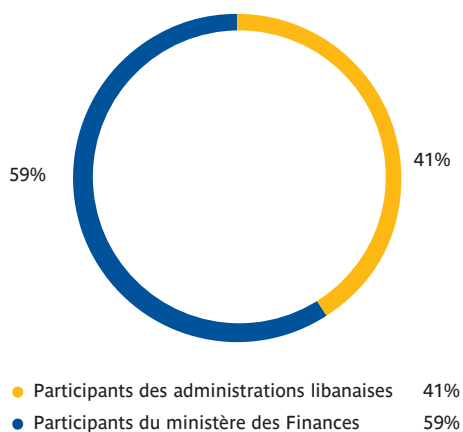
Renforcer les connaissances et les compétences

3217 stagiaires ont bénéficié de **176** opportunités d'apprentissage.

Les agents du ministère des Finances en tête des bénéficiaires, avec **59%**.

Absence totale de participants arabes et étrangers.

La Régie et la Direction Générale (DG) du cadastre et du registre foncier ont été les principaux bénéficiaires.



172 participants à **7** programmes sur l'achat public

74 responsables financiers à des programmes sur les finances publiques et les outils de comptabilité publique

89 topographes à **4** ateliers de travail spécialisés dans les affaires foncières

84 participants des organismes d'application de la loi aux programmes de lutte contre la contrefaçon

56 participants des banques libanaises aux programmes de gestion financière et fiscale

Echange de bonnes pratiques autour du monde

21 délégations reçues ; elles sont composées de sociétés partenaires et de pays amis venus prendre connaissance de l'expérience de l'Institut

50 participants à des missions de formation à l'étranger

289 participants aux conférences régionales et internationales

4 notes de recherche publiées par le réseau GIFT- MENA

Election de la Présidente de l'Institut membre du conseil d'administration de l'Association internationale des écoles et instituts d'administration (IASIA)



Une année placée sous le signe des recherches scientifiques et de la production du savoir

Foulous

Lancement du premier jeu pédagogique sur la gestion des finances publiques « **Flo**us » qui a été favorablement accueilli par les élèves

10 000

Distribution de **10 000** copies du Guide des PME pour participer aux achats publics

6

Numéro **6** de la revue « **Assadissa** » et élaboration d'orientations futures

11

interventions dans des conférences scientifiques

5

contributions à des revues scientifiques et des publications

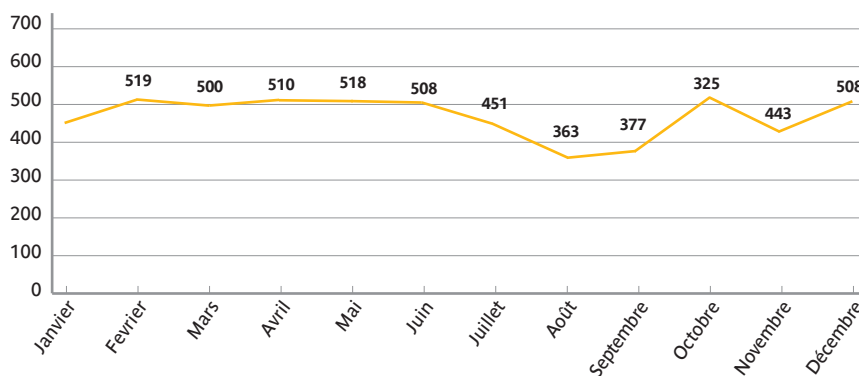
4

notes de recherche sur une nouvelle vision du secteur public dans la région arabe

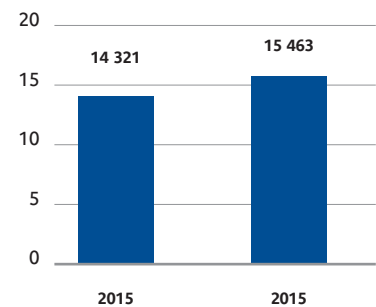


Faciliter l'accès du citoyen à l'information

Nombre des visiteurs de la Bibliothèque des Finances



Evolution du nombre de visiteurs du site électronique



15% Augmentation de **15%** des visiteurs de la Bibliothèque des finances

375 étudiants ont participé au programme « Les jeunes au ministère des Finances »

8% Augmentation de **8%** du nombre de visiteurs du site électronique

14% Augmentation de **14%** des visites des pages du site électronique

Présence active à **3** salons du Livre et **4** événements professionnels

Distribution de plus de **25 572** publications

Une gestion financière précise et transparente et un développement institutionnel déterminé

Procédures financières et administratives précises et transparentes selon la notation de la firme Grant Thornton*

- Soumission du compte de clôture avec le budget de 2016
- **4** ateliers de travail internes pour l'équipe de travail de l'Institut
- Finalisation du diagnostic et de l'analyse du projet d'informatisation globale

*Cette notation a été élaborée à la demande du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Il s'agissait d'une condition sine qua non pour coopérer avec l'Institut dans la mise en œuvre de projet de renforcement des compétences. La firme a effectué une micro-évaluation à la suite de laquelle l'Institut a été classé parmi les institutions qui présentent de très faibles risques.



3 217

formés

176

sessions
de formation

10

programmes
sur demande

260

municipalités ont
participé au projet
« Irada Bladiya »

Renforcement des connaissances et des compétences

Calendrier de formation



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



Renforcement des compétences en matière d'achat public, point focal de la formation



Culture économique et financière



Renforcement des compétences à la Direction Générale du cadastre et du registre foncier



Calendrier de formation de la Régie des tabacs et tombacs



Culture de la formation



Calendrier de formation



2550 copies du calendrier de formation 2016 ont été imprimées et distribuées

En 2016, l'Institut a fourni au ministère des Finances et au secteur public qui bénéficient de ses services un calendrier de formation englobant les principaux développements enregistrés dans le domaine de la gestion des finances publiques, des affaires foncières, des compétences économiques, des méthodologies de formation et autres. L'Institut a pu préserver son statut privilégié de centre d'expertise dans le domaine de la gestion des finances publiques et à développer des programmes de formation en collaboration avec un noyau d'experts et formateurs minutieusement sélectionnés, et avec des institutions partenaires reconnues pour leur expérience.

Principales réalisations

- Former **70 formateurs potentiels** à l'ingénierie de la formation et aux techniques interactives d'apprentissage à travers une série de **4** programmes de niveaux général et spécialisé ;
- Renforcement des capacités de **15 formateurs** à travers la participation à des programmes internationaux et à des missions à l'étranger ;
- **217 agents** de l'administration fiscale formés à l'audit de l'impôt sur les salaires et traitements, sur les fonds bâtis et la conformité fiscale ;
- Organisation de **7 sessions sur l'achat public** ciblant les responsables des achats dans le secteur public et les membres des comités d'adjudication et des organismes de contrôle ;
- **89 topographes** formés dans le cadre de **4** ateliers de travail spécialisés sur les aspects techniques et appliqués du cadastre, en collaboration avec l'Armée Libanaise ;
- Participation de **822 stagiaires** de la Régie aux programmes de formation sur mesure à visée technique et managérial ;
- Préparation et exécution de **4** programmes de formation dans le cadre du projet de développement intitulé « **Volonté municipale** », avec la participation de **80 présidents et membres de municipalités** de la Békaa ;
- Programme d'orientation pour un groupe de **43 nouveaux commis** à la Direction du registre foncier ;
- **74 responsables financiers** formés sur le cycle des finances publiques et les outils de la comptabilité publique ;
- **79 participants** du ministère des Finances et du secteur public formés aux cotisations à la sécurité sociale ;
- Mise en œuvre de **3 programmes spécialisés en économie de développement**, en collaboration avec l'Institut Arabe de Planification et avec la participation de **79 agents** du secteur public ;
- Atelier de travail pour sensibiliser les **PME** aux concepts clés du marché public et encourager leur participation aux achats publics ;

- Formation de **84 participants des organismes d'application des lois** à la protection de la propriété intellectuelle ;
- Coopération avec les banques libanaises pour former **56 participants** à la gestion financière et à la fiscalité ;
- **481 heures de formation** consacrées à l'informatique bureautique et aux langues étrangères ;
- Capitalisation de l'expérience de formation des **cadres dirigeants la fonction publique libanaise** et le développement d'un référentiel préliminaire de compétences, initiative visant à renforcer la contribution de l'Institut au dialogue national sur la gestion des compétences comme élément clé de la gestion moderne des ressources humaines axée sur le recrutement, la formation et l'évaluation de la performance ;
- Conception de nouveaux services d'**assistance technique et de coaching** visant le transfert des connaissances et des expériences.

Calendrier de formation

Le calendrier de formation a englobé **38** programmes de formation à la gestion des finances publiques, aux affaires foncières et au cadastre, à la lutte contre les crimes financiers, au renforcement des capacités dans le domaine de l'économie et des finances, à la culture de formation continue et aux programmes de langues et d'informatique. L'Institut a réussi à mettre en œuvre **79%** de ce programme prévisionnel et a pu développer **10** programmes de formation non prévus dans le calendrier. Pour la troisième année consécutive, un calendrier de formation pour les agents de la Régie a été développé avec **27** programmes de formation.

92,5% des programmes de ce calendrier ont été exécutés contre **73%** l'année dernière.

Le nombre total de participants aux activités de formation a atteint cette année **3217** stagiaires contre **3405** en 2015. 1890 stagiaires du ministère des Finances, contre **1798** en 2015, y ont pris part. Concernant les administrations et établissements publics, les participants étaient au nombre de **1327** agents contre **1063** en 2015, soit une augmentation de **32%**. Les participants arabes et étrangers n'étaient pas au rendez-vous cette année en raison de la situation politique et sécuritaire.

Nombre total de stagiaires

	Informatique	Formation interne	Langues	Formation externe	Total
Direction des finances publiques	74	277	113	0	464
Administration de la Douane	0	3	4	0	7
Direction générale du Cadastre et registre foncier	53	404	45	0	502
Direction de la loterie	0	0	0	0	0
Régie libanaise des Tabacs et Tombacs	225	514	76	7	822
Formateurs à l'Institut	13	37	14	31	95
Total	365	1235	252	38	1890
Administrations publiques	16	1022	277	12	1327
Participants arabes et étrangers	0	0	0	0	0
Total général	381	2257	529	50	3217

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



Des militaires assistant à une formation à l'Institut

En 2016, l'Institut a continué à assurer une série intégrée de programmes de formation à la gestion des finances publiques ciblant les responsables financiers du ministère des Finances, les administrations et établissements publics, les organes de contrôle et les organismes militaires. La base des bénéficiaires des services de l'Institut s'est élargie pour intégrer les présidents et membres des conseils municipaux et quelques sociétés du secteur privé. Le renforcement des capacités dans le domaine des finances publiques ne s'est pas limité à la formation mais a aussi intégré les publications spécialisées et les guides du citoyen ainsi que les jeux pédagogiques interactifs.

Principales réalisations

Le nombre de participants aux programmes de gestion des finances publiques s'est maintenu au même niveau qu'en 2015. Le nombre total de stagiaires a atteint **717** contre **751** en 2015. Les stagiaires ont participé à **27** sessions de formation et ateliers de travail contre **29** sessions en 2015.





Les thèmes de la formation étaient les suivants :

- Dans le domaine des **finances publiques**, **44** fonctionnaires ont participé à deux sessions de formation sur « **Les Finances Publiques de A à Z** » qui ont mis l'accent sur le cycle financier, le cadre macro-économique, l'élaboration et l'exécution du budget, le contrôle et les comptes de clôture ;
- Dans le domaine de la **comptabilité publique**, **30** stagiaires issus de **13** administrations et établissements publics ont pris connaissance des outils et techniques de la comptabilité publique, notamment les aspects relatifs à la comptabilité de caisse, la comptabilité d'exercice et les critères de la comptabilité internationale ;
- Pour ce qui est de la **fiscalité**, **217 fonctionnaires** de l'administration fiscale ont participé à 3 sessions sur l'impôt sur le revenu, l'impôt sur la propriété bâtie et l'impact de la technologie moderne sur l'engagement fiscal ;
- En matière de **contrôle et d'audit**, l'Institut a accueilli, en collaboration avec l'OCDE, un atelier de travail régional sur « **La gestion des risques : élément clé de la gouvernance et de la gestion des établissements publics** » qui a mis l'accent sur les fondements du contrôle interne en tant que base de la gestion des finances publiques et la promotion de la transparence. **32** hauts responsables du secteur public du Liban et de la région ont participé à cette rencontre ;
- Pour le calcul des **cotisations à la sécurité sociale**, l'Institut a organisé **4** ateliers de travail auxquels ont participé **79 fonctionnaires** du ministère des Finances et d'autres secteurs ;
- Le secteur bancaire, les **petites entreprises et les organisations de la société civile** se sont vus réserver un espace pour échanger et développer leurs connaissances en matière de fiscalité, de gestion des finances publiques et d'achat public.

Formation à la gestion des finances publiques - Nombre de participants

Activité	Ministère des Finances	Administrations libanaises	Secteur privé	Total
Les Finances publiques de A à Z	5	39		44
Projet de développement des capacités des municipalités libanaises dans le domaine du management et des finances		80		80
Les outils et techniques de la comptabilité publique	7	23		30
Les applications de la TVA à l'achat public	5	17		23
Formation certifiante en achat public	4	39		43
Formation à la gestion des risques dans les marchés publics	3	38		41
Formation sur le rôle et la fonction des comités d'adjudication des marchés publics	17	32		49
« Comment les PME peuvent-elles participer aux marchés publics ? »			7	7
Cotisations à la sécurité sociale : approche comparative avec l'impôt sur les salaires et traitements	9			9
La sécurité sociale	2	25		27
L'impôt sur les fonds bâtis	32			32
L'audit de l'impôt sur les revenus	160			160
Impact de la nouvelle technologie sur la conformité/compliance fiscale	26			26
Gestion des processus et des procédures d'implémentation du logiciel ERP pour les agents des Offices des Eaux		50		50
Gestion financière des PME, en collaboration avec la BLC			15	15
Impôt sur le revenu de déduction à la source des salaires pour les organisations de la société civile			20	20
Cotisations de la sécurité sociale aux organisations de la société civile			20	20
La TVA, en collaboration avec l'Association des Banques			41	41
Total				717

Formation du secteur privé et de la société civile à la gestion des finances publiques

Partenaire	Activité
 Association des Banques du Liban (ABL)	<ul style="list-style-type: none"> 41 responsables des différentes banques commerciales ont participé à un atelier de travail sur la TVA, en collaboration avec l'Association des Banques au Liban.
 BLCbank FRANSABANK GROUP	<ul style="list-style-type: none"> 15 participants des petites entreprises ont pris connaissance des composantes de la gestion financière et des obligations fiscales.
 USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE	<ul style="list-style-type: none"> 40 participants des organisations de la société civile et du secteur privé ont pris connaissance des obligations fiscales imposées sur les salaires et traitements, sans oublier les cotisations à la sécurité sociale.
 مؤسسه مياه بيروت وجبل لبنان Establishment of The Water of Beirut & Mount Lebanon	<ul style="list-style-type: none"> L'Institut a accueilli un programme de formation sur « La gestion des processus et procédures relatifs au système financier et la comptabilité (ERP) », qui a été organisé par l'Office des Eaux de Beyrouth et du Mont-Liban et qui a ciblé 50 fonctionnaires.



« Irada Baladiya » Volonté municipale



Projet de développement des capacités des municipalités dans le domaine du management et des finances

Ce projet a pour objectif de promouvoir les capacités des présidents, des vice-présidents et des membres des conseils municipaux élus pour la première fois et de les aider à gérer leurs ressources financières, humaines et organisationnelles. Le projet cible **300** municipalités parmi les plus vulnérables à la crise des déplacés. Il comporte trois composantes clés : une session de formation, une plateforme électronique de connaissances et des rapports analytiques portant sur les principaux défis auxquels sont confrontés les nouveaux élus dans leur travail municipal. En décembre 2016, **80** stagiaires de **28** municipalités dans les cas de Zahlé, la Békaa Ouest et Hasbaya ont pris part à ce programme. Ils ont participé à **4** ateliers de travail portant sur le management, les finances et les dimensions économiques et développementales du travail municipal. Le projet s'est poursuivi jusqu'en mars 2017 et **23** ateliers de travail ont été organisés dans les différentes régions libanaises.

Formation à l'étranger

L'Institut a capitalisé sur les opportunités de formation offertes par les institutions internationales et régionales. Il a ainsi facilité la participation de **5** formateurs à des programmes spécialisés. La priorité a été accordée, suivant le choix des participants, à leur expérience et leur capacité à enrichir le contenu scientifique des programmes de l'Institut pour tirer profit des nouvelles expériences et diffuser le savoir.

Formation à l'étranger à la gestion des finances publiques




Activité	Organisateurs	Nb. de participants
Fiscal And Tax Law (FTLW)	IMF-CEF	1
9 th Annual Meeting of the OECD-MENA Network of Senior Budget Officials	OECD	1
2016 Integrity Forum: Fighting the Hidden Tariff: Global Trade without Corruption	OECD	1
First Regional Conference on Internal Control	OECD	1
Round Table on Gender Responsive Budgeting	Réseau Mixité et Gouvernance Med	1
Total		5

Renforcement des capacités en matière d'achat public, point focal de la formation


L'achat public étant un maillon important permettant d'améliorer la gestion des fonds des contribuables et réaliser le meilleur rapport qualité-prix, l'Institut a consacré beaucoup d'efforts dans ce domaine. Outre les sessions de formation et les diplômes spécialisés, l'Institut a tenu à établir des liens avec plusieurs réseaux régionaux spécialisés, notamment le Réseau d'experts en achat public dans la région Moyen Orient et Afrique du Nord de la Banque Mondiale. Des publications, des outils pédagogiques, dont le Guide des PME pour participer aux marchés publics, et un documentaire Animatics ont ainsi été préparés.

Les principales étapes enregistrées en 2016 étaient les suivantes :

Formation

- **Formations certifiantes** : 43 stagiaires libanais ont obtenu un diplôme spécialisé en achat public, dans le cadre de la coopération établie depuis 4 ans avec le CIPS² au Royaume Uni ; 
- **Contrôle des marchés publics** : 72 fonctionnaires des organes de contrôle et des comités d'adjudication ont participé à 3 sessions de formation sur l'application de la TVA dans les marchés publics et le travail des comités d'adjudication ;
- L'Institut a aussi collaboré avec le Bureau du ministre d'Etat pour la  réforme administrative dans le cadre du programme de formation intitulé « **Gestion des risques des marchés publics** » qui a regroupé 41 responsables chargés de la préparation, de l'audit, de la vérification des plans et des opérations d'achat. Cette formation s'inscrivait dans le cadre du projet sur « **Le soutien technique pour moderniser les marchés publics au Liban** » financé par l'Union Européenne ;
- **Formation des PME** : en collaboration avec la Banque Mondiale, l'Institut a  organisé un atelier de travail visant à encourager les PME à participer aux marchés publics. Un groupe de 7 directeurs exécutifs et responsables financiers dans 7 petites entreprises au Liban y a participé ;
- **Formation et partenariats** : en tant que membre du Réseau d'experts en achat public dans la région MENA, sponsorisé par la Banque Mondiale, l'Institut a participé en 2016 aux activités et réunions du réseau. Pour la 2^{ème} année consécutive, l'Institut a dirigé le sous-comité relatif au renforcement des capacités. Il a aussi lancé la première démarche dans le cadre de la stratégie régionale visant à développer deux programmes de formation que les centres de formation de la région peuvent adopter.

Réforme du système d'achat public

- En tant que membre du **Comité consultatif** du programme décennal du projet « **Soutien technique pour moderniser les marchés publics au Liban** », dirigé par le Bureau du ministre d'Etat pour la réforme administrative avec le financement de l'Union Européenne et lancé en 2015, l'Institut a soumis des remarques sur le plan stratégique du projet et la proposition de formation. Il a de même élaboré le plan de distribution des rôles au niveau national entre les différentes parties prenantes dans la formation aux marchés publics au Liban.
- L'Institut a participé au **programme décennal sur l'achat public durable** (10YFP on Sustainable Public Procurement) ; il s'agit d'une initiative internationale menée par le programme des nations unies pour l'Environnement PNUE, l'organisation Local Governments for Sustainability ICLEI, et l'Institut Coréen de technologie environnementale KEITI. 

²Le CIPS est considéré comme l'un des centres professionnels les plus connus mondialement. Il offre une série de qualifications scientifiques et de diplômes spécialisés en achat public. www.cips.org



Publications spécialisées

L'Institut a mis à la disposition des PME un guide pour les encourager à participer aux marchés publics. Ce guide répond de manière simplifiée à la plupart des questions que se posent les parties désireuses de participer aux marchés publics et couvre les moyens d'accès à l'information, la lecture du cahier des charges et la préparation des documents requis. Le guide explique aussi comment préparer et soumettre une offre réussie dans les délais. Il se penche aussi sur les mesures à prendre lorsque l'adjudication est remportée puis évoque l'exécution du contrat et la collecte des sommes dues.

La copie électronique est disponible sur le site électronique :

www.institutdesfinances.gov.lb/publicprocurement

Le guide sur support papier est disponible à la Bibliothèque des finances.

Formation à l'étranger

La formation locale à l'achat public a été complétée par une série de conférences, ateliers de travail et activités pour accompagner les derniers développements dans le monde. 6 responsables et formateurs du secteur public y ont participé. Les participants ont été choisis selon leur expérience et leur capacité à enrichir le contenu scientifique, de manière à profiter des nouvelles expériences et diffuser le savoir.

Formation à l'achat public à l'étranger

Activité	Organisateurs	Nb. de participants
Contemporary Issues in Reform of Public Procurement Policy and Practice	FMI-CEF	4
Annual Meeting of the MENA-OECD Network on Public Procurement and the integrity and procurement workshop	OCDE	1
Workshop about professionalization in public procurement	EBRD/OECD-Gov	1
Total		6

Culture économique et financière

Renforcer la culture économique et financière permet aux individus de mieux comprendre la gestion des fonds publics et d'être sensibilisés aux défis et dangers qui affectent leur vie afin d'adopter des décisions plus pertinentes. L'Institut s'attache ainsi depuis plusieurs années à sensibiliser les jeunes libanais aux notions de gestion des fonds publics et accorde une attention toute particulière au développement d'outils pédagogiques interactifs et à l'organisation de sessions de sensibilisation qui les ciblent tout particulièrement. L'Institut assure également des programmes de formation spécialisés portant sur l'économie du savoir et la protection de la propriété intellectuelle et organise d'autres activités mettant en exergue la coopération importante entre les secteurs publics et privé et le rôle que la femme joue dans le développement économique des sociétés.

Programmes économiques et de développement



Les programmes économiques et de développement, organisés en collaboration avec l'Institut Arabe de Planification au Koweït, ont été favorablement accueillis. 79 fonctionnaires du secteur public ont participé à 3 programmes sur l'analyse des rapports économiques, l'économie du savoir et les études de faisabilité. L'Institut a aussi renouvelé sa collaboration avec

l'Association de protection des marques déposées (Brand Protection Group- BPG) pour organiser deux ateliers de travail à l'intention des organismes chargés de l'application des lois et du ministère de l'Economie dans le but de protéger la propriété intellectuelle et de lutter contre la contrefaçon.

Formation en collaboration avec l'Institut Arabe de Planification-Koweït

Activité	Ministère des Finances	Autres administrations	Nb. total
Elaborer et analyser des rapports économiques	7	23	30
Economie du savoir et capital humain	10	13	23
Elaborer des études de faisabilité pour les projets économiques	5	21	26
Protection de la propriété intellectuelle - Distinguer entre les produits authentiques et les contrefaits - MAGGI	0	39	39
Protection de la propriété intellectuelle - Distinguer entre les produits authentiques et les contrefaits - LACOSTE	0	45	45
Total	22	141	163

Activités différentes portant sur l'économie et le développement

Partenaire	Activité
	Sept dirigeantes du secteur public ont effectué une visite de terrain pour mieux connaître l'expérience française en matière de gouvernance mixte et la contribution de la femme à la croissance économique et à la gestion du changement, sans oublier les mécanismes utilisés pour promouvoir l'égalité du genre social.
	L'Institut a participé aux réunions de clôture du projet Tempus PACOME, financé par l'Union Européenne, dont le but est d'établir un lien entre l'offre universitaire et la formation d'une part et les besoins du marché du travail d'autre part. Le projet a permis de créer un Observatoire des métiers et des compétences à l'Université Saint Joseph, de former un groupe d'experts à la méthodologie Promenia pour déterminer les compétences, et d'élaborer deux études de terrain sur le référentiel des compétences pour le métier d'ingénieur et de formateur.



100 hauts responsables participent à la conférence régionale sur « L'investissement et la croissance inclusive en temps de crise : leçons tirées et perspectives d'avenir »



La conférence a été tenue à Beyrouth, en collaboration avec l'OCDE, et a permis de discuter du rôle que peuvent jouer les secteurs public et privé pour assurer un environnement propice à la croissance économique dans les pays de la région MENA, confrontés à de graves perturbations économiques et financières et subissant l'impact de la crise des réfugiés et déplacés.

La conférence a abordé les thèmes de l'investissement, la structure des projets de reconstruction, la promotion des PME, l'accès aux ressources financières, le financement des projets et les opportunités de travail. Ont participé à la conférence plus de 100 hauts responsables gouvernementaux et représentants du secteur privé, des organisations régionales et internationales actives au Liban, en Libye, en Jordanie, en Iraq et en Egypte ainsi que des experts en développement.

Les jeunes et la culture financière

Comme chaque année, l'Institut a réservé aux jeunes des activités spécialement conçues pour eux. Il s'agissait notamment des activités suivantes :

- **« Les jeunes au ministère des Finances »**. Ce programme annuel regroupe une série d'ateliers de travail visant les jeunes libanais. Y ont participé **375** étudiantes et étudiants de **10** universités et du Collège des Saints Cœurs ;
- **Programme de formation sur le terrain**. Un groupe de 9 étudiants a été accueilli dans les différents départements de l'Institut pour un et deux mois, en collaboration avec les universités et les organisations de la société civile.

Programme « Les jeunes au ministère des Finances »

Université	Nb. de groupes	Nb. d'étudiants
AUST	2	30
Balamand	1	22
Tripoli	1	22
MUBS	1	28
Association LOYAC	1	14
Université Libanaise	6	164
Collège des Saints Cœurs	1	95
Total	13	375

Renforcement des capacités à la DG du cadastre et du registre foncier

La coopération avec la Direction du registre foncier a connu un grand élan en 2016. En effet, les capacités des agents de cette direction ont été renforcées et ses orientations ont été traduites en programmes de formation technique et en management. Dans ce cadre, l'Institut a participé aux réunions de planification des projets de développement futurs à travers une discussion approfondie avec une délégation de la Banque Mondiale. Il a aussi tenu à jouer un rôle de relais avec la Direction des affaires géographiques de l'Armée Libanaise pour tirer profit des meilleures techniques disponibles dans le domaine de la formation au cadastre.

Principales réalisations

- Elaboration et exécution d'un projet de formation intégrée pour un groupe de **89** topographes sur la géodésie, la photogrammétrie, la télédétection et le GPS, en collaboration avec l'Armée Libanaise (Direction de l'enseignement et Direction des affaires géographiques) ;
- Formation de **43** nouveaux commis à la Direction aux fonctions administratives et techniques, en mettant l'accent sur les principaux décrets et lois qui régissent leur travail ;
- Formation de **13** opérateurs de saisie à l'utilisation du nouveau système foncier informatisé ;
- Evaluation du niveau de connaissances en informatique de **37** fonctionnaires et en langue anglaise de **45** fonctionnaires ;
- Clôture de l'année 2016 par une rencontre entre le directeur général du cadastre et du registre foncier et tous les greffiers, assistants et chefs de bureaux pour évoquer les principaux développements administratifs et les priorités internes pour l'année à venir ainsi que les différends entre les greffiers et la manière de les surmonter ;
- Détermination des besoins détaillés en formation pour 2017 par le biais de questionnaires individuels.

Formation Cadastre et registre foncier - Nombre de participants

Activité	Nb. de participants du ministère des Finances
Programme d'orientation des nouveaux commis à la DG du cadastre et du registre foncier	43
Aspects techniques et appliqués au Cadastre - Introduction à la géodésie et à son évolution	89
Aspects techniques et appliqués au Cadastre - La photogrammétrie	89
Aspects techniques et appliqués au Cadastre - La télédétection	89
Aspects techniques et appliqués au Cadastre - La géodésie et le GPS	89
Le système foncier informatisé pour les nouveaux opérateurs de saisie à la DG du registre foncier	13
Total	412

Projets de modernisation avec la Banque Mondiale

Les projets de modernisation entre la Banque Mondiale et la DG du registre foncier portent sur 5 composantes essentielles : 1) Moderniser le système informatique du cadastre et du registre foncier, 2) Mettre en place l'infrastructure pour les données spatiales, 3) Evaluer les biens-fonds, 4) Gérer le patrimoine de l'Etat, 5) Développer l'organisation institutionnelle et renforcer les capacités. L'Institut devrait participer à des activités ayant trait au renforcement des capacités, à la gestion des ressources humaines, à la formation et à l'accès à l'information.

Calendrier de formation de la Régie Libanaise des Tabacs et Tombacs



La coopération fructueuse en matière de formation s'est poursuivie avec la Régie. Les deux parties ont élaboré un plan commun pour 2016 qui regroupe 30 programmes de formation répartis sur 5 axes principaux : le leadership et le management, le renforcement de la gestion financière, la formation technique spécialisée, les systèmes d'informatique bureautique et les programmes de langue anglaise.

Ce plan a été le fruit d'une série de réunions avec les hauts fonctionnaires et la direction des ressources humaines de la Régie. La formation a été complétée par des conseils techniques et une assistance technique portant principalement sur la gestion des ressources humaines, la mise en œuvre des dispositions de la TVA et l'élaboration de guides de réglementation.

Principales réalisations de la formation

- 26 programmes prévus avec 822 stagiaires ont été organisés ;
- La 3^{ème} retraite annuelle du cadre supérieur a été organisée à Chtaura, le but étant de présenter et de débattre du projet intitulé « **Stratégie de développement durable** ». Cette retraite a aussi été l'occasion de prendre connaissance de l'expérience de la société Ksara dans ce domaine ;
- 15 stagiaires ont pu participer aux **programmes généraux et spécialisés** tenus à l'Institut ;
- Des ateliers de travail sur le **leadership** et la résolution des conflits ont été organisés pour le cadre supérieur. 68 personnes y ont participé ;
- La Direction des finances s'est vue réserver trois programmes portant sur la comptabilité et la sécurité sociale, avec 44 stagiaires ;
- Le premier programme sur les techniques de **communication et de guidance agricole** a été mis en œuvre, avec la participation de 25 correspondants agricoles dans la Békaa ;
- Deux programmes sur l'inspection et la lutte contre la contrebande ont été mis en œuvre, avec 21 stagiaires ;
- Les compétences en management et communication et le service à la clientèle ont été couverts par le biais de 7 programmes de formation, avec 91 stagiaires ;
- 9 sessions de formation ont été consacrées à la sensibilisation aux droits et obligations des salariés, avec 212 stagiaires ;
- 20 sessions en informatique bureautique ont été organisées à Hadath et dans les régions, avec 225 stagiaires ;
- 8 sessions d'anglais ont eu lieu à Hadath et dans les régions, avec 76 stagiaires.



Formation de la Régie

Programmes de formation continue pour les agents de la Régie	Nb. de sessions	Nb. de participants
Rencontre annuelle du cadre supérieur	1	30
Leadership	1	21
Travail de groupe	1	20
Atelier de travail sur la résolution des conflits	1	47
Compétences de la communication téléphonique	2	32
Introduction aux compétences de communication sociale	1	9
Compétences de communication sociale	1	16
Droits et obligations des salariés	9	212
Correspondance administrative	1	14
Service à la clientèle	1	15
Techniques d'inspection et de lutte contre la contrebande	1	14
Techniques de communication et de guidance agricole	1	25
Techniques de lutte contre la contrebande	1	7
Comptabilité analytique	1	10
Critères de comptabilité internationale	1	9
Code du travail et sécurité sociale	1	25
Informatique bureautique (3 programmes)	20	225
Programmes de langues (5 programmes)	8	76
Sous-total	53	807
Programmes de formation à l'Institut	6	8
Programmes de formation à l'étranger	4	7
Sous-total	10	15
Total général	63	822

Principales réalisations en matière de consultation

- Accompagnement technique de la Direction des finances pour appliquer certaines dispositions de la TVA ;
- Discussion du plan stratégique pour la gestion des ressources humaines en présence des hauts responsables de la Régie ;
- Assistance technique pour l'élaboration du « **Guide des droits et obligations du salarié** », dont la publication est prévue pour 2017 ;
- Assistance technique à la Direction des ressources humaines pour établir le calendrier de formation de 2017, en tenant compte des orientations stratégiques de l'administration, des résultats de l'évaluation de la performance, des résultats des questionnaires d'évaluation de la formation et des entretiens avec les responsables et les formateurs ;
- Préparation de tous les documents de formation nécessaires dans le cadre du projet qualité.

Première réunion des établissements nationaux de tabac

Assistance technique à la Régie pour organiser une réunion de consultation intitulée « **Première réunion des établissements nationaux de tabac** » tenue à Beyrouth les 29 et 30 septembre 2016. La réunion a évoqué l'impact et le rôle économique des administrations nationales de tabac et s'est penchée sur l'élaboration d'une vision unifiée permettant de relever les défis dans ce secteur et l'adoption de recommandations au sujet de la mise en œuvre des législations et des lois anti-tabac.

Ont participé à la réunion la République de Tunisie, la République Arabe de Syrie et la République Arabe d'Egypte. L'Institut a contribué à l'élaboration du programme, la modération des séances et la rédaction de la Déclaration finale de Beyrouth.



Culture de la formation

Promouvoir la culture de l'apprentissage continu et les nouveaux concepts de la gestion des compétences est à la base de tout projet ayant pour but de moderniser l'État et de valoriser le service public. C'est pour cette raison que l'Institut consacre chaque année une série de programmes à cet effet en vue d'attirer et former de nouveaux formateurs et d'affiner les compétences des formateurs actuels. Ces programmes offrent un espace important pour l'échange d'expériences et le transfert des connaissances sur le plan national mais aussi international.

Principales réalisations

- Former **45** nouveaux formateurs aux techniques de formation interactive et à la préparation des contenus pédagogiques ;
- Faciliter la participation de **15** formateurs à des conférences, des programmes de formation et des ateliers de travail à l'étranger dans leur domaine de spécialité ;
- Former **18** formateurs en vue de collaborer avec eux dans la mise en œuvre de **30** sessions de formation spécialisées sur le management et les finances, ciblant un groupe de **300** municipalités dans le cadre du projet Irada Baladiya (qui signifie « **Volonté municipale** ») et accompagner **8** d'entre eux dans **4** sessions ;
- Former **6** coordinateurs de formation pour accomplir des tâches sur le terrain, dans le cadre du projet **Irada Baladiya** ;
- Apporter une assistance technique, un accompagnement et des conseils pour l'élaboration de plans et projets de formation à certains centres et institutions partenaires.

Formation à la culture de la formation

Activité	Ministère des Finances	Administrations libanaises	Nb total
Formation de formateurs - niveau général	3	20	23
Formation de formateurs - niveau avancé	4	18	22
Formation de coordinateurs de formation pour le projet Irada Bladiya		6	6
Formation de formateurs sur mesure en vue de l'implémentation du projet Irada Baladiya		18	18
Formation de formateurs « Prononcer un discours en français »	4	3	7
Total	11	65	76

Référentiel de compétences

En 2016, l'accent a été mis sur le concept de référentiel de compétences et son utilisation comme outil de planification et de développement des programmes de formation. Le concept des compétences du formateur a été mis en exergue par le biais d'une série de cycles spécialisés avec des experts français et libanais dans le cadre du projet Tempus Pacome. L'expérience de la DG de l'Administration et du service publique en France a été passée en revue et débattue avec les membres du Réseau national de formation. L'Institut a pris les devants en soumettant une proposition portant sur un référentiel de compétence pour les hauts dirigeants de la fonction publique libanaise dans le but d'orienter les plans de formation pour les années à venir.

Compétences linguistiques



Les programmes de langues étrangères ont fait l'objet d'une attention particulière en 2016. En effet, **529** stagiaires contre **244** en 2015 ont participé à ces programmes, en raison de l'intérêt grandissant que portent aux langues les nouveaux agents de la DG du registre foncier, la Régie et certains responsables financiers des différentes administrations du secteur public. La coopération réussie avec l'AMIDEAST s'est poursuivie pour assurer les cours en anglais. Pour le français, l'Institut a pu tirer profit du projet FSP « **Consolidation et développement de la Francophonie au Liban** » pour développer de nouveaux programmes avec l'Institut français du Liban et former un groupe de formateurs aux modules suivants : « **Les finances publiques en Français** » et « **Rédiger un discours en Français** ».

Formation en langues - Nombre de participants

Activité	Nombre de sessions	Ministère des Finances	Administrations Libanaises	Total
Cours de langue Anglaise avec l'AMIDEAST				
Test de positionnement	3	107		107
Introduction to English 1A	2	16		16
Introduction to English 1B	1	7		7
Beginners 2A	2	18		18
Elementary 3A	2	23		23
Elementary 3B	2	18		18
Public Speaking - Intermediate	1	11		11
Focus on Grammar 2B	1	19		19
Cours de langue française avec le FSP - Institut français du Liban				
Test de positionnement	2	6	139	145
La Dictée des Finances	1	4	50	54
Formation de formateurs « Prononcer un discours en Français »	1	4	3	7
Les Finances Publiques en Français	1	1	14	15
Français du travail	2	1	12	13
Préparation au DELF B1	2	1	28	29
Préparation au DELF B2	1	2	12	14
Test de positionnement - Rédiger et prononcer un discours en Français	1	5	7	12
Rédiger et prononcer un discours en Français	2	9	12	21
Total	27	252	277	529

La Francophonie et l'art de parler en public



7 nouveaux formateurs ont participé à un programme complet de formation axé sur la manière de rédiger un discours en Français. L'équipe de formation de l'Institut a accompagné 3 des nouveaux formateurs ayant bénéficié d'une formation intensive leur permettant d'organiser deux sessions de formation dans le cadre du projet FSP « Consolidation et développement de la Francophonie au Liban ».



Compétences en informatique

En 2016, **381** stagiaires contre **160** en 2015 ont pu développer leurs compétences dans l'utilisation de logiciels de bureautique en participant à **34** sessions de formation de plusieurs niveaux axées sur le traitement de textes, les tableaux et les présentations.

Concernant les programmes spécialisés, une session

de formation a été organisée pour les nouveaux opérateurs de saisie à la Direction du registre foncier sur le nouveau système informatisé. La session a englobé des explications et des exercices sur l'inscription électronique au registre foncier et l'extraction d'informations.

Formation à l'informatique bureautique - Nombre de participants

Activité	Nb. de sessions	Ministère des Finances	Administrations libanaises	Total
Informatique bureautique				
Test de positionnement	4	55		55
Présentations Power Point	8	72	14	86
Excel - niveau débutant	6	64		64
Excel - niveau intermédiaire	12	134		134
Traitement de texte - niveau intermédiaire	1	9	1	10
Traitement de texte - niveau avancé	1	6	1	7
Systèmes informatiques spécialisés (ministère des Finances)				
Atelier de travail pour l'équipe de l'Institut sur MS. Project	1	12		12
Session sur le système foncier informatisé pour les opérateurs de saisie à la Direction du registre foncier	1	13		13
Total	34	365	16	381

La Dictée des Finances : outil novateur pour apprendre les termes financiers dans une langue étrangère

Dans le cadre du mois de la Francophonie, l'Institut a organisé son concours annuel « La Dictée des Finances » avec la participation de 80 personnes issues des secteurs privé et public et des écoles. La dictée intitulée « Le monde des comptes » a été animée par Mme Cécile Longé, Consule générale de France au Liban. Le texte de cette année a porté sur la relation étroite entre les comptes, les finances publiques, l'Etat et les institutions ainsi que la vie quotidienne des individus dans tous les domaines.



1

accord de
coopération avec
l'Armée Libanaise

21

visites
de délégations

50

participants
aux formations
à l'étranger

154

participants aux
activités du Réseau
GIFT-MENA

Partenariats et Coopération régionale et internationale

Partenariats et Coopération régionale et internationale

■
Le réseau GIFT-MENA

■
Coopération avec la France

■
Visites et accueil de délégations

■

Partenariats et Coopération régionale et internationale



L'année 2016 a couronné 20 ans de coopération entre le Liban et la France marqués par la création, en 1996, de trois institutions œuvrant pour le renforcement des capacités : l'École Supérieure des Affaires (ESA), le programme CEDRE (Coopération pour l'Évaluation et le Développement de la Recherche) et l'Institut des Finances Basil Fuleihan. Cette coopération a ainsi lancé plusieurs initiatives destinées à accompagner les efforts de modernisation de l'Etat et à renforcer les espaces consacrés aux échanges scientifiques. Aussi, l'année 2016 a coïncidé avec le 10^{ème} anniversaire du Réseau des écoles et instituts de formation de la région Moyen Orient et Afrique du Nord (GIFT-MENA), dont l'Institut assure le secrétariat. A cet égard, une évaluation stratégique a été conduite, afin de disposer d'une appréciation générale du travail du réseau et formuler des recommandations pour garantir sa pérennité et son développement.

L'Institut a également intensifié sa participation aux réseaux et ses contributions scientifiques aux ateliers de travail, cycles stratégiques et conférences, cherchant à renforcer son positionnement sur l'échiquier local, régional et international. Il a aussi accueilli dans ses locaux nombre de hauts responsables au sein d'organisations régionales, européennes et internationales afin de discuter des perspectives de coopération.

Principales réalisations

- **Consolidation du partenariat avec les institutions nationales**, notamment l'Armée Libanaise, avec la signature, le 8 janvier 2016 d'un memorandum de coopération entre les deux parties pour promouvoir la communication et l'échange d'expériences dans les domaines d'intérêt commun ;
- **Participation de 105 bénéficiaires, parmi les membres de l'équipe de l'Institut et ses formateurs agréés, à 52 programmes de formation, visites de terrain, réunions et conférences**, destinés à se familiariser avec les récentes tendances en matière de modernisation et s'ouvrir aux meilleures pratiques. 14 contributions scientifiques ont aussi été faites dans le cadre d'activités et de rencontres spécialisées, organisées par les partenaires de l'Institut ;
- **Clôture du programme des Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique libanaise** (2010-2015), en présence de la directrice de l'ENA-France, Mme Nathalie Loiseau. Au cours de cette cérémonie, les résultats de l'étude portant sur cette expérience exceptionnelle ont été présentés ;
- Contribution à la mise en œuvre d'un **plan de travail détaillé 2016- 2017** pour le Réseau national de formation, sous la supervision du Bureau du ministre d'Etat pour la réforme administrative et avec le soutien des partenaires français qui appuient le réseau ;
- Organisation conjointe de **2 conférences régionales** avec l'OCDE, la première portant sur « **L'investissement et la croissance inclusive en temps de crise** » en mai 2016, et la deuxième sur « **La gestion des risques dans le cadre de la gouvernance et la gestion des établissements publics** » en novembre 2016 ;








- **Rencontres avec de hauts responsables** au sein d'organisations régionales et internationales, visant à renforcer les partenariats établis et échanger autour des perspectives de coopération, notamment avec les institutions françaises partenaires, la Banque Mondiale, le PNUD, l'Union Européenne, l'Institut Arabe de Planification, l'Organisation Arabe pour le Développement Administratif, le Centre d'assistance technique du Moyen Orient au FMI ;
- **Coopération privilégiée avec les partenaires français**, et en particulier avec 1) la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), 2) le ministère des Affaires étrangères et du Dévelop-

pement international (MAEDI), 3) le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), (4) l'Ambassade de France au Liban et l'Institut Français ;

- **Participation active aux activités des réseaux régionaux et internationaux**, notamment le Réseau d'experts en achat public dans la région Moyen Orient et Afrique du Nord soutenu par la Banque Mondiale, le Réseau « **Mixité et Gouvernance** », le FORUMED et le programme MENA de l'OCDE. La Présidente de l'Institut a d'ailleurs été élue membre du Conseil d'administration de l'Association Internationale des écoles et instituts d'administration IASIA pour 2016-2019.

Rôle de l'Institut dans le cadre des réseaux régionaux et internationaux

Réseau/Initiative	Activités
Niveau régional	
 <p>Réseau des écoles et instituts de formation du service public de la région MENA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assurer la gestion du Secrétariat ■ Superviser l'élaboration d'un rapport d'audit du réseau ■ Participer aux réunions d'organisation de la conférence annuelle du réseau, avec le comité de pilotage et les partenaires français ■ Organiser l'assemblée générale et la 7^{ème} conférence annuelle à Paris en octobre 2016 ■ Participer aux activités et réunions du groupe de travail en charge d'élaborer la vision stratégique du réseau
 <p>Réseau d'experts en achat public dans la région MENA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participer aux réunions du réseau au Koweït en février, et à Beyrouth en octobre 2016 ■ Superviser, dans le cadre de sa présidence du comité pour le renforcement des capacités, le développement de nouveaux modules de formation régionale spécialisés en achat public
 <p>Réseau Mixité et Gouvernance en Méditerranée</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participer aux réunions du réseau, et intervenir dans le cadre d'ateliers de travail spécialisés en Slovénie en avril et à Paris en novembre 2016.
 <p>Initiative OCDE- MENA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accueillir deux conférences régionales à Beyrouth en mai et novembre 2016 ■ Participer à la réunion annuelle du réseau d'experts en achat public tenue en Italie en avril 2016
 <p>Forum Méditerranéen du Service Public</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participer aux Entretiens Méditerranéens de l'action publique organisés par le Centre national de la fonction publique territoriale en France en juillet 2016 ■ Contribuer à la publication « L'avenir de l'action publique : regards croisés autour de la Méditerranée » qui traite des défis de



Réseau/Initiative	Activités
	<p>la modernisation de l'Etat et du renforcement des compétences au Liban, en Tunisie et en France</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Contribuer à l'élaboration de l'annuaire des instituts gouvernementaux de formation dans la région MENA et en Méditerranée.
Niveau international	
 <p>Association internationale des écoles et instituts d'administration</p>	<p>Election de la Présidente de l'Institut des Finances membre du Conseil d'administration de l'Association internationale des écoles et instituts d'administration (AIEIA) pour la période 2016-2019</p> <p>La Présidente de l'Institut des Finances a été élue membre du Conseil d'administration de l'AIEIA pour 2016-2019, à l'occasion de la réunion annuelle de l'Association en Chine. Cette élection permettra à l'Institut de renforcer son positionnement régional, de tisser des liens nouveaux avec les institutions impliquées dans le domaine des sciences administratives au niveau mondial et d'encourager l'échange de bonnes pratiques, et ce, afin de mieux servir ses bénéficiaires dans les divers domaines de l'administration publique et de la modernisation de l'Etat.</p>



Coopération locale

Réseau national de formation : une plateforme nationale pour le débat et l'échange d'expertise

L'Institut a joué un rôle de premier rang au sein du Réseau national de formation, dont le Secrétariat est géré par le Bureau du ministre d'Etat pour la réforme administrative. Il a notamment contribué à :

- L'atelier de travail autour de l'élaboration de cadres de compétences, en juin 2016 ;
- L'ébauche d'une brochure autour du réseau et de ses missions ;
- L'ébauche du calendrier de formation du réseau ;
- Développement des fiches de 3 programmes de formation autour de diverses thématiques, en concertation avec les membres du réseau ;
- Réunions de coordination ;
- Visite d'étude en France sur la thématique de la mise en réseau.

Le Réseau national de formation est un rassemblement institutionnel qui vise à échanger les expériences en matière de formation et de ressources humaines au sein du secteur public. L'Institut des Finances a contribué à sa genèse en 2013, convaincu de la nécessité de mener une action commune et concertée entre institutions de formation et d'accorder, au niveau des politiques publiques, la priorité à la formation. Le Réseau réunit en 2016 les représentants de 22 centres, instituts et organismes de formation ainsi que les représentants des unités administratives concernées par la formation.

L'année 2016 a marqué un tournant pour le Réseau des écoles et instituts du service public de la région MENA (le réseau GIFT-MENA), après dix ans d'activités. A cette occasion, une étude prospective sur l'avenir du réseau a été réalisée par 3 experts internationaux, qui ont évalué ses missions et actions et proposé une vision stratégique qui permettra son repositionnement en fonction de la nouvelle donne régionale. Cette évaluation a été présentée et discutée à l'occasion de l'assemblée générale du réseau qui a eu lieu à Paris en octobre 2016, en marge de la conférence annuelle.

L'assemblée générale et la conférence annuelle du réseau GIFT-MENA

L'assemblée générale et la Déclaration de Paris

Le ministère français de la Fonction publique a accueilli l'assemblée générale du réseau GIFT-MENA qui s'est tenue à Paris le 12 octobre 2016. En présence de 51 directeurs et hauts responsables de 22 écoles et instituts membres, provenant de 9 pays arabes et des représentants de 8 organisations régionales et internationales partenaires, l'assemblée générale a été l'occasion de passer en revue les 10 années d'existence du réseau et de lancer un débat de profondeur sur son avenir.

L'assemblée générale a discuté des résultats de l'étude réalisée par le panel d'experts de haut niveau, avec le soutien du ministère des Affaires étrangères et du Développement international, qui serviront de base pour le développement du réseau, son repositionnement, sa gouvernance et sa structure.

Les participants à la réunion ont ratifié la Déclaration de Paris qui stipule l'engagement des membres comme acteurs de la modernisation de l'action publique et de la coopération et comme contributeurs au développement du capital humain dans la région arabe. Au terme de la réunion, un groupe de travail, composé de 6 représentants des institutions membres a été mandaté afin de formuler un plan d'action pour l'avenir du réseau.

C.2.1.b. La conférence annuelle

La 7ème conférence annuelle du réseau GIFT-MENA, organisée les 13 et 14 octobre, a été inaugurée en présence de S. E. M. André Vallini, Secrétaire d'Etat français chargé du Développement et de la Francophonie. Elle a réuni 5 ministres de la fonction publique, de la réforme administrative et de la gouvernance de la Côte d'Ivoire, de l'Egypte, du Liban, de la France et du Sénégal. Elle a été clôturée par le représentant de la

ministre de la Fonction publique, Mme Annick Girardin. Plus de 150 experts, représentant 16 pays d'Afrique du Nord et du Moyen Orient, 7 administrations européennes et 11 organisations régionales et internationales ont participé aux travaux de la conférence intitulée « **Gouvernance, fragilité et développement durable** ». Le panel ministériel, regroupant les 5 ministres, a été l'occasion de débattre des priorités du développement, de la gouvernance démocratique et de l'action publique dans la région MENA et d'exposer les projets phares de la modernisation de l'Etat dans leurs pays.

La conférence fut un moment privilégié pour :

- Consolider la coopération avec les **partenaires du réseau**, notamment l'Institut Arabe de Planification, la Commission des Nations Unies pour l'Asie Occidentale, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), le ministère des Affaires étrangères et du Développement international (MAEDI) et Expertise France ;
- Rétérer le rôle du réseau comme modèle de coopération et de partenariat entre les pays du Sud, à travers la **Déclaration de Paris** ;
- Renouveler l'**engagement de la France, à travers les ministères de la Fonction publique et des Affaires étrangères**, à soutenir le réseau par le biais de l'assistance technique visant son institutionnalisation et le développement de ses activités ;
- Encourager les partenariats avec la signature de **deux accords de coopération** : le premier entre l'Association internationale des écoles et instituts d'administration et le réseau GIFT-MENA et le second entre la Direction générale de la Fonction publique en Algérie et la Direction générale de l'administration et de la fonction publique française.

Le réseau en chiffres 2006-2016

Echange de bonnes pratiques internationales

- **925 décideurs publics et experts** en gouvernance présents aux réunions et conférences annuelles du réseau ;
- **470 cadres dirigeants** formés aux thématiques de la gouvernance financière et la modernisation de l'Etat ;
- **6 visites d'études** à des centres d'excellence européens et régionaux pour l'échange d'expertise et de pratiques, ayant bénéficié à 32 hauts cadres et décideurs publics de la région : Slovaquie (Réseau des instituts et écoles d'administration publique en Europe centrale et de l'Est), Slovénie (Centre d'Excellence en Finances), Maroc (ministère de l'Economie et des Finances), Italie (Centre International de Formation), et France (Direction générale de l'administration et de la fonction publique) ;
- **13 visites d'étude** au Secrétariat du réseau pour l'échange de bonnes pratiques de gestion et de formation en gestion des finances publiques ;
- Participation à **40 évènements et conférences internationales** pour la promotion de l'initiative et la création de liens de coopération ;
- Un cursus spécialisé en « **Modernisation des Finances Publiques** » en langue arabe ;
- **Un annuaire** des écoles du service public mis à jour en 2016 ;
- **Un site web trilingue** : www.gift-mena.org ;
- **Plus de 20 000 copies de publications** distribuées, dont **7** rapports de la conférence annuelle et **11 000** autres rapports spécialisés.

Des projets de coopération réussis

- **Une assistance technique** à la création d'Instituts des Finances (Jordanie, Palestine, etc.) ;
- **2 réseaux nationaux** de formation créés au Liban et en Tunisie, inspirés du GIFT-MENA et du RESP ;
- **15 accords de coopération** bilatérale signés entre les membres et partenaires du réseau pour la mise en œuvre de programmes communs ;
- Une collaboration avec **8 réseaux** pour l'échange de pratiques et le transfert d'expertise en matière de réseautage ;
- Le développement de relations stratégiques avec les organisations régionales et internationales, au profit d'initiatives et projets en développement et gouvernance dans la région ;
- Un relais pour la France facilitant la coopération avec plus de **60** agences publiques dans 20 pays arabes, résultant en divers projets réussis ;
- Des projets de coopération avec la Banque Mondiale, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'Association internationale des instituts et écoles d'administration (IASIA), le Réseau de recherche en administration publique dans la région MENA (MENAPAR), et le Réseau d'experts en achat public dans la région ;
- Des projets de coopération avec la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) en France et le Forum Méditerranéen du Service Public - Forumed.



L'assemblée générale et la conférence annuelle du réseau

Activité	Objectif	Participants
Assemblée générale du réseau le 12 octobre 2016	Présenter le bilan des 10 ans d'activités et réfléchir à l'avenir du réseau	51 représentants des centres de formation membres du réseau de 9 pays de la région arabe, et 8 représentants d'organisations régionales et internationales, partenaires du réseau
7 ^{ème} conférence annuelle les 13 et 14 octobre 2016	Discuter du rôle de l'Etat en mutation, de sa résilience, de la valeur ajoutée de la coopération institutionnelle, notamment triangulaire, en vue de la réalisation des Objectifs du Développement Durable	Plus de 150 experts de 16 pays de la région MENA, 7 institutions européennes et 11 représentants d'organisations régionales et internationales
Réunions du comité d'organisation de la conférence annuelle du réseau à Beyrouth et à Paris en janvier, avril, juillet et septembre 2016	Préparer la conférence de Paris	95 représentants du secrétariat du réseau, du comité de pilotage et du comité organisationnel
Réunion de lancement de l'étude portant sur l'avenir du réseau GIFT-MENA, le 17 août 2016	Exposer les experts aux missions, activités et gouvernance du réseau	5 participants du secrétariat et 3 experts internationaux
Groupe de discussion sur l'étude de l'avenir du réseau	Discussion portant sur le rôle du renforcement des compétences, des échanges et partenariats entre instituts de formation dans la région MENA	19 participants parmi le secrétariat du réseau, les représentants d'institutions publiques et privées au Liban ayant participé aux activités du réseau, ainsi que 3 experts internationaux
Réunions des experts avec les représentants des institutions membres du réseau et leurs partenaires entre juillet et septembre 2016	Préparation de l'étude prospective	45 décideurs publics et représentants d'organisations régionales et internationales, partenaires du réseau au Liban, Bahreïn, Koweït, Egypte, Tunisie et Maroc, ainsi que la France et la Commission Européenne
Participation à des conférences et réunions régionales et internationales	Présentation de l'expérience du réseau GIFT-MENA comme vecteur d'échange d'expertise entre les instituts du service public en matière de modernisation de l'Etat et de gouvernance	Dans le cadre de la conférence de l'Union Postale pour la Méditerranée (PUMed) à Beyrouth en Novembre 2016 et de la conférence régionale sur « Le positionnement de l'UPM dans le Voisinage Sud de l'Union Européenne » à Barcelone en décembre 2016
Collaboration avec le Forum Méditerranéen du service public en 2016	Organisation de réunions pour faciliter la création de synergies et de complémentarité entre les deux réseaux (développement d'un portail électronique commun et réalisation d'un nouvel annuaire des écoles et des instituts de formation dans la région MENA)	Des initiatives d'échange d'expertise et de mutualisation des ressources entre les écoles et instituts de formation de la région méditerranéenne

Coopération avec la France



A l'occasion du 20^{ème} anniversaire de la création de trois institutions et programmes phares de la coopération Franco-Libanaise : l'Institut des Finances Basil Fuleihan, l'Ecole Supérieure des Affaires de Beyrouth (ESA) et le Programme Partenariat Hubert Curien CEDRE (PHC CEDRE), l'Ambassade de France au Liban a organisé le « Forum Capital Compétences - 20 ans de coopération » pour mettre en avant les réalisations de cette coopération privilégiée en matière de formation, d'enseignement supérieur et de recherche et explorer les opportunités d'avenir.

La participation de l'Institut au Forum a été l'occasion de partager son expérience comme projet de coopération pour le renforcement des capacités au sein du ministère des Finances, qui s'est par la suite transformé en un centre d'excellence dans le domaine de la gestion des finances publiques. L'évènement a aussi mis en avant la coopération solide établie avec les partenaires français en matière de provision d'assistance technique et de mise en œuvre de projets conjoints.

D'autres activités ont marqué la coopération franco-libanaise au cours de 2016 :

- L'accueil de délégations de haut niveau d'institutions françaises partenaires pour échanger autour des programmes bilatéraux et multilatéraux ;
- La participation de 32 fonctionnaires libanais à 9 réunions, conférences et visites d'étude organisées par les partenaires français.



20 ans de coopération franco-libanaise et de francophonie

- 21 institutions partenaires et 14 protocoles/accords/conventions de coopération ratifiés avec des partenaires français ;
- 3 délégations officielles accueillies au Liban et 1 visite officielle de hauts responsables Libanais en France ;
- 39 missions d'assistance technique au Liban au profit des agents du ministère des Finances ;
- 54 visites d'étude et d'immersion en France impliquant plus d'une centaine de responsables libanais ;
- 475 fonctionnaires formés dans les écoles nationales françaises, parmi lesquels 56 à l'ENA ;
- 6 éditions des Rencontres des cadres dirigeants (2010-2015) ;
- 24 séminaires impliquant 116 cadres supérieurs, animés par 17 experts français ;
- 2 projets mis en œuvre dans le cadre du FSP « Consolidation et développement de la Francophonie au Liban », 2013-2016 ;
- 2 projets mis en œuvre dans le cadre du FSP « Appui à la lutte contre la corruption », 2013-2016 ;
- 3 tests de positionnement, 18 cours de langues, 2 formations de formateurs et 338 participants aux cours de mise à niveau en langue française ;
- 19 participations annuelles aux Salons du Livre Francophone.



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 www.fonction-publique.gouv.fr</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faciliter la coopération avec les parties libanaises, organiser des réunions de coordination pour identifier les besoins du Réseau national de formation et établir un plan d'action pour les 2 années à venir (2016-2017) ■ Organiser des ateliers de travail, des visites et missions d'études en France pour les responsables en charge de la gestion des ressources humaines au Liban ■ Accueil par l'Institut de responsables français de la DG de l'administration et de la fonction publique ■ Accueil par le ministère de la Fonction Publique de l'assemblée générale et de la conférence annuelle du réseau GIFT- MENA, en France en octobre 2016 ■ Organisation d'une mission d'étude à laquelle ont participé 7 hauts fonctionnaires libanaises pour découvrir et comprendre l'expérience française en matière de promotion de la diversité dans la fonction publique
 <p>Ministère des Affaires étrangères et du Développement international www.diplomatie.gouv.fr</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Soutien à la préparation d'une étude stratégique sur l'avenir du réseau GIFT-MENA ■ Participation de hauts responsables et d'experts du ministère à l'assemblée générale et à la conférence annuelle du réseau GIFT-MENA à Paris et intervention autour de thématiques spécialisées
 <p>Expertise France www.expertisefrance.fr</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tenue de réunions périodiques pour discuter des domaines de coopération et des nouveaux mécanismes d'assistance ■ Soutien au réseau GIFT-MENA en tant que plateforme pour la coopération, les partenariats et l'échange d'expériences ■ Participation de hauts responsables et d'experts de l'agence à l'assemblée générale et à la conférence annuelle du réseau GIFT-MENA à Paris et intervention autour de thématiques spécialisées
 <p>École nationale d'administration. www.ena.fr</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Programme des Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique libanaise et participation de la directrice de l'ENA, Mme Loiseau, à la cérémonie de clôture
 <p>Centre national de la fonction publique territoriale ww.cnfpt.org</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réunions avec les responsables de l'Institut pour évoquer les perspectives de coopération ■ Elaboration conjointe d'un annuaire des instituts et centres de formation gouvernementaux dans la région MENA

Partie concernée	Activité
 <p>Ambassade de France au Liban www.ambafrance-lb.org</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participation aux Rencontres Méditerranéennes organisées par le Centre à Marseille à l'issue desquelles un guide intitulé « L'avenir de la fonction publique : regards croisés autour de la Méditerranée » a été publié ■ Programmes d'apprentissage de la langue française pour les agents des administrations et établissements publics libanais, dans le cadre du mémorandum d'entente signé en 2013 ■ Programmes spécialisés en langues à destination des agents des administrations publiques autour de « La préparation d'un discours en Français » et formation de 7 formateurs Libanais pour animer la formation ■ Participation des membres de l'équipe de l'Institut et des formateurs à des missions de travail, visites d'étude, programmes de formation et conférences en France ■ Participation de l'Institut au Salon du Livre
 <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"> ■ Participation à deux réunions du Réseau (Slovénie, avril 2016 et Paris, novembre 2016) en présence de participants de France, d'Egypte, de Palestine, de Tunisie, du Liban et de Slovénie. La 1ère réunion a porté sur le budget sensible au genre et les défis de sa mise en œuvre tandis que la 2ème s'est focalisée sur les défis actuels auxquels fait face la politique du genre et sur la rédaction du plan d'action du Réseau pour 2017



Visites et accueil de délégations

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.

Visites de délégations

Délégation	Date	Nombre de participants
Visite d'une délégation de la DG de l'administration et de la fonction publique en France et d'Expertise France	25 janvier 2016	3
Réunion avec les membres du Rassemblement des lauréats de l'Ordre National Français du Mérite et des experts français	26 janvier 2016	28
Visite d'une délégation de l'association Labora	3 mars 2016	2
Visite d'une délégation d'experts du Centre national de la fonction publique territoriale en France	4 mars 2016	2
Visite de la coordinatrice spéciale des Nations Unies au Liban, Mme. Sigrid Kaag	8 mars 2016	1
Participation de la Consule générale de France au Liban à la Dictée des Finances	23 mars 2016	1
Visite de la directrice du département Gouvernance à la Banque Mondiale, Mme Samia Msadek	29 mars 2016	2
Réunion avec des experts de l'Agence Universitaire de la Francophonie	5 mai 2016	2
Visite de la délégation de la Faculté de défense nationale au Nigéria	11 mai 2016	19
Visite de la directrice de l'ENA-France, Mme Nathalie Loiseau	26 mai 2016	1
Visite d'une délégation d'experts de la DG de l'administration et de la fonction publique en France	1 juin 2016	2
Visite d'une délégation d'experts de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	2 juin 2016	3
Visite du vice-directeur de la DG de l'administration et de la fonction publique en France	29 juin 2016	1
Visite d'experts internationaux à l'Institut qui est le siège du secrétariat du réseau GIFT- MENA	17 août 2016	3
Visite d'une délégation d'experts du programme SIGMA	25 août 2016	3
Visite de la directrice du Centre régional d'assistance technique pour le Moyen Orient (METAC), Mme Taline Koranchelian	1 septembre 2016	1
Visite du représentant résident du PNUD au Liban, M. Philippe Lazarini	9 septembre 2016	2
Visite de la directrice de l'Institut Français du Liban, Mme Véronique Aulagnon	28 octobre 2016	2
Visite d'un expert du Centre national de la fonction publique territoriale en France	14 novembre 2016	1
Visite d'un expert de l'agence Expertise France	1 décembre 2016	1
Visite de hauts responsables de l'Ecole Nationale des Finances en Tunisie, de l'Institut national d'administration en Egypte et du ministère de la Fonction publique et de la modernisation de l'administration au Maroc à l'Institut dans le cadre de la participation à la réunion du réseau GIFT-MENA	19 décembre 2016	3
Total		80



معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي
Institut des Finances Basil Fuleihan
www.institutdesfinances.gov.lb

Former - Informer - Transformer

تدريب
تواصل
تغيير

12 500

exemplaires du guide
de l'impôt sur
les salaires
et traitements

1 200

présentations et
notes de recherche

4

présentations et
notes de recherche

11

présentations et
notes de recherche

Recherche scientifique et production du savoir

Recherches scientifiques et Production du savoir

■
Publications

■
Communication et Publications

■

Recherche scientifique et production du savoir



En 2016, l'Institut n'a épargné aucun effort pour faciliter l'accès à l'information spécialisée dans le domaine de la gestion des finances publiques. Parmi ses différentes activités, l'Institut a publié le 9^{ème} guide destiné aux citoyens portant sur la participation des petites et moyennes entreprises (PME) aux marchés publics ainsi que le jeu pédagogique « The Game of Flous », axé sur l'élaboration du budget de l'Etat. L'équipe de travail n'a eu de cesse de faire parvenir les publications au plus grand nombre d'utilisateurs, en participant activement aux conférences spécialisées et aux salons du livre, en les publiant sur le site web de l'Institut et en les rendant disponibles à la Bibliothèque des finances. Cette année s'est aussi caractérisée par un niveau élevé de production scientifique spécialisée, notamment la publication de 4 notes diagnostiques portant sur les problématiques de modernisation de l'état dans la région MENA. L'équipe de travail s'est également penchée sur la rédaction d'un rapport sur les compétences des cadres dirigeants de la fonction publique Libanaise qui devrait être publié au cours du premier trimestre de 2017. Notons également les différentes contributions et interventions de l'Institut dans des revues scientifiques et des conférences locales, régionales et internationales.

Les Principales réalisations

- Publication de la 1^{ère} édition du « **Guide des petites et moyennes entreprises PME pour participer aux marchés publics** » dans le cadre de la série de sensibilisation financière et fiscale. Ce guide a été favorablement accueilli par les personnes qui s'intéressent à ces sujets, notamment au cours des salons du livre et des conférences ;
- Lancement d'un jeu pédagogique intitulé « **The Game of Flous** » dont le but est de sensibiliser les jeunes à la gestion des finances publiques et au budget de l'Etat. Le jeu a été distribué durant le Salon international du livre Arabe à Beyrouth et a suscité l'intérêt des visiteurs ;
- Publication d'un rapport succinct sur la coopération Franco-Libanaise et ce, 20 ans après l'établissement de projets communs et le début du soutien Français au Liban ;
- Lancement des « **GIFT-MENA Working Paper Series** » ou notes diagnostiques qui documentent et analysent des expériences de réforme de l'administration publique dans la région MENA et ouvrent la voie à un dialogue autour des choix de politiques publiques ;
- Publication de brochures sur le réseau GIFT MENA ;
- Soumission de notes de recherche et d'interventions dans de nombreuses conférences locales et régionales sur la modernisation de l'Etat et le renforcement des capacités en matière de gestion financière.

Publications

Guide des petites et moyennes entreprises PME pour participer aux marchés publics (numéro 9)

Ce guide s'adresse aux petites et moyennes entreprises (PME) désireuses de participer aux marchés publics. Il vise à informer les propriétaires et le personnel de ces PME et présente, étapes par étapes, le processus par lequel passent les entreprises : planification et préparation de l'offre, soumission de l'offre et évaluation par l'acheteur, adjudication, exécution du contrat et collecte des sommes dues.

Le guide a été élaboré grâce au financement de la Banque Mondiale et en collaboration avec l'Administration des adjudications.

Il a été distribué dans plusieurs conférences et salons, notamment la conférence « BDL Accelerate » organisée par la Banque du Liban, le Salon du livre Francophone et le salon international du livre Arabe à Beyrouth.

Il est également disponible sur le lien suivant :

www.institutdesfinances.gov.lb/publicprocurement

Vous pouvez aussi demander une copie à la Bibliothèque des finances.

Près de **20 000** copies ont été imprimées. **12 500** copies ont été distribuées.



Nouveaux outils interactifs de savoir

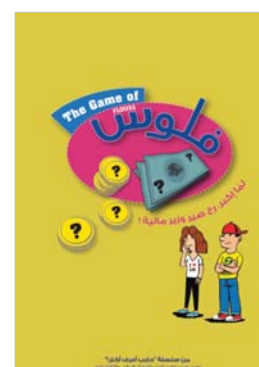
Jeu pédagogique sur la préparation du budget « The Game of Flous »

L'Institut a préparé une version d'essai du jeu pédagogique intitulé « **The Game of Flous** » qui se base sur le contenu du livre « **Pourquoi paie-t-on des impôts ?** », publié en 2013. Ce jeu initie les jeunes aux questions relatives à la préparation du budget de l'Etat. L'Institut a imprimé un nombre limité de ce jeu, distribué lors du Salon international du livre Arabe à Beyrouth entre le 1er et le 14 décembre. Ce jeu a suscité l'intérêt des jeunes désireux d'approfondir leurs connaissances en matière de finances publiques. Par ailleurs, les professeurs des écoles secondaires ont considéré que ce jeu pourrait leur être utile et leur permettrait de mieux transmettre les informations aux élèves. Les personnes intéressées peuvent télécharger le jeu sur le lien suivant :

<http://www.institutdesfinances.gov.lb/english/publication.aspx?pageid=5893>

Elles peuvent aussi obtenir une copie à la Bibliothèque des finances.

1 500 copies ont été imprimées, **1 200** ont été distribuées.



Publications documentant l'expérience du réseau GIFT- MENA



A l'occasion du 10^{ème} anniversaire du réseau GIFT-MENA, de nombreuses publications ont vu le jour pour documenter cette expérience unique en son genre dans la région, notamment une série de notes diagnostiques apportant une vision nouvelle des politiques publiques relatives à la gestion des finances publiques dans la région arabe. Cette initiative consacre le rôle du réseau en tant que plateforme pour la diffusion du savoir et la promotion du dialogue sur la modernisation de l'état. Elle a aussi permis de documenter et de diffuser des expériences régionales réussies.

10 ans de partenariat : GIFT-MENA face aux défis de l'avenir



Cette brochure passe en revue le parcours du réseau au cours des 10 années de son existence selon ses membres et partenaires, en mettant en exergue les réalisations qui ont permis de contribuer à la modernisation des institutions de l'Etat et au développement du capital humain dans la région du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord. Langue : Arabe

GIFT-MENA : une initiative unique en son genre pour promouvoir la gouvernance dans la région MENA

Cette brochure met l'accent sur le rôle important que joue le réseau dans la région et s'attarde sur les différentes étapes traversées depuis sa création ainsi que le développement de ses activités, ses réalisations, les défis et les opportunités futures. Langues : Arabe et Français.

Quatre notes de recherche



Le Système de la fonction publique au Maroc : les avantages, les contraintes, les défis et les perspectives d'avenir
(Dr. Najat Zarrouk)



Une perspective pour la résolution du problème des employés journaliers et des salariés temporaires de l'administration publique libanaise
(Dr. Farès el Zein)



Évaluation du développement du système des valeurs soutenant le processus de réforme administrative du secteur bancaire public égyptien : une étude empirique comparée de la Banque Nationale d'Égypte des deux années 2014 et 2010
(Dr. Najla Fathi El Dsouki)



La réforme de la caisse marocaine des retraites : analyse des causes de la crise et proposition de scénarios de réforme
(M. Outhman Mouden)

Publications élaborées avec le Forum Méditerranéen du service public

Annuaire des instituts et centres gouvernementaux de formation dans la région Moyen Orient et Afrique du Nord

Cet annuaire passe en revue plus de **130** institutions membres du réseau GIFT-MENA et du Forum Méditerranéen du service public dans 30 pays Méditerranéens et du Moyen Orient. Il s'agit du fruit d'une coopération étroite entre les deux initiatives pour promouvoir le dialogue, échanger les ressources techniques et le savoir et développer des activités communes.

Langues : Arabe, Français et Anglais.



L'avenir de l'action publique : regards croisés autour de la Méditerranée

Cette publication résume les points de vue du DG du centre national de la fonction publique territoriale (France), M. Vincent Poitier, de la Présidente de l'Institut Basil Fuleihan (Liban), Mme Lamia El Moubayed Bissat, et du directeur du Centre de formation et d'appui à la décentralisation (Tunisie), M. Adel Ben Yakhlef, sur les défis auxquels sont confrontées les administrations publiques et les instituts gouvernementaux de formation dans les pays Méditerranéens, à la lumière de l'incertitude que connaît la région et les priorités internationales axées sur le développement durable.

Langues : Français. Anglais.



Rapport succinct sur la coopération Franco-Libanaise

20 ans après le début de la coopération entre la France et le Liban, l'Institut a publié un rapport succinct intitulé « **Histoire d'une coopération Franco-Libanaise 1996-2016** » passant en revue la création de l'Institut et les différentes étapes de ce partenariat ainsi que les principales réalisations sur le plan du renforcement des capacités nationales et des capacités des dirigeants, la diffusion de la Francophonie, le renforcement des liens économiques et les partenariats stratégiques avec les pays de la région. Ce résumé a été élaboré en Arabe et en Français et a été distribué lors du Salon du livre Francophone.

Près de **1 200** copies ont été imprimées, **400** ont été distribuées.



Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique Libanaise



L'Institut a publié un Trombinoscope qui regroupe les biographies des participants aux Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique Libanaise. 231 copies ont été distribuées.

Communication et Publication

Contributions de l'Institut

Revue	Titre du numéro	Titre de la contribution	Type de contribution	Date	Langue
Revue des études financières et bancaires	Numéro 3 : Instituts de formation dans la région arabe	Gestion des finances publiques : une contribution à un Etat fort	Article	Septembre 2016	Arabe
		Coopération et partenariat pour relever les défis de la gouvernance	Article	Septembre 2016	Arabe
Revue de l'armée	Numéro 371 : Le feu du droit	Armée Libanaise et Institut des Finances Basil Fuleihan : coordination et coopération au service du développement des capacités	Entrevue	Mai 2016	Arabe
Revue de la défense et de l'Etat Libanais	Numéro spécial 7 : Le secteur éducatif au Liban : entre la réalité et le rêve	L'éducation économique et financière : une compétence de base pour les générations futures - Expérience de l'Institut des Finances Basil Fuleihan (2009- 2016)	Article	Mai 2016	Arabe
L'ENA hors les murs	Numéro 466 Regards sur 2016	Un réseau des écoles de la fonction publique en Méditerranée peut-il servir l'agenda de la gouvernance publique ? Le cas Gift-Mena	Article	Décembre 2016	Français
Eco News	Numéro 54	L'Institut des Finances Basil Fuleihan, 20 ans de capital, compétences	Entrevue	Mars 2016	Français

Interventions de l'Institut

Conférence /atelier de travail	Titre de l'intervention	Institution	Contributeur	Pays/date
Atelier de travail sur les principaux développements en matière de réforme des politiques et pratiques d'achat public	Intervention sur l'expérience du Liban et de l'Institut dans le renforcement des capacités en matière d'achat public	Banque Mondiale	Lamia el Moubayed Bissat	Koweït, 14-18 février 2016
Atelier de travail sur les principaux développements en matière de réforme des politiques et pratiques d'achats publics	Intervention sur l'expérience de l'Institut dans le développement des capacités en matière d'achat public durable	Banque Mondiale	Rana Rizkallah	Koweït, 14-18 février 2016
Réunion annuelle du Réseau d'experts en achat public du programme Gouvernance dans la région MENA	Intervention sur l'expérience du Liban et de l'Institut dans le développement des capacités en matière d'achat public	OCDE	Basma Abdel Khalek	Caserta - Italie 11-12 avril 2016
5 ^{ème} réunion du Réseau Mixité et Gouvernance autour de la Méditerranée	Intervention sur la contribution de la femme dans le secteur public au Liban	Réseau Mixité et Gouvernance autour de la Méditerranée	Roula Darwich	Ljubljana - Slovénie 21 avril 2016
Dialogues Méditerranéens sur l'avenir de l'administration publique	Intervention sur les défis et perspectives de l'administration publique au Liban	Centre national de la fonction publique territoriale-France	Lamia el Moubayed Bissat	Marseille - France 11-12 juillet 2016
Conférence régionale du personnel du Bureau Moyen Orient à l'Agence universitaire de la Francophonie	Intervention sur l'approche de l'Institut pour promouvoir la politique de coopération et établir des partenariats	AUF	Jinane el Douaihy	Broumana - Liban 18 avril 2016
Atelier de travail au ministère égyptien des Finances sur la professionnalisation de l'achat public	Intervention sur l'expérience du Liban et de l'Institut dans le développement des capacités en matière d'achat public	EBRD/OCDE-Gov	Lamia el Moubayed Bissat	Le Caire - Egypte 6 septembre 2016
6 ^{ème} Forum sur la responsabilité sociale des entreprises	Intervention sur la promotion de la culture économique et financière au Liban	CSR Liban	Lamia el Moubayed Bissat	Beyrouth - Liban 27 octobre 2016
6 ^{ème} réunion du Réseau Mixité et Gouvernance autour de la Méditerranée	Intervention sur la situation au Liban à la lumière de la crise des réfugiés et son impact sur la justice du genre social	Réseau Mixité et Gouvernance autour de la Méditerranée	Roula Darwich	Paris - France 24-25 novembre 2016
Conférence de l'Union Postale pour la Méditerranée sur « L'innovation et la coopération »	Intervention sur l'expérience du réseau GIFT-MENA en tant que modèle de coopération dans la région MENA et en Méditerranée	Union Postale pour la Méditerranée	Sabine Hatem	Beyrouth - Liban 29 novembre 2016
Séminaire international sur « l'Administration publique et la construction de l'Etat de droit dans une perspective comparée »	Intervention sur l'avenir de la fonction publique au Liban à la lumière de l'approche basée sur les compétences	Observatoire de la Fonction Publique et de la Bonne Gouvernance-Université Saint-Joseph de Beyrouth	Lamia el Moubayed Bissat	Beyrouth - Liban 14-16 décembre 2016



10 500

visiteurs au site web

7 600

abonnés à
la page Facebook

5 000

inscrits à
la newsletter de
la Bibliothèque
des Finances

Information et Documentation

Communication et Information

■
La Bibliothèque des finances

Communication et Information



Disséminer l'information et le savoir produits dans le cadre de ses activités de formation, de publication et de documentation est un objectif stratégique de l'Institut et un élément clé pour compléter son rôle dans le cadre du développement des capacités. La communication et l'information ont ainsi pour mission d'élargir la base des bénéficiaires, de renforcer les relations avec eux, de faciliter la dissémination des informations et de créer une image institutionnelle positive, professionnelle et moderne. En 2016, de nombreuses réalisations ont été enregistrées tandis que les préparatifs se sont poursuivis pour engager la transition vers le numérique.

Principales réalisations

- Développer et implémenter une identité graphique intégrant le 20^{ème} anniversaire de l'Institut ;
- Développer une stratégie de communication numérique et une feuille de route pour l'implémentation ;
- Rattacher la Bibliothèque des finances au réseau des bibliothèques publiques au Liban.



Identité visuelle à l'occasion du 20^{ème} anniversaire de l'Institut

Le logo a été modifié temporairement à l'occasion du 20^{ème} anniversaire de l'Institut. Le sigle I2020 a été intégré au logo : I pour la première lettre en latin du nom de l'Institut, 2020 pour les 20 ans et pour le plan de développement institutionnel « Horizon 2020 ».

Avec ce logo modifié, un nouveau matériel graphique a été produit. Par ailleurs, un timbre fiscal commémorant cet anniversaire a aussi été émis.



Développement de la stratégie de communication numérique

Le développement d'une stratégie numérique a été une des activités phares de cette année. Ont participé à cette opération tous les départements impliqués dans la production du savoir, avec l'aide d'experts en informatique et en communication. Le projet portait sur la refonte de la stratégie de communication et d'information, et l'élaboration de la première ébauche de l'infrastructure numérique. La mise en œuvre de ce plan a été lancée en décembre 2016. Ses résultats devraient commencer à apparaître dès le second trimestre 2017.

Courriels

11 numéros de la newsletter mensuelle de l'Institut ont été envoyés à près de 9 500 adresses électroniques au Liban et à l'étranger. Par ailleurs, 10 campagnes de promotion directe ont été lancées pour annoncer un événement précis ciblant une catégorie bien déterminée du public.

Le site électronique

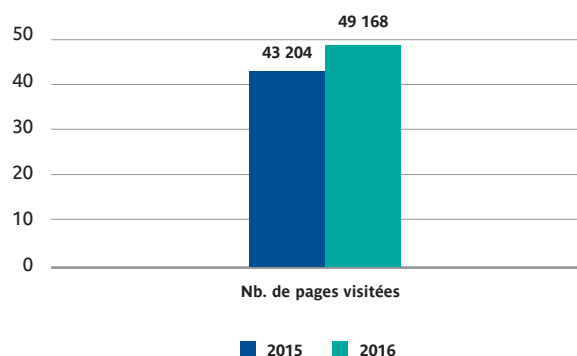
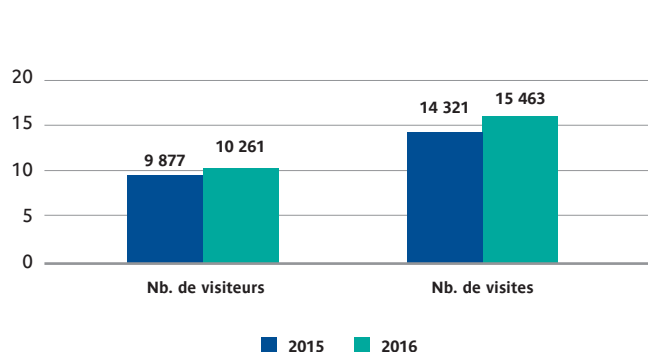
Le site électronique a pour rôle de faciliter l'accès et disséminer l'information. C'est un portail permettant d'accéder à la production du savoir et de documenter les différentes activités et dossiers scientifiques. Il permet aussi de prendre connaissance des références, publications et opportunités d'apprentissage offertes par les partenaires, les institutions et les organisations actives au niveau local, régional et international. Le

site électronique n'a pas connu de changements radicaux cette année, le travail s'étant concentré sur la rectification et la mise à jour périodique, tandis que le plan intégré de communication numérique était en cours d'élaboration. Concernant les indicateurs, le nombre de visiteurs a augmenté de près de **4%**, le nombre de visites de **8%** et le nombre de pages consultées de **14%**.

Mise à jour du site électronique

Type de contenu	Nombre de publications
Sélection d'articles portant sur des sujets économiques et financiers	300
Activités et actualités de l'Institut	121
Activités des partenaires en matière de développement des capacités	29
Entrevues et interventions d'experts (vidéo)	17

Utilisation du site électronique



Réseaux sociaux

L'accent a été principalement porté sur Facebook qui est actuellement le média le plus utilisé au Liban et dans la région. Le nombre d'abonnés à la page Facebook de l'Institut a dépassé **7 600**, la plupart résidant au Liban et dans la région arabe. Les publications ont porté sur des sujets variés : activités de l'Institut, informations, articles et citations diverses. En moyenne, un message par jour a été publié. Concernant Twitter,

ce réseau a principalement été utilisé pour couvrir les rencontres et les conférences.

Par ailleurs, le personnel de l'Institut a été formé à l'utilisation des réseaux sociaux, le but étant de les impliquer dans la promotion des pages de l'Institut et le soutien à la stratégie numérique qui devrait être mise en œuvre en 2017.

Campagnes

Ci-dessous la liste des campagnes ad-hoc menées en vue de promouvoir un programme de formations spécialisées, un événement ou une publication scientifique.

Liste des principales campagnes

Sujet	Modes de communication utilisés
Clôture de l'année 2015	Vidéo infographique présentant les principales réalisations de l'année mise en ligne sur les réseaux sociaux
Dictée des finances	1 200 brochures distribuées, affiches et annonce dans l'Orient-le-jour
Clôture des Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique Libanaise	Documentaire, trombinoscope des participants
Programme de formation : « Comment les PME peuvent-elles participer aux marchés publics ? »	11 500 brochures distribuées, campagne sur Facebook, page spéciale sur le site web
Guide des PME pour participer aux marchés publics	2 500 guides distribuées dans les centres du ministère des Finances et les rassemblements d'affaires, 11 500 brochures distribuées, campagne sur Facebook, page spéciale sur le site web, insertions publicitaires dans les principaux magazines d'affaires et de commerce, affiches, 1 300 guides distribués dans des événements spécialisés, 8 000 guides distribués avec la revue Lebanon Opportunities
Projet de soutien des capacités municipales en management et finances	Création du logo, de l'identité visuelle et du matériel du programme, d'une brochure d'introduction et de la structure de la plateforme numérique associée. www.iradabaladiya.org

Information et Médias

L'Institut a continué à apporter son soutien aux journalistes spécialisés en finances, économie, éducation et questions civiles en leur facilitant l'accès à l'information et aux références. Par ailleurs, il a publié dans la **Revue fiscale Libanaise** - Commerce du Levant - des quizz et articles sur l'impôt sur les salaires et traitements.

L'Institut a également bénéficié d'une bonne couverture médiatique avec **20** communiqués de presse et **8** entretiens et documentaires publiés.

Communication interne au ministère des Finances

Quatre numéros de « Hadith al Malia », le bulletin trimestriel interne du ministère des Finances, ont vu le jour. Chacun de ces numéros était introduit par un propos du ministre expliquant les orientations du ministère, les initiatives menées et les principaux accomplissements. A l'instar des numéros précédents, la section consacrée à la vie du ministère a reflété les principales nouvelles et activités des collègues.



Événementiels

L'Institut a participé à **3** salons du livre et **4** événements professionnels au cours desquels ont été distribuées ses publications. Il a par ailleurs organisé des activités encourageant les citoyens à prendre connaissance de leurs droits et devoirs et de promouvoir la culture

financière et économique chez les jeunes. Cette année a mis en évidence le grand intérêt porté par les citoyens aux publications et aux jeux pédagogiques mis à leur disposition par l'Institut. Le tableau ci-dessous donne les détails de chaque événement.

Salon	Date	Organisateurs	Organisateurs Activités	Nb. de publications distribuées
Festival Libanais du livre	5-20 mars	Mouvement culturel - Antélias	<ul style="list-style-type: none"> ■ Distribution de guides du citoyen, d'outils pédagogiques ciblant les jeunes et de rapports spécialisés. ■ Activité pour tester les connaissances fiscales à travers un jeu numérique 	2 881
Salon du livre Francophone	4-13 novembre	Institut Français	<ul style="list-style-type: none"> ■ Distribution de guides du citoyen, d'outils pédagogiques ciblant les jeunes et de rapports spécialisés. Activité pour tester les connaissances fiscales à travers un jeu numérique. Dédicace du livre « L'avenir de l'action publique » ■ Table ronde : « Gestion municipale : entre crise et résilience » 	2 504
Foire internationale du livre arabe à Beyrouth	1-14 décembre	Centre culturel Arabe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Distribution de guides du citoyen, d'outils pédagogiques ciblant les jeunes et de rapports spécialisés ■ Activité pour tester les connaissances fiscales à travers un jeu numérique ■ Lancement du jeu « The Game of Flous ». Organisation de séances de jeu avec les écoles 	4 630
Business Opportunities	19-20 octobre	Infopro	<ul style="list-style-type: none"> ■ Distribution de guides du citoyen, du Guide des PME pour participer aux marchés publics et de rapports spécialisés sur l'achat public 	559
BDL Accelerate	3-5 novembre	Banque du Liban	<ul style="list-style-type: none"> ■ Distribution de guides du citoyen, du Guide des PME pour participer aux marchés publics et d'outils pédagogiques ciblant les jeunes 	660
CSR LEBANON 6 FORUM	27 octobre	CSR Lebanon	<ul style="list-style-type: none"> ■ Distribution de guides du citoyen, du Guide des PME pour participer aux marchés publics et de publications portant sur le développement durable 	263
Spurring entrepreneurship and MSMEs Growth in Lebanon	6 décembre	Ministère de l'Industrie et projet EBESM	<ul style="list-style-type: none"> ■ Distribution de guides du citoyen, du Guide des PME pour participer aux marchés publics, d'outils pédagogiques visant les jeunes et de rapports spécialisés 	

La Bibliothèque des finances



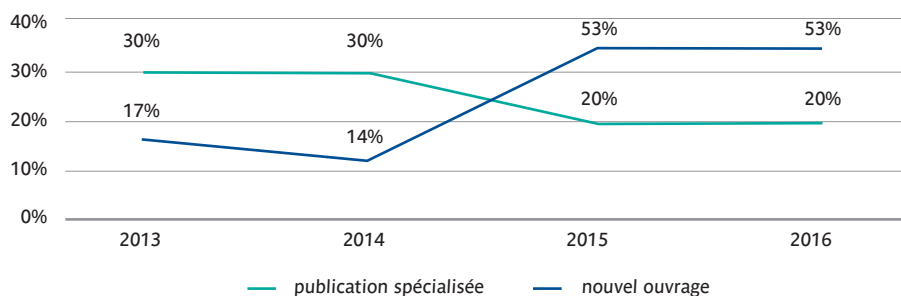
L'Institut a poursuivi le développement de sa Bibliothèque des finances qui regroupe désormais les livres, références et données les plus récentes, la plupart ayant été offerts par des institutions libanaises et étrangères comme le Fonds Monétaire International, l'ESCWA, la Banque du Liban et l'Association des banques. Par ailleurs, la série de codes libanais a été modernisée tandis que les logiciels Hamourabi et Al-Moustachar ont été mis à jour.

Les principales références de la Bibliothèque sont désormais accessibles en ligne grâce au système d'indexation « Symphony » dont la Bibliothèque s'est doté et qui a été relié au site web de l'Institut. La Bibliothèque reçoit toujours régulièrement les jeunes universitaires pour leur permettre de mieux connaître le ministère et les initier à la gestion des finances publiques.

Un tournant important a été amorcé cette année avec l'adhésion de la Bibliothèque des finances au réseau des bibliothèques publiques, placé sous le parrainage du ministère de la Culture pour améliorer les conditions d'accès aux livres et à la lecture pour tous. Ce projet bénéficie également de l'appui de l'ambassade de France.

D'autre part, la bibliothécaire a participé cette année à une conférence intitulée « Réfléchir ensemble : innover, partager, préserver et accéder à l'information », organisée par l'Association libanaise des bibliothèques à la LAU-Beyrouth.

Références modernisées



Newsletters

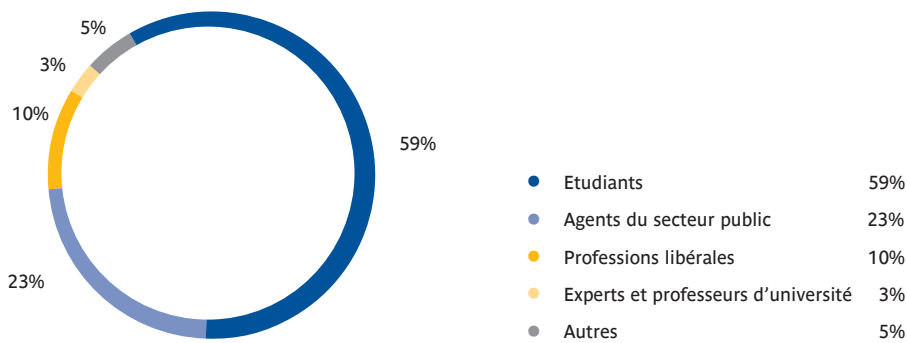
- 150 lettres électroniques envoyées, comportant les articles-clés parus dans la presse quotidienne ;
- 12 lettres électroniques envoyées mensuellement à 5 000 abonnés, comportant les articles-clés parus dans la presse au cours du mois, des indicateurs économiques ainsi qu'une sélection de références disponibles à la bibliothèque.

La Bibliothèque des finances est désormais en ligne

www.institutdesfinances.gov.lb

Les visiteurs de la Bibliothèque des finances

Les visiteurs de la Bibliothèque selon leur profession

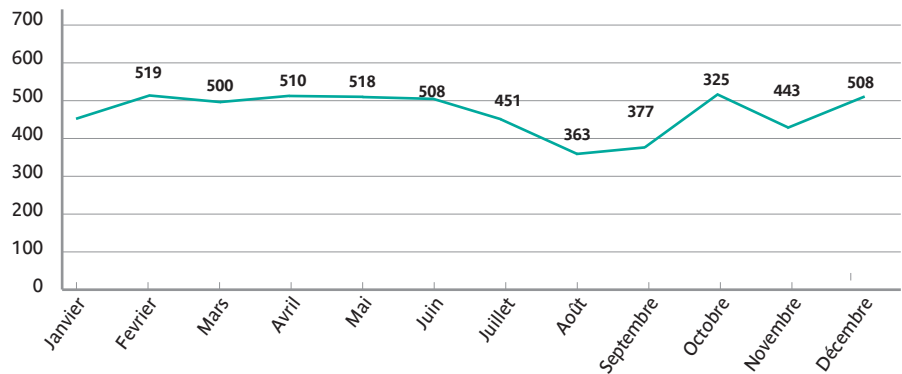


Centres d'intérêt des visiteurs

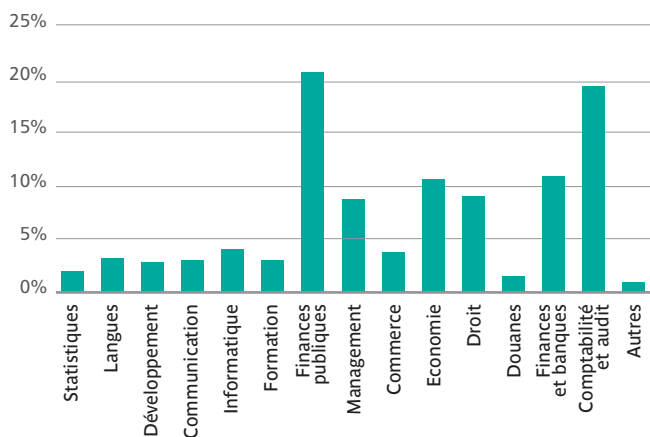
Principaux thèmes

- 22%** finances publiques
- 20%** comptabilité
- 12%** management
- 1%** douanes
- 1063** livres prêtés
- 449** bénéficiaires du service de prêt

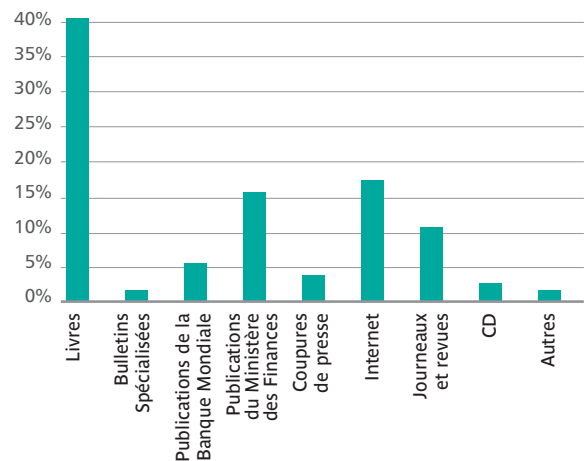
Nombre de visiteurs par mois - Nombre moyen de visites : 21 visites par jour



Intérêts des visiteurs en fonction des thèmes



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





Réalisation de
90%
 des activités prévues

Plan de formation
 pour l'équipe
 de travail

Administration, Finances et Développement institutionnel

Plan de développement institutionnel

■
Finances

■
Administration

■

Plan de développement institutionnel



Le département administratif et financier a accompagné les différentes activités inscrites dans le plan annuel de travail tel que prévu dans le budget de 2016, mettant ainsi en œuvre les recommandations du Plan de développement institutionnel « Horizon 2020 ». A cet effet, le département s'est fixé six objectifs principaux axés sur ses prérogatives : 1) la planification prévisionnelle des besoins, 2) la gestion financière efficace et transparente, 3) les achats professionnels et transparents, 4) la gestion moderne des ressources humaines, 5) le soutien logistique rapide à tous les départements, et 6) la contribution à la diffusion de la culture d'excellence dans la gestion des finances publiques.

A la lumière de ces objectifs, le département a poursuivi ses efforts pour promouvoir ses capacités internes et renforcer le professionnalisme de l'équipe de travail. Ceci s'est traduit par des efforts continus pour organiser la comptabilité, informatiser les travaux et la gestion financière, développer davantage les procédures internes, mettre à jour les informations sur les fournisseurs et réviser les méthodes d'achats adoptées conformément aux lois et réglementations en vigueur.

Plan de développement institutionnel

Le plan de développement institutionnel, intitulé « Horizon 2020 » détermine le parcours de l'Institut à moyen terme, compte tenu des réalisations opérées et des défis rencontrés précédemment. Il intègre aussi une vision prospective permettant de cerner les priorités en fonction des besoins recensés ainsi que des propositions soulevées grâce à un sondage d'opinion effectué auprès des partenaires de l'administration Libanaise, des bénéficiaires des services de l'Institut, des formateurs et experts et des institutions internationales partenaires. En avril 2016, l'équipe de travail a consacré une grande partie de son temps à l'élaboration de ce plan, sous la supervision d'experts internationaux du programme Sigma relevant de l'Union Européenne et de l'OCDE.

Ce plan comporte des propositions et recommandations réparties selon les axes principaux suivants :

- Réexaminer la vision et les fonctions de l'Institut, ainsi que les objectifs stratégiques et les valeurs du travail ;
- Développer une politique de coopération, de réseautage et de communication externe ;
- Développer l'organisation et la communication interne, ainsi que la gestion des ressources humaines ;
- Mettre en place une politique de formation.

Suite à l'élaboration de la première version de ce plan, et à la demande de la Présidente de l'Institut, des ateliers de travail ont été organisés par chaque département. Ces ateliers ont permis l'élaboration d'une liste préliminaire des responsabilités et priorités de chacun des départements avec une cohérence et concordance de la répartition des tâches.

Finances

Planification

Pour élaborer un projet de budget annuel transparent qui reflète en chiffres le plan d'action de l'année suivante, le département administratif et financier a eu recours à une planification prévisionnelle déterminant ainsi les besoins de tous les départements dans le but de les prioriser, les traduire sous forme de chiffres précis et de les classer par lignes budgétaires conformément aux normes de la loi de la comptabilité publique. Un projet de budget à moyen terme pour 2017-2018-2019 a été élaboré et doté des documents justificatifs

nécessaires, des statistiques, ainsi que des comptes de clôture de l'exercice 2015. Le projet a tenu compte de la circulaire du ministre des Finances n. 1538/S1 en date du 25/04/2016 et a été transmis à la Direction du budget et du contrôle des dépenses auprès du ministère des Finances.

Le projet de budget a été discuté en date du 18/07/2016 et la contribution de l'Etat au budget de l'Institut pour 2017 a été fixée à 2,3 milliards de Livres Libanaises.

Gestion financière

Conformément à la politique de dépense adoptée par le ministère des Finances, le budget de 2016 a été exécuté dans le cadre d'une gestion financière de qualité, soucieuse de réaliser la meilleure valeur à la lumière des crédits disponibles tout en garantissant la transparence grâce à l'informatisation des systèmes de comptabilité. Compte tenu des limitations financières, il était nécessaire, autant que possible, de trouver des sources de financements supplémentaires au travers de contrats de services avec des bailleurs de fonds ou partenaires de l'Institut afin de pouvoir assurer la mise en œuvre du plan d'action de l'année.

Sources de financement

Les recettes de l'Institut pour 2016 étaient réparties comme suit :

- **Contributions financières directes**, transférées sur le compte bancaire de l'Institut auprès de la Banque du Liban selon les décisions du ministre des Finances, d'un total de **2,3 milliards** de livres libanaises. Il s'agit de la valeur effective de la contribution financière fixée pour 2016 par la Direction du budget et du contrôle des dépenses au ministère lors de la discussion du projet de budget de l'Institut, tout en notant que le projet de budget

proposé initialement s'élevait à **2,8 milliards** de Livres Libanaises. Au 31/12/2016, seuls les montants prévus pour les premier et second trimestres, soit un total de **1 791 millions** de Livres Libanaises, avaient été versés.

- **Contributions financières indirectes** qui constituent, de fait, les dépenses assumées par le ministère pour le compte de l'Institut (notamment les frais de location annuelle), de l'ordre de **500 millions** de livres libanaises.
- Contrats de service exécutés par les partenaires de l'Institut, dont un contrat avec la Banque Mondiale pour organiser des formations spécialisées en achat public d'une valeur de **67,8 millions** de livres libanaises ; un contrat avec le PNUD dans le cadre du projet de soutien des capacités des municipalités libanaises en matière de gestion locale d'un montant de **1,5 milliards** de livres libanaises, projet qui devrait être mis en œuvre entre novembre 2016 et mars 2017 ; Divers contrats dont le total ne dépasse pas **380 millions** de livres libanaises.
- **Dons**, de deux catégories :
 - **Dons en espèces**
les crises sécuritaires se poursuivant au Moyen-Orient, les bailleurs de fonds ont alloué tous les

crédits dont ils disposent au soutien des personnes affectées par la guerre et les crises. Pour cette raison, l'Institut a déployé en vain des efforts pour attirer des dons permettant de financer certains de ses projets de capacitation mais n'a réussi à en attirer aucun en 2016. Par ailleurs, les travaux se sont poursuivis pour exécuter le don assuré par la Régie Libanaise des Tabacs et Tombacs pour l'informatisation globale de l'Institut. Ainsi **77 000 dollars**, sur un total de **590 000 dollars**, ont été utilisés à cette fin. Le solde des activités réalisées jusqu'au 31/12/2016 sur le montant total du don s'est élevé à **229 217 dollars**, soit 39% du don.

Dons en nature

l'Institut a reçu un don en nature offert par le Gouvernement chinois à l'Etat libanais par le biais du Conseil pour le développement et la reconstruction (CDR). Il s'agit d'un véhicule 4X4 de fabrication chinoise et de **24 ordinateurs portables** pour les besoins de la formation.

Les dépenses

L'année 2016 a constitué, tout comme les années précédentes, une étape difficile sur le plan financier puisqu'il a fallu déployer des efforts importants pour assurer les ressources financières et gérer la liquidité, le budget de l'Etat n'ayant pas été voté depuis plus de 11 années consécutives.

Au cours des deux premiers trimestres de 2016, une politique monétaire rigoureuse a été adoptée. Les activités prévues dans le plan d'action annuel ont dû être réorganisées, faute de liquidité. Par ailleurs, la contribution financière du ministère a été effectuée en dix versements, le premier - qui était de **12%** - ayant été reçu fin avril et le deuxième - de **10%** - fin mai. Les virements qui se sont succédés entre septembre et novembre représentent **56%** de la valeur de la contribution totale. Les 22% restant devraient être versés début 2017.

Malgré ce défi véritable posé par la gestion de la liquidité, le département a réussi à accomplir la plupart des activités prévues dans son plan annuel. Toutes les cotisations mensuelles à la Caisse nationale de la sécurité sociale pour 2016 ont été versées, de même que les obligations fiscales dues au ministère des Finances ainsi que les sommes dues à des parties tierces.

Le volume des dépenses, jusqu'au 31/12/2016 du total des diverses sources de financement pour 2016 s'est élevé à **2 707 milliards** de livres libanaises, soit **55%** du total des crédits définitifs (crédits de base + crédits reportés + crédits supplémentaires résultant des contrats de service exécutés durant l'année), comme le montre le tableau détaillé ci-dessous :

Total des crédits disponibles pour 2016	4 933 802 533 L.L.
Total des crédits engagés en 2016	3 555 206 131 L.L.
Total des crédits engagés et dépensés en 2016	2 707 743 577 L.L.
Total des crédits engagés, non dépensés et reportés au budget de 2017	847 456 554 L.L.



La répartition des dépenses totales sur les lignes budgétaires en 2016 est détaillée dans le tableau ci-dessous :

Répartition des dépenses totales

Article	Classification	Plafond des crédits disponibles pour 2016 selon la réunion de la DG du budget et du contrôle des dépenses le 18/07/2015 -en LL-	Crédits reportés de 2015 et crédits supplémentaires pour 2016 -en LL-	Dépenses effectives -en LL-
11	Produits de consommation	112 200 000	113 109 839	131 250 575
12	Services de consommation	687 300 000	1 260 981 335	1 228 119 776
13	Salaires et compensations	1 003 000 000	28 200 000	856 821 184
15	Bénéfices sociaux	150 000 000	zéro	118 747 530
16	Dépenses diverses	100 000 000	466 762 237	133 673 508
Total des dépenses courantes		2 052 500 000	1 869 053 411	2 468 612 573
226	Equipements	79 000 000	839 378 312	202 953 454
228	Entretien	67 500 000	25 370 800	36 183 550
229	Autres dépenses relatives aux biens immeubles	1 000 000	zéro	zéro
Total des biens immeubles		147 500 000	864 749 112	239 137 004
Total		2 200 000 000	2 733 802 523	2 707 749 577



Audit

Les comptes de l'Institut sont contrôlés en 3 étapes, à savoir :

- **Audit interne continu des comptes**, dossiers et écritures comptables. Il s'agit d'une opération quasi-hebdomadaire qui s'accompagne de l'élaboration de rapports financiers pour vérifier la bonne gestion des crédits disponibles à la lumière de la liquidité et d'un audit global à la fin de l'année ;
- **Audit externe** effectué par un cabinet d'audit spécialisé en comptabilité publique et générale ;
- **Le contrôle a posteriori exercé par la Cour des comptes**. Ce processus est en cours et il faut noter que l'Institut s'est vu remettre une quittance pour les comptes de 2003. La Cour des comptes poursuit son audit des comptes de l'Institut pour 2004.

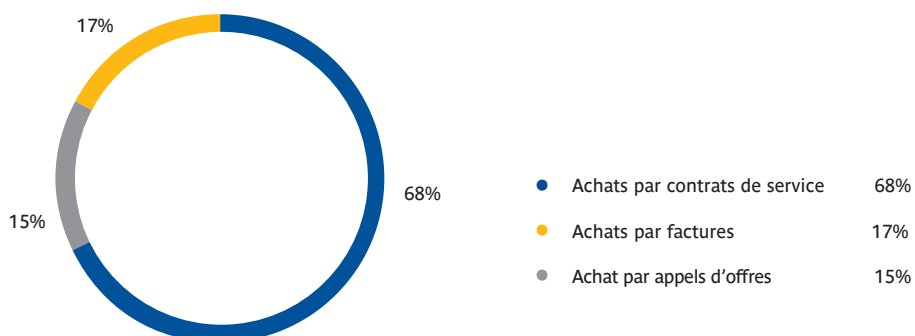
Opérations d'achat

L'un des objectifs stratégiques de l'Institut consiste à effectuer des achats publics selon les meilleures pratiques internationales, hautement professionnels et transparents. Dans ce cadre, on cite :

- L'élaboration d'un plan annuel des achats basé sur le plan d'action de l'Institut ;
- L'étude du marché suivant les besoins ;
- L'archivage physique et électronique des documents et dossiers relatifs à l'achat public ;
- Professionnaliser la relation avec les fournisseurs incluant une gestion des données de ces fournisseurs.

Pour plus de détails sur les opérations des achats, prière de se référer au graphe ci-dessous.

Récapitulatif des achats de l'année 2016



Administration

Informatisation

L'informatisation reste le principal projet stratégique de développement institutionnel pour l'administration. En 2016, le plan d'informatisation a été poursuivi et les activités suivantes ont été mises en œuvre :

Activité	En collaboration avec	Situation actuelle
2 ^{ème} étape du projet d'informatisation globale	L'entreprise Everteam	Mise en œuvre de la 2 ^{ème} phase du projet qui englobe le développement d'un système adapté pour l'Institut ainsi que le début de la période d'essai
Projet d'informatisation de l'inventaire des biens immobiliers et son lien avec le logiciel de comptabilité	L'entreprise Syncwise	Migration des données existantes : migration des informations relatives aux biens immobiliers, conformément à la méthodologie adoptée par l'Institut



L'Institut poursuit l'application du système PIMS dans une version sophistiquée

d'informatisation de la comptabilité financière double, soit la comptabilité générale et publique (logiciel PIMS). Il s'est fixé comme objectif d'introduire les critères de la comptabilité analytique à une phase ultérieure.

Le développement du système PIMS-GovBudget pour la gestion de la comptabilité publique a permis une tenue double des comptes, selon les dispositions de la loi de la comptabilité publique et de la loi de la comptabilité générale et selon les critères internationaux. La comptabilité double a été tenue pour la première fois en 2015 puis améliorée en 2016 suite au développement du logiciel. Elle sera utilisée comme base comptable à partir de 2017.

Par ailleurs, la mise à jour de nombreux systèmes informatiques préalablement élaborés s'est poursuivie, notamment :

- Système de comptabilité publique ;
- Système de gestion des factures et des paiements ;
- Système de gestion des contrats de service ;
- Système de gestion des appels d'offres ;
- Système de gestion de la base de données des formateurs ;
- Système de gestion des publications ;
- Système d'archivage électronique pour le département Formation ;
- Système d'archivage des photos ;
- Site électronique de l'Institut (mise à jour et modernisation continues).

Gestion moderne des ressources humaines

Par souci de productivité, d'esprit de coopération et d'innovation et de renforcement des relations entre les collègues, des plans de développement des capacités de l'équipe de travail ont été mis en application. La direction de l'Institut a opté en 2016 pour le coaching personnalisé de certains chefs de départements en vue de développer leurs compétences managériales. Ce plan se base sur une méthodologie spécialisée dans la gestion des ressources humaines qui adopte le principe de l'évaluation à 360 degrés, de manière à mettre en exergue les compétences de l'individu et déterminer celles qui ont besoin de renforcement.

L'Institut n'a eu de cesse d'encourager le personnel à réfléchir, faire des recherches scientifiques et soumettre des contributions lors des conférences nationales, régionales et internationales (une liste de ces interventions figure dans la partie consacrée à la production du savoir).

Les principales réalisations de 2016 dans ce domaine se résument par ce qui suit :

- Adopter le principe de l'évaluation de la performance selon les compétences et organiser des réunions périodiques et annuelles d'évaluation ;
- Elaborer un plan d'action annuel en janvier, en collaboration avec tous les départements ;
- Tenir des réunions de coordination hebdomadaires dans les départements ainsi que des réunions de coordination des chefs de départements ;
- Elaborer un plan pour développer les compétences des membres de l'équipe, selon les besoins recensés par chaque département ;
- Garantir la participation de l'équipe de travail à certains événements sociaux institutionnels majeurs ;
- Développer des programmes de formation spécialisés pour l'équipe de travail, dont des programmes sur les compétences de communication, la technique des discours et la gestion de projets par MS project ;
- Faciliter la participation de l'équipe de travail à **19** sessions scientifiques et programmes de formation organisés à l'Institut, choisis selon les besoins professionnels. Faciliter aussi la participation de membres de l'équipe à des programmes de formation, des missions et des conférences à l'étranger.

Notons à cet égard qu'aucun changement au niveau du personnel de l'Institut n'a été enregistré en 2016.





Modules de
Formation à Distance

Indicateurs de
Performance

Renforcement de la
Culture d'Excellence

Orientations 2017

Renforcement des connaissances et des capacités



Partenariats et coopération régionale et internationale



Recherches scientifiques et production du savoir



Communication et Information



Développement institutionnel et Finances



Ressources humaines



Orientations 2017



Renforcement des connaissances et des capacités

- Accompagner les projets de modernisation des différentes directions et unités du ministère des Finances et déterminer les compétences dans les questions relatives aux finances, au management et à l'aspect technique ;
- Renforcer les compétences dans le domaine de la gestion des finances et assurer aux responsables du secteur public des informations, compétences et attitudes nécessaires pour bien accomplir leurs missions ;
- Promouvoir la culture financière et économique ;
- Inclure les concepts de la culture économique et financière et de l'intégrité dans les différents programmes de formation ;
- Promouvoir la culture de la formation, de l'apprentissage et du réseautage par le biais de programmes communs avec des centres et instituts partenaires au Liban et à l'étranger ;
- Assurer des diplômes spécialisés en finances ;
- Œuvrer en vue de développer le contenu des programmes de formation, d'intégrer les techniques de formation et la technologie de l'information et de développer des contenus numériques ;
- Elaborer de nouveaux outils pour déterminer les besoins en formation et des indicateurs pour mesurer l'efficacité de la formation de manière à établir des comparaisons annuelles.
- Informatiser toutes les procédures de formation et les lier à toutes les opérations à l'Institut.

Equipe de formation	Mission principale : Elaborer, appliquer et évaluer les plans de formation selon les orientations stratégiques de l'Institut à moyen terme			
Renforcer les compétences dans toutes les unités du ministère des Finances	Renforcer les compétences en matière de gestion des fonds publics dans l'Etat	Renforcer les compétences en matière de culture économique et financière	Promouvoir la culture de la formation et la lier à la gestion des ressources humaines	Promouvoir la culture de l'excellence
<ul style="list-style-type: none"> ■ Programmes de formation pour la DG des finances publiques ■ Plan de formation pour la DG du registre foncier ■ Plan de formation intégré pour la Régie ■ Programme de langues et d'informatique 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Plan de formation à l'achat public ■ Programmes de gestion financière pour les responsables financiers dans les administrations et les établissements publics ■ Programmes de gestion financière spécialisée pour les organes militaires ■ Programmes de gestion financière spécialisée pour les organes judiciaires et de contrôle ■ Programmes de gestion financière spécialisée pour les municipalités ■ Programmes spécialisés pour les cadres supérieurs ■ Programmes spécialisés pour le personnel non financier 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Programmes spécialisés pour le secteur public, les établissements publics, les milieux académiques et autres 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formation de formateurs (niveau général) ■ Formation de formateurs (niveau avancé) - Ingénierie de formation ■ Formation spécialisée de formateurs (finances, Régie, autres) ■ Formation de coordinateurs de formation dans les administrations et établissements publics ■ Formation au coaching 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informatiser les informations sur la formation ■ Archivage électronique ■ Opération pour gagner le soutien et la loyauté ■ des institutions et individus bénéficiant du travail de l'Institut ■ Outils pour déterminer les besoins en formation ■ Outils pour mesurer l'impact de la formation ■ Contenus électroniques de formation ■ Nouveaux diplômes spécialisés

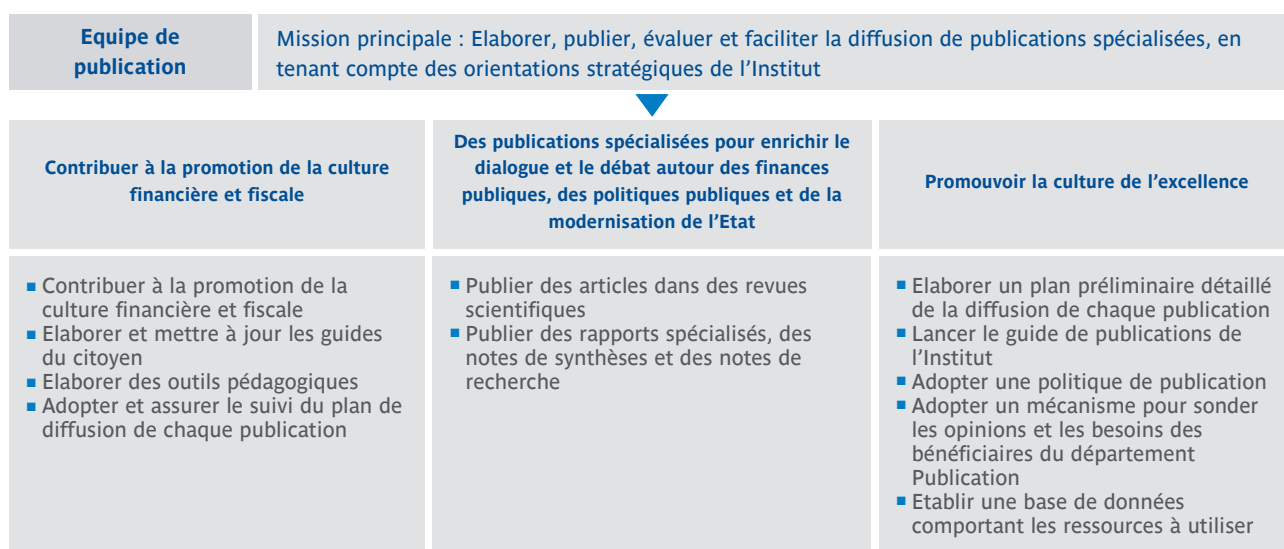
Partenariats et coopération régionale et internationale

- Développer une politique institutionnelle de gestion des partenariats, ainsi que des outils et des indicateurs.
- Arrêter une méthodologie d'évaluation des relations de coopération locale, régionale et internationale et aligner les objectifs stratégiques de coopération aux nouvelles tendances régionales et globales ainsi qu'aux Objectifs de Développement Durable à l'horizon 2030.
- Consolider les partenariats existants afin de favoriser le dialogue et le transfert de connaissances, de nouvelles pratiques et d'expertise pour mieux répondre aux besoins locaux.
- Promouvoir la coopération interarabe et arabo-méditerranéenne par le biais du réseau GIFT-MENA et œuvrer à son institutionnalisation, au développement de son plan d'action et à la mobilisation de ressources à moyen terme.
- Capitaliser sur la participation de l'Institut aux réseaux locaux, régionaux et internationaux.
- Œuvrer à la mobilisation de ressources pour soutenir le développement institutionnel de l'Institut.
- Adopter de nouveaux outils de travail afin d'améliorer la performance de la fonction « **partenariats** ».
- Diffuser l'expérience de l'Institut auprès d'autres instituts de formation au Liban et dans la région.

Equipe de coopération et de mise en réseau	Mission principale : Etablir des partenariats et renforcer la coopération et la mise en réseau au service des objectifs et des activités de l'Institut			
Etablir des partenariats stratégiques pour promouvoir le dialogue et le transfert de connaissances et de bonnes pratiques	Mobiliser les ressources pour accompagner le développement institutionnel de l'Institut	Promouvoir la participation de l'Institut aux réseaux locaux, régionaux et internationaux	Promouvoir la coopération interarabe et arabo-méditerranéenne	Promouvoir une culture de l'excellence
<ul style="list-style-type: none"> ■ Dialoguer avec les partenaires et échanger les expériences ■ Signer des mémorandums de coopération avec les partenaires locaux, régionaux et internationaux 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identifier des opportunités de partenariat et de financement pour soutenir les activités de l'Institut ■ Trouver un appui technique international au développement du travail et des activités de l'Institut ■ Faciliter la participation des formateurs de l'Institut aux programmes spécialisés à l'étranger pour renforcer leurs compétences 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contribuer aux activités des conseils d'administration des réseaux régionaux et internationaux de savoir et promouvoir leur rôle ■ Participer activement aux activités des réseaux de savoir et faire des interventions scientifiques de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gérer le secrétariat du réseau GIFT-MENA ■ Institutionnaliser le réseau GIFT-MENA et développer son plan d'action à moyen terme ■ Contribuer au développement du travail des réseaux d'apprentissage auxquels participe l'Institut en profitant de l'expérience des partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer des outils pour améliorer la gestion des partenariats et mutualiser les bénéfices de la coopération ■ Transmettre l'expérience de l'Institut aux instituts de formation au Liban et dans la région ■ Informatiser les informations relatives à la coopération et au réseautage ■ Renforcer les capacités de l'équipe pour accompagner les orientations en matière de développement et de modernisation

Recherches scientifiques et production du savoir

- Promouvoir la culture financière et fiscale et œuvrer en vue de publier et de mettre à jour le guide du citoyen sur les droits de succession.
- Elaborer une vision et un plan d'action pour la série de notes de recherche.
- Développer des outils pédagogiques interactifs portant sur la gestion des finances publiques, le budget et les concepts économiques et visant une grande partie de la jeunesse libanaise.
- Contribuer à la diffusion du concept de compétences et œuvrer pour publier un rapport sur les compétences des cadres dirigeants de l'administration libanaise en arabe et en français.
- Elaborer un plan pour distribuer les publications et brochures et préparer un guide des publications de l'Institut.
- Utiliser les technologies de l'information pour établir une base de données consacrée à la recherche et le sondage d'opinion des bénéficiaires des publications.





Communication et Information

- Mettre en œuvre la 1^{ère} phase du plan de communication, développer une plateforme numérique dynamique qui facilite l'accès à l'information et contribue à diffuser les services de l'Institut.
- Mettre à jour l'identité de la marque et les outils de communication institutionnelle.
- Développer des outils de mesure et des indicateurs de suivi de l'efficacité des actions de communication.

Equipe de communication et d'information		Mission principale : Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication et d'information visant à renforcer l'image institutionnelle, à fidéliser les publics visés, à attirer de nouveaux utilisateurs			
Assurer une identité institutionnelle pionnière	Implémenter un plan de relations publiques	Implémenter un plan de communication directe avec les demandeurs d'informations	Effectuer une analyse quantitative et qualitative de la base d'utilisateurs	Développer les canaux de communication numérique	Promouvoir la culture de l'excellence
<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer l'identité graphique institutionnelle et le logo de l'Institut ■ Développer des outils permettant de faire connaître les activités et missions de l'Institut ■ Promouvoir la présence numérique de l'Institut 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mettre en œuvre un calendrier de rencontres avec les différentes parties prenantes ■ Organiser une rencontre annuelle avec la presse économique ■ Organiser la Dictée des finances ■ Envoyer ses vœux aux grandes occasions ■ Publier et diffuser Hadith el Malia 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accueillir les visiteurs, faciliter l'accès à l'information, mettre à jour les ressources de la Bibliothèque ■ Participer aux salons du livre et aux différents événements pertinents ■ Organiser le programme « Portes Ouvertes » destiné aux jeunes étudiants 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intégrer des données analytiques à la base d'utilisateurs ■ Elaborer un rapport descriptif, proposer des recommandations pour renforcer la fidélisation et le recrutement de nouveaux utilisateurs ■ Améliorer le mécanisme de saisie et de mise à jour de la base d'utilisateurs, diversifier les sources et inciter à l'inscription 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer une base sémantique ■ Faire évoluer la base de ressources scientifiques vers une knowledge database ■ Revoir la newsletter numérique et la publier régulièrement ■ Mettre en place la stratégie pour les réseaux sociaux ■ Mettre en place un rapport analytique de l'usage numérique 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer un tableau de bord ■ Evaluer Hadith el Malia et élaborer des recommandations

Développement institutionnel et Finances

- Poursuivre l'application des recommandations du plan de développement institutionnel « Horizon 2020 » ;
- Rationaliser les dépenses, poursuivre la planification prévisionnelle des besoins futurs et les traduire financièrement en établissant un projet de budget à moyen terme. Elaborer le plan d'achats annuel et procéder à l'audit des comptes financiers selon les règles ;
- Poursuivre les projets d'informatisation des systèmes comptables pour faciliter l'adoption de la comptabilité double et les critères de comptabilité analytique ;
- Lancer la 3^{ème} phase du projet d'informatisation globale, en collaboration avec l'entreprise Everteam (dans le cadre de la donation de la Régie Libanaise des Tabacs et Tombacs à l'Institut) ;
- Poursuivre l'archivage sur support papier et électronique des dossiers ;
- Améliorer l'environnement de travail comprenant la réhabilitation de certains bureaux et salles de formation. Améliorer la protection et la sécurité du bâtiment ;
- Assurer un accompagnement administratif et financier des projets financés par le biais de contrats de services ou de donations, en collaboration avec les partenaires de l'Institut.

Ressources humaines

- Mettre en application une stratégie et un nouvel organigramme pour les ressources humaines englobant un descriptif de poste souple et établissant un lien entre les compétences requises et les besoins du poste ;
- Mettre en place des évaluations de la performance, organiser des réunions périodiques d'évaluation et déterminer les besoins en formation de l'équipe de travail pour 2016 ;
- Poursuivre le développement des compétences des chefs de départements à l'Institut par le biais du coaching individuel ;
- Attirer des stagiaires parmi les universitaires pour faire connaître le secteur public, notamment le ministère des Finances et l'Institut, à la nouvelle génération.



Les différentes activités de coopération avec les partenaires français

Administration	Mission principale : Garantir le bon fonctionnement de l'Institut et contribuer à la réalisation des objectifs escomptés				
Planification prévisionnelle des besoins	Des achats professionnels et transparents	Gestion financière efficace et transparente ; informatisation des procédures	Appui logistique et réactif à tous les départements	Gestion des ressources humaines	Promouvoir la culture de l'excellence
<ul style="list-style-type: none"> ■ Détermination et groupement des besoins ■ Traduire les besoins en chiffres ■ Elaborer le projet de budget 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborer un plan d'achat annuel ■ Etude de marché ■ Appliquer le plan d'achat ■ Archiver tous les documents et dossiers d'achat ■ Communiquer avec les fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des écritures comptables intégrées, transparentes et faciles à vérifier ; des rapports hebdomadaires ■ Gestion de la liquidité, compte de clôture, déclarations et paiement des taxes ■ Comptes de clôture mensuels et paiement des sommes dues ■ Introduire les critères de comptabilité analytique. Projet d'informatisation de la comptabilité double ■ Gestion financière des contrats de service et des dons, selon les conditions des bailleurs de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Archivage sur papier de tous les documents administratifs ■ Assurer les services de transport et le courrier ■ Gestion des biens immeubles ■ Gestion du stock ■ Informatiser l'inventaire des biens immeubles et le lier au programme de comptabilité ■ Entretien du bâtiment 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Plan de développement des compétences de l'équipe ■ Gestion des salaires et traitements ■ Attirer les stagiaires à l'Institut, selon les besoins des départements ■ Suivi de l'assurance maladie et la sécurité sociale 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accueil ■ Faire mûrir l'expérience de l'Institut dans l'informatisation de la comptabilité double ■ Participation active aux réseaux internationaux spécialisés ■ Apporter des conseils en matière d'achat, à la demande

Annexe 1 : Principales opérations d'achat complétées selon le plan annuel des achats

Moyens des achats	Description
Contrats de service pour exécuter des projets	■ Contrat de service pour suivre la presse quotidienne pour la Bibliothèque des Finances
	■ Contrat de service pour héberger les serveurs de la Bibliothèque
	■ Contrat de service pour réaliser et exécuter deux documentaires sur les municipalités libanaises : un court et un long
	■ Contrat de service pour développer un système intégré pour informatiser tous les départements
	■ Contrat de service pour l'audit des comptes financiers
	■ Contrat de service pour la rédaction de Hadith al Malia
	■ Contrat de service pour élaborer le Guide de l'employé pour la Régie
	■ Contrats de service divers pour des formations spécialisées à la Régie
	■ Contrat de service de consultation pour gérer un programme de formation pour la Régie
	■ Contrats de conception graphique pour les publications et brochures
	■ Contrat de service de consultation pour appuyer l'Institut des Finances dans le développement de la gestion des ressources humaines
	■ Contrat de service de consultation en matière de communication et de communication numérique
	■ Contrat de service de consultation pour communiquer avec la presse
	■ Contrat de service de consultation médiatique
	■ Contrat de service pour photocopier des documents par le biais du leasing
	■ Contrats de service annuels pour la traduction et l'interprétation
	■ Contrats annuels de service pour la révision linguistique (dans les trois langues) des publications de l'Institut
	■ Contrat de service pour la restauration durant les formations et les événements
	■ Contrat de service pour la rédaction et la correction des publications
	■ Contrats de service avec des experts formateurs pour le projet « Irada Baladyia »
	■ Contrat de service de consultation en matière d'architecture d'intérieur
	■ Contrats de service pour coordonner la formation dans le cadre du projet « Irada Baladyia »
	■ Contrats de service pour distribuer certaines publications de l'Institut avec les revues et magazines économiques
	■ Contrat de service pour développer un espace numérique sur Internet dédié au projet « Irada Baladyia »
	■ Contrat de service de consultation numérique pour développer des programmes pour la mise en œuvre du projet « Irada Baladyia »
	■ Contrat de service de consultation pour la mise en œuvre du projet « Irada Baladyia »
	Appel d'offres
■ Appel d'offres pour imprimer les publications et brochures	
■ Appel d'offres pour les meubles de bureau	
■ Appel d'offres pour les travaux d'achat et d'installation de baies vitrées en aluminium à la Bibliothèque au 4 ^{ème} étage	
■ Appel d'offres pour les travaux de peinture de tous les étages	

Moyens des achats	Description
Contrats d'entretien	■ Contrat d'entretien du site électronique
	■ Contrat d'entretien du système d'indexation Symphony de la Bibliothèque
	■ Contrat d'entretien de la centrale téléphonique
	■ Contrats d'entretien des logiciels actuels (formateurs, publications, factures, adresses, comptabilité publique, archivage de photos)
	■ Contrats de services techniques et d'entretien (climatisation, photocopieuses, système de son dans les salles de formation, système de sécurité à la Bibliothèque, caméras de surveillance...)
	Services d'entretien, systèmes électroniques, systèmes de son, fourniture de bureau et sanitaire au besoin

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 de l'Administration
- Banque du Liban
- Conseil Economique et Social
- 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'économie et du commerce
- Ministère des Affaires Sociales
- Forces Armées Libanaises:
 - Centre de Recherches et Etudes Strategiques
 - L'Ecole Fouad Shéhab du commandement et d'Etat Major
 - Direction de la Formation
- Institut des Forces de Sécurité Intérieure
- Régie Libanaise des Tabacs et Tombacs
- Lebanese Standard Institution - LIBNOR
- Institut des Etudes Judiciaires (IEJ)
- Le Conseil National de la Recherche Scientifique (CNRS)
- Centre de Recherche et de développement Pédagogique
- Université Saint Joseph - Faculté d'Economie
- Université Saint Joseph - Institut des Sciences Politiques
- Université Saint Joseph - Faculté de l'Education
- American University of Beirut (AUB)
- Université Libanaise
- Université des Pères Antonins (UPA) - Faculté de Gestion
- Knowledge Development CO
- Association Libanaise Economique
- Groupe de protection de la marque
- Association des Banques au Liban
- Institut Supérieur des Etudes Bancaires
- Ordre des Experts Comptables Agréés au Liban
- Fransabank
- Banque BLC
- Société Générale de Banque au Liban
- Lebanon Opportunities
- Institut de Consultations et Recherches
- American - Mideast Educational and Training Services
- Commission nationale pour la femme libanaise
- Bureau Technique des Villes Libanaises - BTVL
- LOYAC

- Chambres du Commerce de l'Industrie et de l'Agriculture
- Centre d'Entrainement pour le Renforcement de la Sureté Aéroportuaire

Partenaires régionaux

- Centre d'assistance technique du Fonds monétaire international au Moyen Orient
- Fonds arabe pour le développement économique et social
- Institut Arabe de Planification - Koweït
- Banque Islamique pour le développement
- Institut Islamique de Recherche et de Formation - Banque Islamique de Développement
- La Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO)
- Institut National de Formation - Jordanie
- Institut des Finances - MdF Jordanie
- Institut des Finances Publiques - Palestine
- Institut des Finances - Yémen
- Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation Administrative - Maroc
- Institut des Finances du Morocco - MdEF Maroc
- L'Ecole Nationale Supérieure
- d'Administration - Maroc
- Ecole ationale des Finances - Tunisie
- Ecole Nationale d'Administration - Tunisie
- Institut de l'Administration Publique - Bahrain
- Institut d'Administration Publique - Egypte
- Centre de Formation du Ministère des Finances - Iraq

Partenaires internationaux

- La Banque Mondiale
- L'Institut de la Banque Mondiale
- Programme des Nations Unies pour le Développement
- Tokten - PNUD
- Programme des Nations Unies pour l'Environnement
- Organisation Mondiale des Douanes
- Délégation de l'Union Européenne au Liban
- Organisation de Coopération et de Développement Economique
- Centre International de formation de l'Organisation Mondiale du Travail (ITC-ILO)
- Association Internationale des Ecoles et Instituts d'Administration (AIEIA)
- Institut International des Sciences Administratives
- European Institute of Public Administration
- Institut des Etudes Fiscales - Espagne
- Agence Espagnole de Coopération et de Développement
- Bureau Italien de la Coopération et du Développement à Beyrouth

- Ambassade du Royaume-Uni au Liban
- Ambassade de l'Espagne au Liban
- Ambassade des Pays-Bas au Liban
- Ecole Supérieure de l'Economie et des Finances - Italie
- CONSIP - Italie
- Université de Rome Tor Vergata - Italie
- The American International Development Agency
- Fondation Westminster pour la démocratie - Royaume Uni
- National Audit Office - Royaume Uni
- Institut Coréen du développement (KDI)
- Groupe Pompidou - Réseau Euro Méditerranéen
- International Society for Transparency and Intergrity (TIRI)
- SIGMA-OECD
- Center of Excellence in Finance - Slovénie
- Institut Européen - Méditerranée (IEMed)
- Union pour la Méditerranée
- Development Alternatives Incorporated - DAI
- The Chartered Institute for Procurement and Supply - UK

Partenaires Français

- Le ministère des Affaires Etrangères et du Développement International
- Le ministère des Finances et des Comptes Publics
- Le ministère de la Fonction Publique
- La Cour des Comptes
- Expertise France
- L'Agence Française de Développement
- L'Agence Universitaire de la Francophonie
- La Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique
- L'Ecole Nationale d'Administration
- Le Centre National de la Fonction Publique Territoriale
- L'Ecole Nationale des Finances Publiques
- L'Ecole Nationale des Douanes
- L'Institut de la Gestion Publique et du Développement Economique
- L'Université de Strasbourg - Faculté des Sciences de l'Education
- L'Ecole Supérieure des Affaires - Liban
- L'Institut Français - Ambassade de France au Liban
- Le Service Economique - Ambassade de France au Liban
- Le Service de Sécurité - Ambassade de France au Liban
- L'Ecole Nationale des Impôts
- L'Ecole Nationale du Trésor
- ADETEF - Agence de coopération internationale des Ministères économique et financier

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

