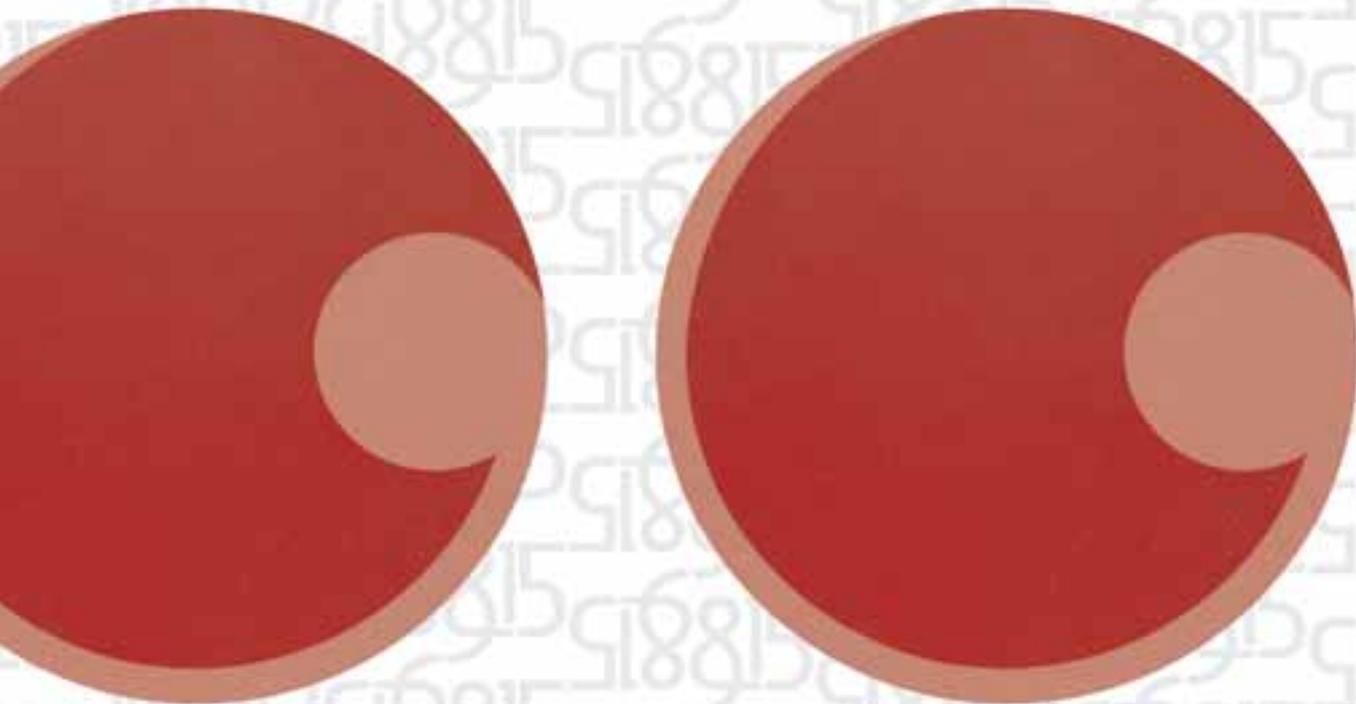




Rapport Annuel 2011



REPUBLIQUE LIBANAISE
MINISTÈRE DES FINANCES



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



Rapport Annuel 2011

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

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

Tous droits réservés à l'Institut des Finances Basil Fuleihan. Juillet 2012

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



Table des matières

| | |
|---|----|
| Aperçu général | 8 |
| Un regard sur les chiffres de l'année 2011 | 10 |
| 15 années d'existence | 12 |
| 15 ^e anniversaire de l'Institut des Finances et perspectives 2015 | 14 |
| 15 ans de connectivité | 15 |
| La formation | 16 |
| Plan de formation | 18 |
| Un centre d'excellence en formation à la gestion financière publique | 21 |
| Un centre d'excellence en formation sur les douanes et les thématiques relatives | 30 |
| Le Liban, centre de formation régional de l'Organisation Mondiale des Douanes | 34 |
| Renforcer la culture économique et financière | 35 |
| Renforcer les compétences administratives | 39 |
| La coopération et la mise en réseau | 42 |
| La coopération et la mise en réseau | 44 |
| Les partenaires | 50 |
| Publications et communication | 54 |
| Publications et communication | 56 |
| Activités d'édition et de communication | 57 |
| Activités de publication | 57 |
| La Bibliothèque des Finances, un centre spécialisé en références financières et économiques | 60 |
| Activités de communication | 63 |
| Département administratif et financier | 64 |
| Nos partenaires | 76 |

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

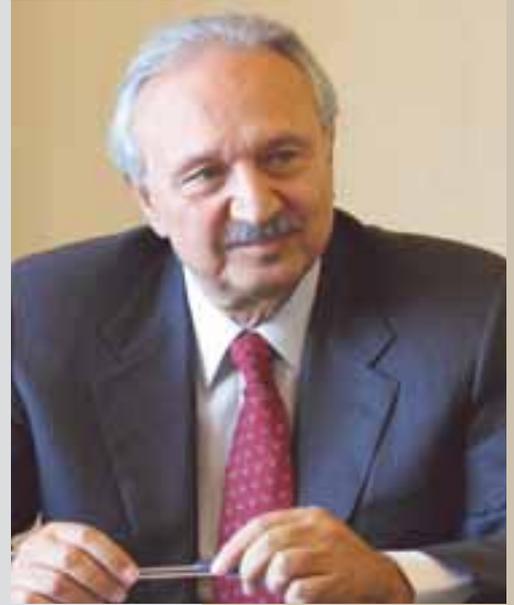
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



Préface

Toute personne qui s'attache à la lecture du présent Rapport Annuel de l'Institut des Finances Basil Fuleihan, prend conscience du dynamisme déployé par l'Institut. Celui-ci s'impose, en effet, comme un outil indispensable pour le développement des capacités humaines des agents du ministère des Finances, en particulier, et de l'administration publique libanaise en général, leur offrant les moyens de se tenir au niveau des dernières tendances et de s'adapter aux réformes.

Les chiffres figurant dans ce rapport viennent confirmer ce que les ministres successifs des finances ont pu palper, à savoir que l'Institut des Finances Basil Fuleihan est en continuelle activité. Il constitue un grand atelier où sont développées des formations ainsi que des séances de discussion, des séminaires, des programmes éducatifs, sans oublier des publications visant à communiquer et à sensibiliser.

L'Institut des Finances Basil Fuleihan remplit le rôle de modérateur d'opinions et d'orientations diverses. Il constitue un espace de dialogue en matière de finances et d'économie, permettant à la société civile et à toutes les parties prenantes de participer au dialogue politique et à l'élaboration de l'avenir.

En 2011, comme les années précédentes, l'Institut a poursuivi ses activités dans toute la région par le biais de ses partenariats privilégiés, et confirmé son statut de plateforme réunissant des stagiaires du monde arabe, d'Orient et d'Occident.

Le Rapport d'activités de 2011 de l'Institut des Finances Basil Fuleihan, que nous sommes heureux de mettre à votre disposition aujourd'hui, récapitule une année de réalisations et de réussites. Nous vous invitons à en explorer le contenu pour réaliser, chiffres et faits à l'appui, le rôle primordial qu'il joue... Et, sommes fiers d'avoir célébré, au cours de l'année, sa quinzième année d'existence au service de la nation.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan
Mohammad Safadi
Ministre des Finances

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

and is copyrighted work.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

Préface

L'année 2011 s'est ouverte par une série de mouvements contestataires et de développements politiques, bouleversant les données géopolitiques dans toute la région. L'année a également été témoin de graves crises d'ordre économique, affectant les secteurs financiers, les investissements, les dettes occidentales et la croissance mondiale,... Le Liban, à l'instar du reste du monde, en a subi les conséquences directement et indirectement, l'obligeant à faire face à ces nouveaux défis économiques et politiques.

L'ensemble de la conjoncture a imposé aux centres de formation gouvernementaux la remise en question de leur rôle. En effet, aux défis classiques que représentent la formation et le renforcement des connaissances et des compétences des différents domaines du secteur public, se sont ajoutés ceux de la mise à jour, de l'exploration des changements et d'une réactivité rapide et flexible aux besoins. L'objectif des centres de formation ne se réduit donc plus au renforcement des compétences, mais doit s'élargir pour englober un changement qualitatif dans l'ingénierie de la formation, la rendant plus interactive, adaptée aux besoins et stimulante, afin de renouveler la confiance du citoyen dans le concept de l'Etat et son respect pour le bien public.

Sur un autre plan, les centres de formation ont également pour devoir de sortir de la logique du clientélisme et des affiliations pour se tourner vers l'initiative; il se doivent de devenir des centres de la connaissance (knowledge hubs), au service de la décision administrative et financière, pour la rendre efficace et efficiente dans la conception de politiques publiques saines et le transfert des recommandations et des plans d'appui technique.

L'Institut des Finances Basil Fuleihan fut acteur de ces évolutions, malgré les difficultés stratégiques, financières et humaines rencontrées au cours de l'année. Son équipe dut concentrer sa réflexion d'une part, sur une approche pratique des réalités du terrain et de l'autre, sur une planification innovatrice pour l'avenir. Parallèlement, l'Institut devait également célébrer le quinzième anniversaire de sa création. Cet événement a pu, malgré tout, être couronné de réussites institutionnelles ainsi que dans les domaines de la formation et des publications, détaillées dans la conclusion du présent rapport.

Nous poursuivons notre plan à moyen terme, avec l'année 2015 pour perspective, et pour mission l'amélioration de la performance, dans l'objectif de faire de l'Institut des Finances Basil Fuleihan un centre d'excellence pour les questions relatives aux finances publiques et de la diffusion d'une culture de la formation continue, tant au Liban que dans l'ensemble de la région.

Je vous remercie pour l'intérêt que vous portez à ce rapport et vous en souhaite une bonne lecture. Comme vous le savez, l'Institut des Finances est à votre écoute, et accueille avec attention toutes vos idées et recommandations.

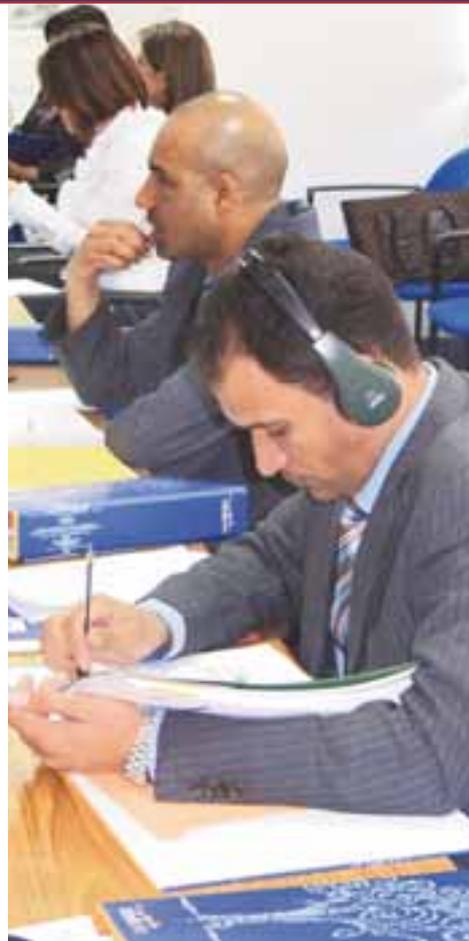
© Institut Des Finances Basil Fuleihan
Lamia El Moubayed Bissat

Directrice

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan
et toute l'équipe de l'Institut des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.





© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



Aperçu général

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

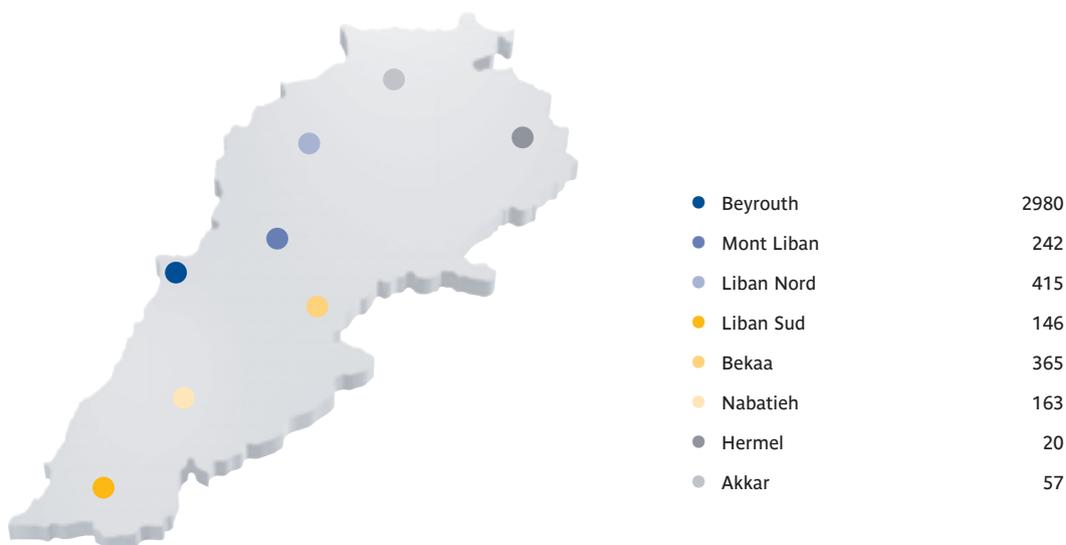
Un regard sur les chiffres de l'année 2011

En 2011, le nombre total de participants aux activités de l'Institut des Finances atteint les 4388 pour 3159 en 2010. Pourtant, et bien que le chiffre global soit à la hausse, le nombre de participants du ministère des Finances enregistre une baisse significative, passant de 2060 participants en 2010 à 1473 en 2011. La pression du travail et la réorganisation des priorités au sein du ministère, dues à la mise en place d'une stratégie de clôture des comptes de l'Etat expliquent cette baisse de la participation.

Par contre, la participation de bénéficiaires venus d'administrations et d'institutions publiques a plus que doublé: 2839 stagiaires ont participé aux formations pour 929 en 2010. La raison de cette augmentation est la mise en œuvre de contrats de service spécialisés en gestion des finances publiques visant les municipalités et les établissements d'eau et d'autres institutions.

Au niveau des participants étrangers, les chiffres ont enregistré une baisse significative pour atteindre 76 stagiaires, comparés aux 170 stagiaires en 2010. Cela s'explique aisément vu l'instabilité sécuritaire et la situation politique particulière dans la région. Cette année se caractérise également par la décentralisation des formations. En effet, l'Institut a tenu à organiser des sessions de formation sur l'ensemble du territoire libanais, comme l'indique la carte géographique ci-dessous.

Les participants aux formations



Couverture du dossier de formation

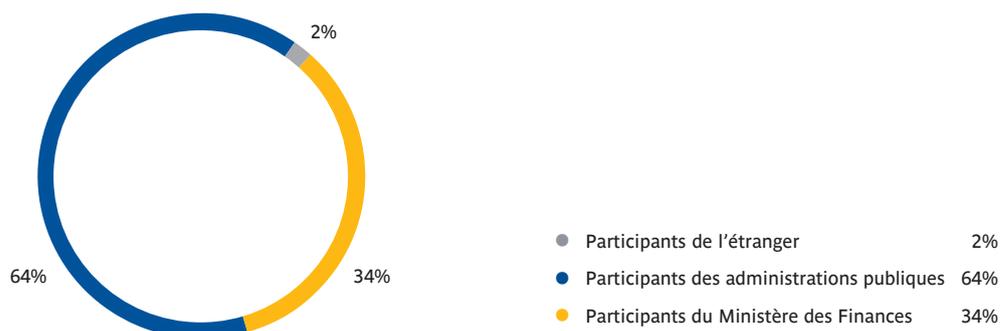


L'institut a renouvelé cette année l'identité graphique de son matériel de formation, adoptant comme symbole le phénix. Le graphisme de 2010 avait pour symbole l'arbre de la connaissance.

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

and is copyrighted work.

Répartition des bénéficiaires



Total des stagiaires au Liban et à l'étranger entre 2007 et 2011

| Stagiaires | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ministère des Finances | 3033 | 2305 | 3240 | 2060 | 1473 |
| Administrations libanaises | 152 | 313 | 852 | 929 | 2839 |
| Participants de l'Etranger | 117 | 124 | 100 | 170 | 76 |
| Total | 3302 | 2742 | 4192 | 3159 | 4388 |

Total des stagiaires

| | Informatique | Formation interne | Langues | Formation en collaboration avec d'autres centres | Formation à l'étranger | Total |
|---|--------------|-------------------|------------|--|------------------------|-------------|
| Stagiaires du Ministère des Finances | | | | | | |
| Direction des Finances Publiques | 193 | 411 | 96 | 5 | 11 | 716 |
| Administration des Douanes | 2 | 610 | 9 | 39 | 1 | 661 |
| Direction des Affaires Foncières et du Cadastre | | 24 | | | | 24 |
| Direction de la Loterie Nationale | | 1 | | | | 1 |
| Régie du tabac | | 3 | | | | 3 |
| Projet de promotion des recettes financières - PNUD | | 3 | | | | 3 |
| Institut Basil Fuleihan | | 34 | 2 | | 28 | 64 |
| Total | 195 | 1086 | 107 | 44 | 40 | 1473 |
| Administrations Publiques | 122 | 2049 | | 627 | 40 | 2839 |
| Stagiaires arabes et étrangers | | | | 76 | | 76 |
| Total | 317 | 3155 | 107 | 747 | 80 | 4388 |

and is copyrighted work.



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



15 années d'existence

15^e anniversaire de l'Institut des Finances et perspectives 2015

15 ans de connectivité

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

15^e anniversaire de l'Institut et perspectives 2015



L'expert Nicolas Dubois (SIGMA) et le conseiller Aderito Sanchez

En 2011, survenait le quinzième anniversaire de l'Institut Basil Fuleihan, "Institut des Finances". Dans l'esprit du dixième anniversaire et à la demande de la direction de l'Institut, une équipe d'experts européens de l'institution SIGMA, s'est chargée de l'évaluation globale de la performance pour aboutir à la publication du "Plan de développement institutionnel: Perspectives 2015". Ce document a nécessité environ six mois d'études, et est devenu aujourd'hui le dossier-référence du parcours de l'Institut, tenant compte de la réalité et de la spécificité du secteur public au Liban et des capacités de l'Institut et ses ambitions. En parallèle avec cet effort d'évaluation et de planification, l'Institut a célébré son quinzième anniversaire en présence de ses partenaires locaux et régionaux ainsi que 15 ans de coopération administrative entre le Liban et la France.

Plan de développement institutionnel: perspectives 2015

Le plan de l'équipe SIGMA¹ est une "**feuille de route**" visant l'activation du rôle de l'Institut comme acteur clé dans le domaine du renforcement des capacités et des services de formation de qualité, au niveau national et régional. Il couvre une période de trois ans (2012-2015); une révision annuelle devrait avoir lieu entre les 15 novembre et les 15 décembre de chaque année. Les experts de SIGMA ont estimé que l'évaluation ne devrait pas se limiter à mesurer les capacités même de l'Institut, mais ont plutôt étudié son environnement institutionnel et les défis auxquels il est confronté. Le rapport a donc abordé la question de l'administration publique libanaise et des compétences requises à la lumière de l'expérience internationale. Il a souligné le rôle des principaux acteurs dans le domaine de la formation et la capacité des institutions concernées, pour finir par identifier les lacunes et les répercussions possibles sur le plan du secteur public dans son ensemble. Il conclut en précisant la vision, la mission et les objectifs stratégiques de l'Institut ainsi que sa charte de valeurs fondamentales, les services et les priorités pour améliorer l'organisation interne et la restructuration des partenariats. Il a, de plus, proposé des recommandations pratiques pour sa mise en œuvre, son suivi et son évaluation.



**Echange
d'expériences
avec le Centre
d'excellence
financier en
Slovénie**

L'expert Nicolas Dubois a assuré la préparation du plan "SIGMA", avec le conseiller Aderito Sanchez, adoptant une approche consultative impliquant près de 60 hauts fonctionnaires libanais. Les experts ont visité Beyrouth, à trois périodes différentes, pour des visites d'études, des réunions bilatérales et des ateliers consultatifs. L'Institut prévoit de présenter au début de l'année 2012, le plan institutionnel et les étapes ultérieures aux administrations, institutions, partenaires et aux particuliers.

Dans un suivi au projet SIGMA, l'équipe de l'Institut a visité "le Centre d'excellence en Finances" en Slovénie à la fin de novembre 2011. Ceci a été une occasion enrichissante d'échange d'expériences dans les domaines de la formation, la coopération et la communication, ce qui a nourri l'équipe de l'Institut d'idées nouvelles et novatrices.

¹SIGMA est une initiative de coopération entre l'OCDE et l'UE, principalement financée par l'Union Européenne.

15 ans de connectivité

Les 14, 15 et 16 novembre 2011, l'Institut des Finances a célébré ses 15 années d'existence et de succès, sous le thème de **"15 ans de Connectivité"**, réunissant près de 500 personnes (bénéficiaires des formations - du ministère des Finances et du secteur public au Liban - formateurs, amis, partenaires de l'Institut et représentants locaux des institutions régionales et internationales) lors d'une série de réunions et de cérémonies.

Les **"15 ans de coopération libano-française au service de la modernisation de l'Etat"** ont été commémorés, au cours d'une cérémonie à la Résidence des pins, organisée par S.E. M. Denis Pietton, ambassadeur de la France au Liban. Près de **200** personnalités, officiels et partenaires de l'Institut y ont assisté, rendant hommage aux **37** personnalités ayant contribué à la création de l'Institut et à son développement. Par ailleurs, les cadres supérieurs du ministère libanais des Finances, principal bénéficiaire des activités de l'Institut, ont participé au dîner organisé par l'Institut des Finances au restaurant Babel, avec le soutien du réseau Gift-Mena, de l'Institut Français et de la Fransabank. Au cours de ce dîner, **18** personnalités ont reçu une décoration pour leur active contribution au parcours de l'Institut, et hommage fut rendu aux hauts fonctionnaires du ministère des Finances.

Toujours dans le cadre de cette commémoration, l'Institut des Finances a organisé la conférence annuelle du réseau Gift-Mena sur **"Le renforcement des compétences des fonctionnaires du secteur public: entre le présent et le renouvellement"** avec la participation de **75** hauts fonctionnaires venus de **12** pays arabes et étrangers.

15 ans de Connectivité

- Etablir un rapport entre vision et réalisations;
- Unir l'information et la formation;
- Relier la formation à l'application;
- Allier mise en application et transparence;
- Réunir l'administration et les citoyens;
- Ancrer les mots dans les écrits;
- Relayer les publications aux citoyens;
- Tisser des liens entre secteur public et secteur privé;
- Souder les gens entre eux;
- Connecter le Liban au monde;
- Brancher le présent à l'avenir.

Production d'une gamme de souvenirs commémoratifs

- Conception d'un logo et d'une nouvelle identité graphique pour l'occasion;
- Application de l'identité graphique sur des tapis de souris;
- Création d'un nouveau timbre financier avec le logo des 15 ans de Connectivité;
- Conception d'une plaque comportant un logo-emblème de forme spirale symbolisant la communication et rappelant la lettre waw (arabe) du mot Tawasol (communication en arabe): "communiquons pour aboutir, pour bâtir";
- Elaboration et distribution d'une publication retraçant les 15 années de la coopération franco-libanaise;
- Production d'un film-documentaire récapitulatif sur les 15 années d'existence de l'Institut des Finances;
- Préparation et distribution du Catalogue de formation 2012;
- Préparation d'un numéro spécial de la lettre d'information Hadith el Malia;
- Distribution de douceurs libanaises en pâte d'amandes "marzipan" portant le logo des 15 ans.





705

Stagiaires de la
direction générale
des finances

2839

Stagiaires
des administrations
et institutions
publiques

317

Stagiaires
en informatique

107

Stagiaires
en langues étrangères

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



La formation

Plan de formation

- Un centre d'excellence en formation à la gestion financière publique
- Un centre d'excellence en formation sur les douanes et les thématiques relatives
- Le Liban, centre de formation régional de l'Organisation Mondiale des Douanes
- Renforcer la culture économique et financière
- Renforcer les compétences administratives
-

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

Plan de formation



L'Institut des Finances a réussi, au cours de l'année 2011, à renforcer son statut de centre d'excellence spécialisé dans le renforcement des capacités en gestion des finances publiques, de la douane et dans le développement des compétences. Il s'est efforcé de se conformer à son plan de travail à moyen terme (de 2010 à 2012), tout en répondant aux demandes de formation survenues au cours de l'année. L'Institut des Finances a veillé à développer les meilleurs programmes de formation, collaborant avec des experts locaux et étrangers, ainsi qu'avec des partenaires nationaux et régionaux.

Les projets de formation ont pris cette année un tournant décisif à travers les contrats d'analyse des besoins en formation réalisés par l'Institut des Finances lui permettant de recenser les besoins nationaux en profondeur et de développer des programmes de qualité sur les sujets de la gestion financière, les marchés publics, la lutte contre les stupéfiants et la contrebande, la culture économique et financière etc.

Le calendrier de formation pour l'année 2011 a inclus 90 matières articulées autour de différents thèmes, choisis sur les bases des tendances nationales et des besoins en formation recensés au sein du ministère des Finances. L'équipe de l'Institut des Finances a réalisé 58 des 90 matières du calendrier, conservant une flexibilité pour traiter les demandes de formation qu'elle a reçues au cours de l'année. L'Institut a publié vers la fin de l'année son calendrier de formation 2012, ainsi que la nouvelle version de son catalogue de formation pour les années 2012-2014, qui décrit 120 programmes de formation.

Stratégie de formation 2010 - 2011

- Réunion annuelle avec les Directeurs Généraux
- Demande de formation du Ministère des Finances

- Réunions d'évaluation annuelles
- Suggestions des formations
- Suggestions des experts
- Suggestions de l'équipe de l'institut



- Circulaire du Ministre des Finances sur les besoins en formation
- Nouvelles recrues au Ministère des Finances

- Décisions du comité de formation
- Formations aux douanes
- Programmes de l'Organisation Mondiale des Douanes

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



Formation de formateurs

L'année 2011 se distingue par la volonté décidée de former des formateurs. Pour y parvenir, l'Institut des Finances a fait appel aux meilleurs experts de l'administration publique et d'autres institutions; l'équipe responsable des formations a œuvré en étroite collaboration avec l'équipe de formateurs pour développer le

contenu des programmes, harmoniser les méthodes de travail et adopter des approches modernes et interactives, dans un souci de conformité aux normes de qualité, recourant aux concepts d'apprentissage des adultes et aux techniques de formation interactive.

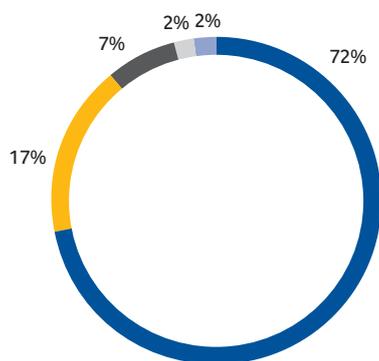
Caractéristiques chiffrées de l'année 2011

Les statistiques montrent que le taux de participation de la Direction des Finances publiques aux activités de l'Institut s'est élevé à **48,6%** contre **44,8%** pour l'Administration des Douanes. Cette année a également été marquée par une décentralisation de la formation pour une meilleure diffusion des connaissances et le droit à l'égalité des chances pour tous les fonctionnaires

de toutes les régions libanaises.

Quant à la formation interne, elle maintient son rythme avec un taux de participation de **72%** avec **9%** pour les langues et l'informatique. De même, le nombre total des participants à des formations organisées en collaboration avec les autorités locales, régionales et internationales est passé de **637** en 2010 à **747** en 2011.

Répartition des participants par type de formation



| | |
|---|-----|
| ● Formations locales | 72% |
| ● Formations en coopération avec des organisations locales, régionales et internationales | 17% |
| ● Formations en Informatique | 7% |
| ● Formations à l'étranger | 2% |
| ● Langues | 2% |

Coopération continue avec la Régie du tabac



L'Institut maintient sa coopération avec la Régie du Tabac et lui accorde toujours des programmes riches et diversifiés. Après avoir mis une attention particulière en 2010 à l'élaboration des formations spécialisés dans la lutte contre la contrebande du tabac, un effort a été fourni cette année dans les programmes visant à relever la qualité de cette administration - même si de façon discrète - ceci à travers le développement des compétences administratives et de la gestion des fonds publics.

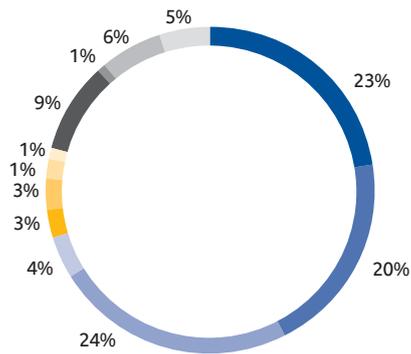
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

Visite au CERSA

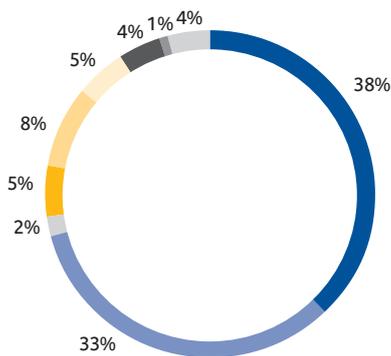


Répartition des participants aux formations de la Direction Générale des Finances



| | |
|---|-----|
| ● Direction du Trésor et de la Dette Publique | 23% |
| ● Direction de la Comptabilité Publique | 20% |
| ● Direction des Recettes | 24% |
| ● Bureau Régional de Akkar | 0% |
| ● Unité de recherche et d'analyse fiscale | 0% |
| ● Bureau Régional de Baalbeck | 0% |
| ● Bureau Régional du Mont Liban | 4% |
| ● Bureau Régional du Liban-Nord | 3% |
| ● Bureau Régional du Liban-Sud | 3% |
| ● Bureau Régional de Nabatiye | 0% |
| ● Bureau Régional de la Békaa | 1% |
| ● Département Informatique | 1% |
| ● Direction de la TVA | 9% |
| ● Direction des Affaires Administratives | 1% |
| ● Direction du Budget et du Contrôle des dépenses | 6% |
| ● Direction d'Ordonnancement | 5% |

Répartition des participants de la Direction des Douanes



| | |
|--|-----|
| ● Brigade de Tripoli | 38% |
| ● Brigade de Chtaura | 33% |
| ● Département de Tripoli | 2% |
| ● Département de Beyrouth | 8% |
| ● Brigade de Beyrouth | 5% |
| ● Conseil Supérieur des Douanes | 5% |
| ● La Cour | 4% |
| ● Département de Register | 1% |
| ● Département d'Audit et de Lutte contre la fraude | 4% |

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

Un centre d'excellence en formation à la gestion financière publique

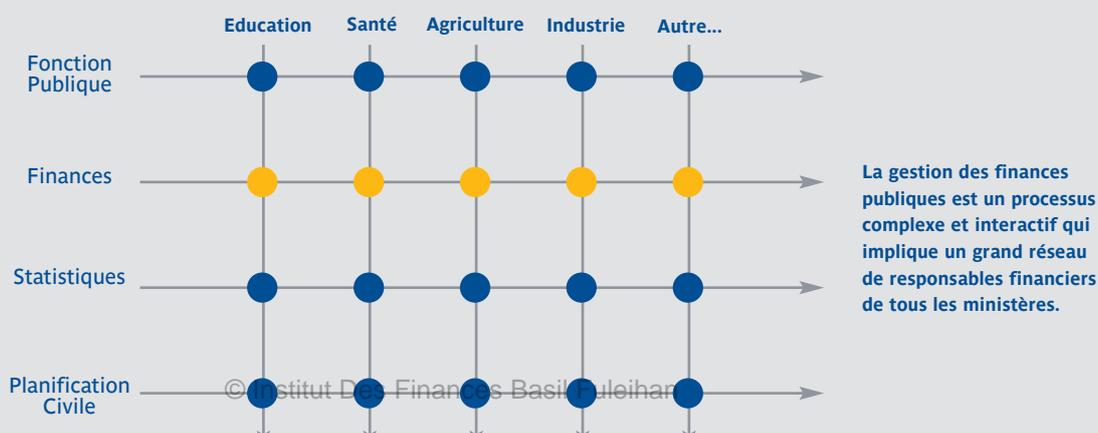
Malgré la perturbation des activités du gouvernement due, notamment, à l'absence de vote du budget public (depuis 2006) et la crise des comptes publics, l'Institut des Finances s'est efforcé de s'adapter usant d'une nouvelle stratégie pour le processus de renforcement des compétences, en:

- 1) Liant l'élaboration des formations aux besoins de compétences requis;
- 2) Respectant les priorités;
- 3) Assurant un haut niveau de qualité de la formation dans la limite des ressources humaines et financières disponibles.

Pour les formations en Gestion des finances publiques, l'équipe de l'Institut des Finances a travaillé sur trois niveaux:

- Exhaustivité des programmes: le plan de travail annuel a couvert les différents aspects liés à la gestion des finances publiques allant de la préparation à l'exécution budgétaire, l'audit et le contrôle financier...
 - Définition des groupes cibles: le plan de travail s'est adressé à un vaste réseau de personnes concernées par l'amélioration de la gestion des finances publiques au sein du ministère des Finances et autres ministères, institutions publiques et municipalités, ainsi que dans les organismes de réglementation et au Parlement libanais.
- Elaboration de programmes de grande qualité et spécialisés: l'Institut des Finances a développés par le biais de contrats de services et de subventions accordées à des secteurs spécifiques tels que le Parlement, les municipalités et l'Office des Eaux, portant une attention particulière à la question des marchés publics.

L'Institut soutient le Ministère des Finances dans ses efforts visant à améliorer la gestion des Finances Publiques dans les différentes administrations et institutions publiques



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

and is copyrighted work.

Projet de
développement
des capacités des
municipalités



Les principales réalisations

La formation sur les thèmes de la gestion des finances publiques a tenu une place prépondérante dans les activités de l'Institut des Finances, avec **2331** stagiaires...

Formations en gestion des finances publiques

| Activité | Nombre de Participants du Ministère des Finances | Nombre de Participants des Administrations libanaises | Nombre de Participants venus de l'étranger | Nombre Total de stagiaires |
|--|--|---|--|----------------------------|
| Accompagner les municipalités: lois, gestion financière et développement local | | 976 | | 976 |
| Gestion financière de l'Office des Eaux | | 22 | | 22 |
| Réunion annuelle du réseau GIFT-MENA | 10 | 6 | 51 | 67 |
| Le cadre budgétaire au Liban | 17 | 98 | | 115 |
| Préparation des projets de budget au Liban | 4 | 21 | | 25 |
| Formation régionale spécialisée en préparation du budget de l'Etat | 3 | 1 | 20 | 24 |
| Introduction à l'exécution budgétaire | 61 | | | 61 |
| Caractéristiques de sécurité de la nouvelle monnaie libanaise | 68 | | | 68 |
| Atelier sur le contrôle des dépenses dans les hôpitaux publics | | 36 | | 36 |
| Atelier sur les achats publics centralisés: l'expérience française | 7 | 47 | | 54 |
| La planification, les prix et la classification dans les achats publics | | 24 | | 24 |
| Atelier sur les besoins en formation en achats publics au Liban | 2 | 62 | | 64 |
| Table ronde autour de l'expérience française dans le domaine des achats publics hospitaliers | | 22 | | 22 |
| Réunions du Comité de Pilotage du projet "Renforcement des capacités en achats publics durables" | 6 | 6 | | 12 |
| Code des procédures fiscales | 2 | 52 | | 54 |
| Introduction générale au système fiscal libanais | | 136 | | 136 |
| Impôt sur le revenu | | 63 | | 63 |
| Droit de timbre | | 62 | | 62 |
| Système fiscal au Liban: orientations | | 143 | | 143 |
| Taxe sur les intérêts et les bénéfices | | 65 | | 65 |
| Procédures de recouvrement forcé | 30 | | | 30 |
| Contrôle des comptes et des états financiers pour les administrations publiques | 26 | | | 26 |
| Comptabilité des sociétés | 52 | | | 52 |
| Analyse financière | 11 | | | 11 |
| International Accounting Standard | 19 | | | 19 |
| Instruments financiers: Comptabilisation et évaluation | | | | |
| La faillite selon le droit libanais | 42 | | | 42 |
| Le contrôle interne et l'audit - formation de formateurs | 4 | 2 | | 6 |
| Le contrôle interne et l'audit | 25 | | | 25 |
| Atelier sur "l'audit de la performance des dépenses" | | 23 | | 23 |
| Contrôle financier du parlement libanais | | 4 | | 4 |
| Total | 389 | 1871 | 71 | 2331 |

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

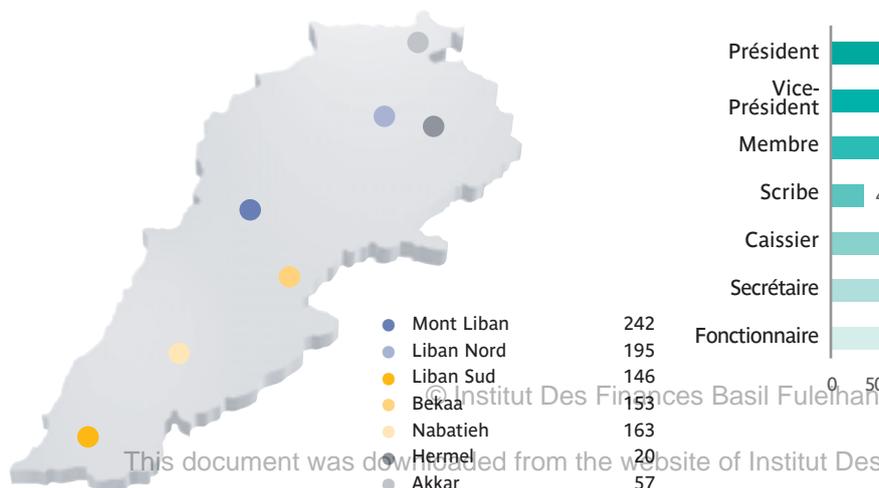
L'Institut des Finances a développé une approche intégrée pour les questions de gestion des finances publiques, au bénéfice de deux secteurs principaux: les municipalités et l'Office des Eaux.

- En partenariat avec la "Knowledge Development Company- KDC", et avec le soutien du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et du Ministère de l'Intérieur et des Municipalités, l'Institut des Finances a développé son programme de formation sur le: **"Développement des capacités des municipalités au Liban et la bonne gouvernance"**. Le programme a couvert les connaissances juridiques de base, les principes de la gestion financière et les outils de développement local permettant aux municipalités et à leurs conseils de mieux exécuter leurs tâches et de faire face aux défis du développement local; le nombre total des participants s'est élevé à **950** présidents et membres de Conseil municipal venus de **450** municipalités des différentes mohafazats du Liban.
- Suite à la demande de la société "Development Alternative Inc." et de la "USAID" (Agence Américaine pour le Développement International), l'Institut des Finances a exécuté un **programme de renforcement des compétences en gestion financière au bénéfice des agents de l'Office des Eaux de Beyrouth et du Mont-Liban**. Le programme a contribué au développement des compétences de **20** fonctionnaires dans les sujets financiers et comptables et à l'amélioration

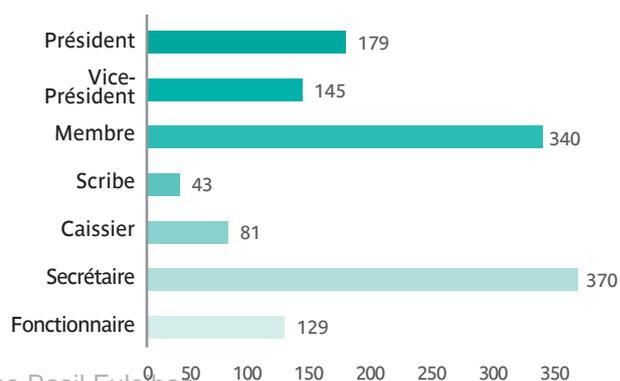
de leurs performances et la qualité de leurs services. **La préparation du budget** a été l'objet d'une attention particulière au cours de l'année.

- L'Institut des Finances a contribué au développement du projet EFMS, implémenté par la Banque Mondiale au ministère des Finances (Direction du Budget et du Contrôle des dépenses), en organisant des sessions pour expliquer le cadre macro-économique du projet de budget et les orientations pour l'année 2012, à un groupe de **115** participants venus de **70** administrations et institutions publiques au Liban.
- En collaboration avec la Westminster Foundation for Democracy, l'Institut a également réalisé un programme analogue adressé à des parlementaires libanais.
- Au niveau régional, l'Institut des Finances a collaboré avec la Banque Islamique de Développement pour exécuter le "Programme régional spécialisé en préparation du budget de l'Etat pour les cadres supérieurs au Moyen-Orient et en Afrique du Nord" avec la participation de **24** participants venus de **9** pays.
- L'Institut des Finances a également collaboré, pour la première fois, avec l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), organisant **"la Quatrième réunion annuelle du réseau des Hauts Fonctionnaires spécialistes du budget au Moyen-Orient et en Afrique du Nord"**, à Beyrouth, en juin 2011.

Participants au programme de renforcement des capacités des municipalités



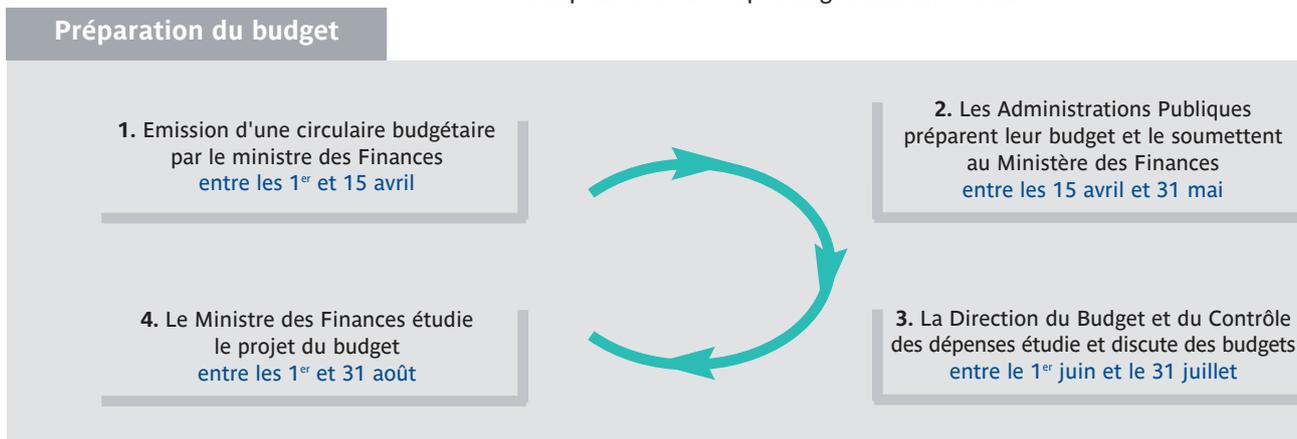
Répartition des participants selon leurs fonctions



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

and is copyrighted work.

- En ce qui concerne le thème de **l'exécution du budget**, l'Institut des Finances a collaboré au projet EFMS (implémenté par la BM) pour la préparation et la mise en œuvre d'un premier programme de formation au bénéfice d'agents qui travaillent au sein du ministère des Finances.
- L'Institut des Finances a également contribué à l'organisation d'une série de réunions avec des experts locaux afin de se familiariser avec les meilleures pratiques en matière de gestion des fonds de trésorerie et de stabilité de la monnaie libanaise. L'Institut a de même répondu à la demande du ministère de la Santé Publique et a organisé un atelier de formation adressé aux contrôleurs des dépenses, aux chefs de départements financiers et comptables de **24** hôpitaux gouvernementaux.



- Au niveau de la **fiscalité et de la comptabilité**, l'Institut des Finances a organisé une série de rencontres portant sur le Code des procédures fiscales, en collaboration avec la Direction des Recettes du Ministère des Finances. Ces rencontres ont visé **54** stagiaires des institutions publiques. L'Institut des Finances a également organisé une série d'ateliers sur l'analyse comptable et financière, la faillite, et les procédures de recouvrement forcées, dont ont bénéficié des fonctionnaires de l'administration fiscale. L'année 2011 fut marquée par une collaboration spéciale avec l'Association des Banques du Liban à travers l'organisation d'une série d'ateliers sur le système fiscal au Liban, au profit de **469** stagiaires du secteur bancaire.
- L'**"audit et le contrôle"** a également été l'objet d'une attention particulière au niveau national. En effet, début 2011, l'Institut des Finances a organisé des ateliers avec pour titre **"L'audit des comptes et des états financiers des administrations publiques"** auxquels ont participé **18** fonctionnaires du ministère des Finances. Par ailleurs, l'Institut a poursuivi sa coordination avec le projet EFMS pour la préparation et la mise en œuvre d'un atelier sur **"Le contrôle et l'audit"** pour les fonctionnaires du ministère des Finances.

Au niveau régional, l'équipe de formation a finalisé la préparation du programme régional sur le contrôle et l'audit à mettre en place au cours de l'année 2012. L'Institut a également collaboré avec le Centre de Formation des Finances publiques jordanien pour l'organisation d'une conférence régionale qui s'est tenue dans la région de la mer Morte (voir section Partenariats).

This document was downloaded from <http://www.ebrd.com> and is copyrighted work.

and is copyrighted work.



Séminaire régional: "Rôle de la formation dans le support à la réforme de la comptabilité Publique" - Jordanie

Formations à l'étranger

Les formations en gestion des finances publiques ont été accompagnées d'activités organisées à l'étranger. En effet, l'Institut des Finances a réussi à assurer la participation de **38** fonctionnaires du ministère des

Finances et de formateurs dans **10** programmes et conférences régionales et internationales, ainsi que des visites de terrain d'institutions similaires à l'étranger.

La formation à l'étranger sur les sujets de la gestion des finances publiques

| Activité | Organisateur | Nombre de participants du MdF |
|--|--|-------------------------------|
| Problèmes de gestion macroéconomique et du secteur financier – Abou Dhabi | Fonds Monétaire Arabe | 3 |
| Conception, répartition et exécution des réformes de la gestion des finances publique - Abou Dhabi | Fonds Monétaire Arabe | 2 |
| Visite de terrain au ministère de l'Economie et des Finances - Maroc | Ministère de l'Economie et des Finances - Maroc | 5 |
| Conférence sur la Gestion des Finances Publiques: Confiance et responsabilisation - Grande-Bretagne | Chartered Institute of Public Finance and Accountancy | 1 |
| Colloque "Coopérer pour répondre aux défis de la gouvernance économique et financière" - France | ADETEF | 1 |
| Formation "Marrakech Task Force Approach to SPP" - Allemagne | Programme des Nation Unies pour l'Environnement | 1 |
| Réunion des chefs de projets - Paris | Programme des Nation Unies pour l'Environnement | 1 |
| 7 ^e Rencontre du Réseau international sur l'éducation financière - Canada | Organisation de Coopération et de Développement Economique | 4 |
| Séminaire régional: "Rôle de la Formation dans le Support à la Réforme de la Comptabilité Publique" - Jordanie | Ministère des Finances - Jordanie | 8 |
| Visite au Centre d'Excellence en Finances (CEF) - Slovénie | Centre d'Excellence en Finances | 4 |
| Total | | 30 |

Enquête sur les
besoins de formation
en achats publics



L'achat public au Liban: études nationales et enquête des besoins pour le renforcement des compétences

Les achats publics constituent un outil principal de l'exécution du budget de l'Etat visant à l'optimisation des dépenses publiques. En 2011, l'Institut a réalisé un progrès considérable à ce niveau, à travers la préparation de deux études analytiques nationales portant sur les pratiques actuelles en achats publics et en achats durables. Les résultats de ces deux études feront l'objet de discussions et de consultations avec des experts avant d'être publiés au cours de l'année 2012. De plus, l'Institut mobilisera aussi l'expertise locale et étrangère pour mettre en œuvre des programmes spécialisés et des ateliers de travail sur la question.

Etude sur les pratiques en achats publics

En l'absence de statistiques précises à l'échelle nationale portant sur les pratiques actuelles en achats publics, les compétences relatives des fonctionnaires publics ainsi que leur besoin en formation, l'Institut des Finances a lancé, avec le soutien du Gouvernement italien - Bureau du Développement et de la Coopération Italienne au Liban, la première phase du projet "**Renforcement des compétences en achats publics**" consistant en la réalisation d'une étude analytique des besoins en formation.

L'étude décrit les pratiques d'achats publics au Liban, ainsi que le cadre légal qui régit le processus d'acquisition de biens, travaux et services; elle se base sur un échantillon de **84** fonctionnaires publics travaillant dans ce domaine, ainsi que sur des entretiens avec un groupe d'experts et de praticiens dans les secteurs public et privé et auprès d'organisations internationales opérant au Liban. A travers l'identification des besoins en formation dans le secteur public, cette étude prépare le terrain pour l'élaboration de modules de formation spécialisés et de qualité.

Les achats publics libanais en chiffres

- La part des marchés publics au Liban constitue environ 4% du PIB.
- Les marchés publics constituent environ 22% du budget de l'Etat libanais, et près de 13% des dépenses publiques annuelles.
- 40% des achats sont effectués par le biais de la sollicitation d'offres et 33% se fait par appel d'offres. © Institut Des Finances Basil Fuleihan
- 27% du personnel dans le domaine des marchés publics est familiarisé avec les principes de l'achat public durable, contre 15% initiés à l'achat électronique.

This document is copyrighted work. and is copyrighted work.

and is copyrighted work.

Etude sur les achats durables

L'Institut des Finances représente le Ministère des Finances dans le Processus de Marrakech, visant à développer les compétences en achats publics durables à travers le monde. Réalisée en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), la première phase du projet comprend:

- Une évaluation de la situation actuelle au Liban en termes de législation et procédures de production et consommation durables.

- Une étude portant sur le cadre légal de l'achat public durable.
 - Une étude sur la capacité du marché libanais à satisfaire les besoins en biens et services durables.
- La deuxième phase du projet visera l'élaboration d'une politique nationale en achats durables, qui sera débattue avec les parties concernées afin de parvenir à la formation d'un groupe de fonctionnaires publics, qui suivraient une méthodologie spécifique pour l'adoption des principes, normes et conditions de passation de marchés publics durables.

Initiatives de formation en achats publics

En matière de formation, l'Institut a poursuivi l'organisation d'ateliers de travail avec la participation de **177** fonctionnaires de diverses administrations et

institutions publiques au Liban. Le tableau ci-dessous présente les principaux thèmes de formation au cours de l'année 2011.

Formations en achats publics

| Activité | Nombre de participants du Ministère des Finances | Nombre de participants d'Administrations Publiques | Nombre Total Participants |
|--|--|--|---------------------------|
| Table ronde autour de l'expérience française dans le domaine des achats publics hospitaliers | | 22 | 22 |
| Atelier sur les achats publics centralisés: l'expérience française | 7 | 48 | 55 |
| Ateliers sur la planification, les prix et la classification dans les achats publics | | 24 | 24 |
| Atelier sur les besoins en formation en achats publics au Liban | 2 | 62 | 64 |
| Réunions du Comité de Pilotage du projet "Renforcement des capacités en achats publics durables" | 6 | 6 | 12 |
| Total | 15 | 162 | 177 |

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



Vers le renforcement du contrôle parlementaire au Liban

Le contrôle financier constitue la pierre angulaire de la bonne gouvernance, de la démocratie et de la transparence dans l'administration publique. Cependant, la question du budget au Liban est souvent tributaire, au niveau de sa préparation, de son exécution et de son contrôle, de considérations politiques, sectaires et sociales. Il devient donc crucial de dépasser ces contraintes et de traiter le contrôle parlementaire selon des dimensions techniques, juridiques, financières et économiques.

Partant de ces principes, la Westminster Foundation for Democracy a lancé, en 2008, plusieurs initiatives pour renforcer le contrôle parlementaire au Liban et a choisi le Bureau d'Audit National en Grande-Bretagne comme partenaire et l'Institut Basil Fuleihan comme partenaire local.

Les principales réalisations de coopération pour 2011 ont été publiées dans un rapport préliminaire détaillant la situation du contrôle parlementaire au Liban, et ses principales lacunes. Par ailleurs, un atelier de formation a été organisé, réunissant l'équipe de l'unité consultative au sein du parlement libanais; toujours dans cette optique, l'Institut des Finances a participé à diverses conférences et initiatives lancées par la Fondation Westminster pour la Démocratie au Parlement libanais, à laquelle étaient présents environ **48** participants.

Formation au Contrôle parlementaire

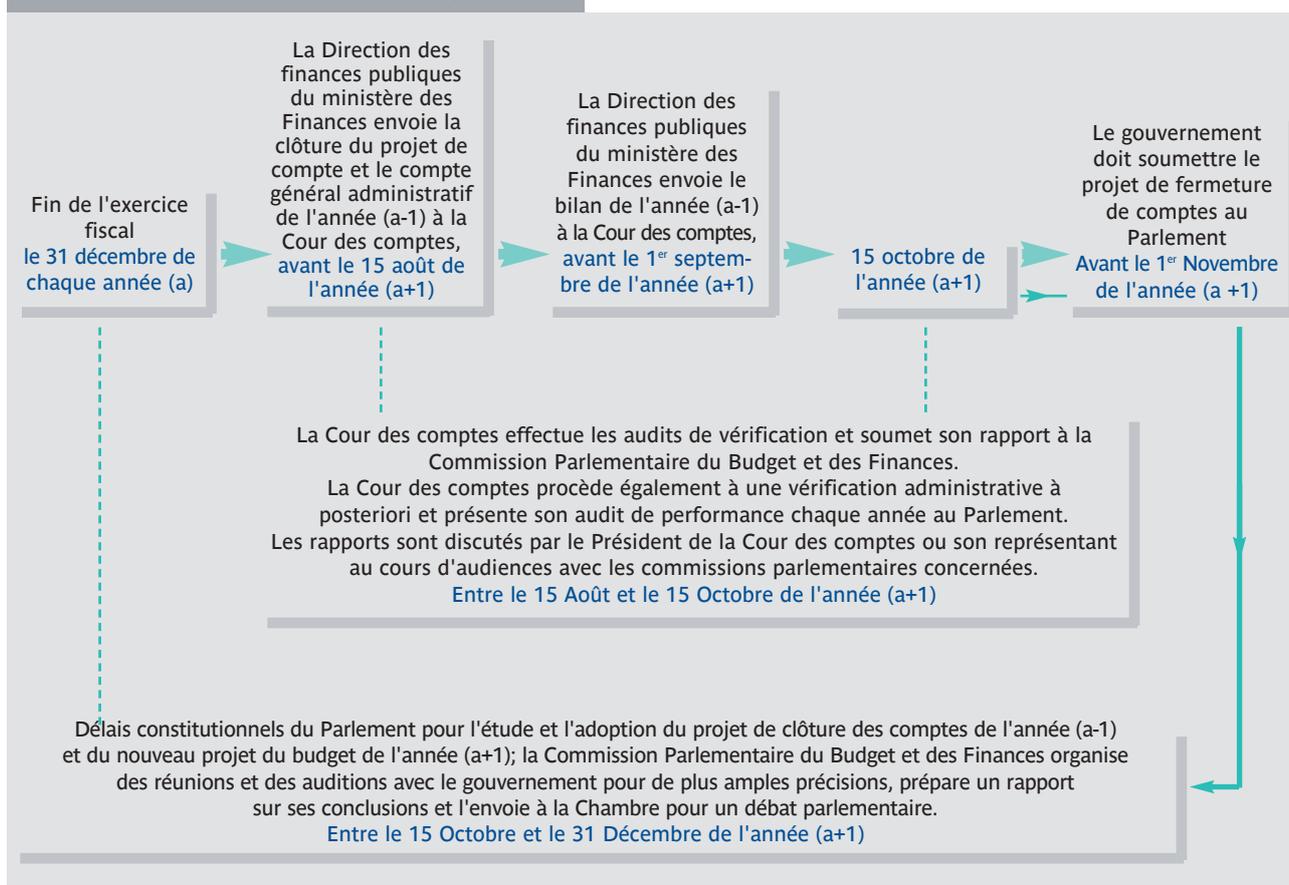
| Activité | Nombre de participants du Mdf | Nombre de participants d'Administration Libanaise | Nombre de participants de l'Etranger | Nombre Total de participants |
|--|-------------------------------|---|--------------------------------------|------------------------------|
| Atelier de travail sur le contrôle parlementaire au Liban, adressé à l'unité consultative au parlement | | 4 | | 4 |
| Atelier sur l'audit de la performance des dépenses pour l'équipe de la Cour des comptes | | 23 | | 23 |
| Visite d'une délégation au Bureau d'Audit National (Royaume-Uni) "le Contrôle parlementaire au Liban" | 4 | | 44 | 48 |
| Total | 4 | 27 | 44 | 75 |

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

Le Contrôle sur l'exécution du budget public



Orientation de la formation en gestion financière

En 2012, l'Institut des Finances va concentrer ses efforts sur les axes suivants:

- Accompagner tous les projets de réforme et de développement en matière de finances publiques au Liban ainsi qu'au Moyen-Orient et en Afrique du Nord;
- Assurer la cohésion entre les différents projets et l'ensemble des parties impliquées dans l'amélioration
- Faire appel à des experts-formateurs hautement qualifiés et dotés d'une grande éthique professionnelle afin de préparer et d'exécuter des modules de formations de qualité en matière de finances.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

Un centre d'excellence en formation sur les douanes et les thématiques liées



Au cours de l'année 2011, l'Institut des Finances a redoublé ses efforts pour le renforcement des capacités dans l'Administration des douanes, dans le but de soutenir les programmes de protection des citoyens et de leur sécurité économique. Pour y parvenir, il a activement consolidé les liens entre les douanes et d'autres institutions gouvernementales, en particulier les organismes d'application de la loi ainsi qu'avec le secteur privé. Les activités du calendrier 2011 de la formation douanière ont aussi contribué à une harmonisation des procédures douanières, et se sont particulièrement attachées au développement des compétences dans la lutte contre la contrebande, et surtout celle de la drogue. L'Institut des Finances s'est efforcé, en outre, de développer le réseau de contacts avec l'Organisation Mondiale des Douanes et les organisations internationales et régionales, afin de profiter de l'expertise et des expériences internationales.

Principales réalisations

- Exécution des activités articulées autour de quatre axes tels que définis dans le plan de formation à moyen terme - années 2009-2011. **864** est le nombre de participants dans les programmes de douanes (voir encadré);
- Développement d'un programme spécial sur la législation douanière, comprenant **4** formations sur les exemptions, les limites à l'importation et l'exportation, les conditions abrogeant les droits (taxes) et le Système Harmonisé des douanes;
- Renforcement de la coopération avec des partenaires locaux et mise en œuvre de **4** programmes avec la participation des fonctionnaires de l'administration des douanes et des organismes d'application de la loi (en particulier le Ministère de l'Economie et du Commerce et les Forces de Sécurité Intérieure);
- Suivi de la promotion des agents douaniers et formation sur le tarif douanier et militaire pour **43** agents douaniers ayant réussi le concours de promotion au poste d'Adjudant administratif et technique;
- Suivi des projets de développement des douanes impliquant l'utilisation du système Asycuda et contribution à l'organisation de **16** formations à **73** courtiers douaniers et **49** étudiants dans les affaires douanières;
- Renforcement de la coordination avec le Représentant régional de l'Organisation Mondiale des Douanes: visites d'études entre les ministères des Finances libanais et marocains;

Les 4 axes de la formation douanière au moyen terme

- Facilitation du commerce;
- Activation du contrôle douanier et protection des intérêts économiques et financiers;
- Utilisation des technologies de l'information;
- Normalisation mondiale des procédures douanières.

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

and is copyrighted work.

- Renforcement de la coopération avec les institutions et organismes internationaux: contribution à l'organisation de trois sessions de formation avec

l'Organisation Mondiale des Douanes, et élaboration d'une formation sur le contrôle post-audit et les méthodes d'investigation, avec l'Union Européenne.

Formations adressées aux douanes

Le Contrôle, l'Inspection et la Gestion des risques étaient les thèmes privilégiés des formations douanières de l'année. **700** fonctionnaires (civils et militaires) de l'Administration des douanes en ont bénéficié. L'on signalera, cependant, que l'Institut des Finances n'a

pu exécuter que **6** des **9** formations planifiées dans son calendrier, en raison de l'absence de formateurs aux douanes, pris par leurs occupations professionnelles dues à une exceptionnelle surcharge de travail dans leur administration.

Les participants aux formations en douanes

| Activités | Nombre de formations | Nombre d'Agents douaniers | Nombre de participants des administrations | Total Participants |
|---|----------------------|---------------------------|--|--------------------|
| Formations spécialisées | | | | |
| Principes généraux des exemptions fiscales | 1 | 32 | | 32 |
| Conditions abrogeant les droits douaniers | 1 | 25 | | 25 |
| Les limites à l'importation | 2 | 23 | | 23 |
| Code des régulations douanières | 1 | 12 | | 12 |
| Contraventions douanières: inspection et sanction | 1 | 13 | | 13 |
| Utilisation et analyse des images par rayons X | 14 | 143 | | 143 |
| La lutte contre le trafic | 11 | 270 | | 270 |
| Lutte contre le trafic terrestre | 1 | 25 | | 25 |
| Formation technique au système International (ASYCUDA) | 14 | | 73 | |
| Formation technique au système International (ASYCUDA) pour les étudiants de l'université BAU | 2 | | 49 | |
| Atelier sur le contrôle des procédures d'autorisation et d'inspection (organisation TAIEX) | 1 | 25 | | 25 |
| Formation militaire et professionnelle aux agents admis aux postes d'adjudant et d'adjudant technique adjoint dans l'administration des douanes | 1 | 41 | | 41 |
| Total | 50 | 609 | 122 | 609 |

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

Lutte contre le trafic de stupéfiants

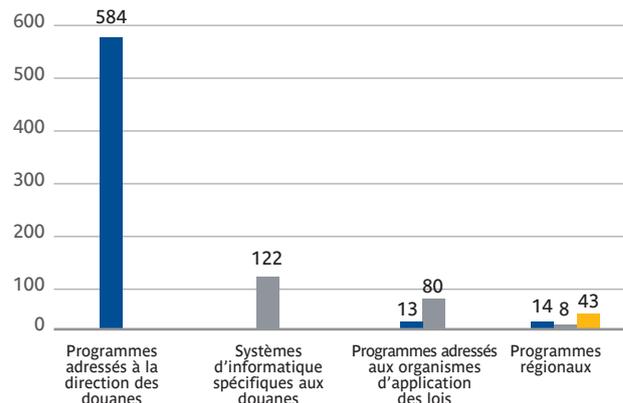


Distribution géographique des participants



| | |
|------------------------|-----|
| ● Beyrouth | 196 |
| ● Liban Nord (Tripoli) | 221 |
| ● Bekaa (Chtaura) | 192 |

Distribution des stagiaires aux formations en douanes



| |
|--|
| ■ Stagiaires de la direction des douanes |
| ■ Stagiaires de l'étranger |
| ■ Stagiaires des Administrations Publiques |

Une attention particulière à la lutte contre les stupéfiants

L'Institut des Finances apporte depuis des années une attention particulière au thème de la lutte contre le trafic de drogue. Cette année, il a développé, en collaboration avec le "Centre d'Entraînement pour le Renforcement de la Sûreté Aéroportuaire" (CERSA), un programme pilote, visant à renforcer les compétences nécessaires pour la détection et le contrôle du trafic de drogue. Les participants, au nombre de **270**, étaient des agents de contrôle douanier, en provenance de Tripoli et de Chtaura. L'Institut des Finances a également œuvré aux niveaux de la prévention et de la sensibilisation aux dangers de la drogue, au niveau national, en collaboration avec l'Administration des douanes, les Forces de Sécurité Intérieure et le ministère de l'Éducation.

Atelier "Comment pouvons-nous protéger nos enfants contre le fléau de la drogue"

A l'occasion de la Journée Mondiale contre la drogue, et en coopération avec l'Ordre des Pharmaciens, l'Institut des Finances a organisé un atelier de discussion intitulé "Comment pouvons-nous protéger nos enfants contre le fléau de la drogue".

Des experts de l'Administration des douanes, des Forces de Sécurité Intérieure ainsi que des représentants des associations Skoun, Oum el Nour et Jad (société civile) ont participé à l'atelier. Au programme également, la projection d'un film documentaire et la distribution de publications de l'Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime (ONUDC).

Un programme pour les agents de contrôle douanier: "La lutte contre la drogue"

Les programmes de cette année se distinguent par le développement d'un nouveau matériel pédagogique qui a inclus, en plus des dimensions juridique et théorique liées aux stupéfiants, des exercices pratiques sur l'inspection moderne, les tests d'urine et de salive, l'inspection des véhicules, le dépistage des passagers, etc.

Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

Formation spécialisée sur l'utilisation et l'analyse d'images par rayons X

L'Institut des Finances a accompagné l'Administration des douanes dans le processus de développement des compétences des agents du contrôle douanier sur le système, récemment acquis, de la détection par rayons X.

143 agents douaniers, travaillant sur le contrôle des sorties maritimes et terrestres, ont participé à ce programme. La formation s'est distinguée par son aspect pratique grâce à l'utilisation du programme Logyx installé au "Centre d'Entraînement pour le Renforcement de la Sûreté Aéroportuaire". Le système

permet de comparer une liste de produits donnés au contenu réel des bagages par la lecture et l'analyse des rayons X.

Ce programme s'avère primordial pour l'atteinte des objectifs de modernisation et de réforme des douanes, notamment pour la facilitation du commerce international, le renforcement du contrôle, pour la sécurité et la sûreté des frontières, ainsi que la réduction des activités de contrebande et des fraudes commerciales, douanière et fiscale.

Programmes en douanes adressés aux organismes d'application de la loi

L'Institut des Finances a dispensé un certain nombre de programmes relatifs à la douane à destination des services d'application des lois et des ministères concernés, avec des sujets comme les techniques de contrôle en psychologie criminelle, la lutte contre la contrefaçon et la fraude commerciale. Ce dernier volet est en croissance et a des répercussions très graves tant au niveau de la santé et du bien-être des

consommateurs que sur les rentrées du gouvernement. Ce thème a été développé avec le concours du secteur privé dans un certain nombre d'ateliers sur "**La contrefaçon et la falsification: preuves et techniques**" et la "**Lutte contre la contrefaçon et le piratage - santé et sécurité des consommateurs**". 70 contrôleurs du ministère de l'Economie ont participé à ces ateliers.

Formation sur les techniques de contrôle en psychologie criminelle

L'objectif de ce programme est de se familiariser avec la gestuelle corporelle lors de l'observation et des interrogatoires, et l'utilisation d'entretiens brefs avec les suspects. Le programme s'est adressé aux agents des douanes et des Forces de Sécurité Intérieure.

Un partenariat privilégié avec le secteur privé en collaboration avec Business ConServ



L'Institut accompagne les services d'application des lois dans leur mission afin d'identifier les caractéristiques d'un produit et pouvoir les comparer aux contrefaçons présentes sur le marché, et plus particulièrement les produits qui présentent un danger pour la santé des citoyens et l'économie.

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

and is copyrighted work.

Le Liban, centre de formation régional pour l'Organisation Mondiale des Douanes

Malgré les efforts déployés pour renforcer le rôle du Liban au niveau régional, les circonstances ont entravé cette année la mise en œuvre de la totalité des programmes inclus dans le plan de formation régional; l'Institut des Finances a donc organisé seulement trois des cinq formations, suivies par 43 fonctionnaires de différents pays arabes.

Les participants aux programmes régionaux

| Activité | Nombre de formations | Nombre d'agents douaniers | Nombre de participants des administrations | Nombre de participants de l'Etranger | Nombre total de participants |
|---|----------------------|---------------------------|--|--------------------------------------|------------------------------|
| Système harmonisé | 1 | 3 | | 13 | 16 |
| La valeur en douanes | 1 | 4 | | 8 | 12 |
| Lutte contre la contrefaçon - santé et sécurité du consommateur en collaboration avec l'organisation mondiale des Douanes | 1 | 7 | 8 | 22 | 37 |
| Total | 3 | 14 | 8 | 43 | 65 |

Orientations de la formation aux douanes

L'Institut des Finances concentrera ses efforts en 2012 sur les thèmes suivants:

- L'accès aux concepts économiques, de commerce moderne et de développement des connaissances dans tous les types de fraude commerciale et de criminalité organisée et de contrebande;
- Incitation à la participation des douanes dans les formations spécialisées en gestion financière publique (budget, transactions publiques, ...) et préparation de programmes spéciaux aux cadres moyens, visant à développer les compétences de gestion des groupes de travail, l'évaluation et la gestion du temps;
- Contribution à la prévention, la sensibilisation communautaire et le développement de formations spécialisées dans la lutte contre le trafic illicite de drogues naturelles et chimiques. Introduction des organismes d'application et autres parties concernées aux propriétés des drogues et amélioration de leurs compétences dans l'analyse de l'information, l'enquête et la surveillance;
- Création d'un espace d'échange d'expériences et d'expertise avec les autres organismes d'application de la loi et les parties concernées par le commerce et les crimes financiers et ouverture au secteur privé pour tirer parti de son expertise technique;
- Renforcement des coopérations régionale et internationale pour bénéficier de l'expertise mondiale et des bonnes pratiques dans la gestion des risques et le ciblage des formations;
- Renforcement du rôle du Liban comme centre de formation régional dans la formation douanière. Coordination continue avec l'Organisation Mondiale des Douanes et son Représentant régional ainsi qu'avec le Centre de renforcement des capacités d'Abou Dhabi, afin de mettre en place et de développer des formations.

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

and is copyrighted work.

Renforcer la culture économique et financière

L'Institut des Finances accorde, depuis deux ans, une attention particulière à la culture économique et financière, contribuant à la sensibilisation du public libanais sur les questions économiques et financières afin de stimuler la croissance et l'implication active des citoyens. Ainsi en 2011, l'Institut a poursuivi le programme adressé aux enseignants des matières économiques des écoles publiques. Il a, dans ce contexte également, mis en place une série d'ateliers de travail portant sur les capacités analytiques et économiques au sein du ministère des Finances et des institutions et administrations publiques. Les ateliers ont réuni 712 participants du Liban et de l'étranger, et 3 formations ont été organisées en collaboration avec des organisations locales et régionales. De même, un certain nombre d'activités pour les jeunes ont été organisées dans le cadre du programme annuel "Introduction au ministère des Finances au Liban".

Les participants aux formations d'éducation financière et économique

| Activité | Nombre de formations | Nombre de participants du MdF | Nombre de participants d'administrations libanaises | Nombre de participants de l'étranger | Nombre total de participants |
|--|----------------------|-------------------------------|---|--------------------------------------|------------------------------|
| Atelier de travail sur les principes économique du secteur public | 1 | 3 | 13 | | 16 |
| Atelier de travail sur les techniques de statistiques pour la prise de décision | 1 | 3 | 16 | | 19 |
| Le partenariat public privé comme modèle de financement des projets d'infrastructure | 1 | | | 15 | 15 |
| Formations en collaboration avec l'Institut Arabe de Planification | | | | | |
| 10 ^e Conférence annuelle sur les nouvelles Orientations du financement du développement | 1 | 3 | 17 | 86 | 106 |
| Atelier de travail sur les économies et les défis de la mondialisation | 1 | 1 | 19 | | 20 |
| Atelier de travail sur l'analyse de la compétitivité et de ses politiques | 1 | 1 | 21 | | 22 |
| Total | 6 | 11 | 86 | 101 | 203 |
| Formations à l'étranger | | | | | |
| Child Finance Strategy | 1 | 1 | | | 1 |
| Conference on Financial Literacy: Partnering to turn financial literacy into action | 1 | 2 | | | 2 |
| Financial Capability Measurement Meeting | 1 | 1 | 1 | | 2 |
| Total | 9 | 15 | 87 | 101 | 208 |

Séminaire de renforcement des capacités des enseignants dans les écoles publiques



Projet visant à renforcer la culture économique et financière dans les écoles publiques

L'Institut a poursuivi sa coopération avec la Direction de l'orientation académique du ministère de l'Éducation nationale afin de mettre en œuvre la deuxième phase du projet de "renforcement de la culture économique et financière dans les écoles publiques". Cette phase a inclus une série d'ateliers de travail et de visites de terrain adressées à 205 professeurs d'économie responsables de 56.000 élèves, et de leur encadrement pour gérer leur avenir financier.

La première activité a été réalisée entre le mois d'octobre et de décembre 2011; elle comprenait une série de visites de terrain, à la Banque du Liban, au Port de Beyrouth et au ministère des Finances. Ces visites visaient à fournir aux enseignants un regard exhaustif et des outils interactifs vis à vis des politiques budgétaires et monétaires du pays et à approfondir leurs connaissances sur le rôle économique que jouent ces administrations. Concernant les activités prévues pour 2012, elles comprennent une formation interactive sur les concepts macro-économiques et de prise de décision, ainsi qu'une série d'ateliers de travail ayant pour objectif de faciliter l'éducation économique et financière chez les jeunes étudiants et de renforcer l'interaction entre les étudiants et les professeurs.

La première phase du projet

La formation s'est basée sur le développement d'un contenu et de techniques interactives qui complètent le programme officiel d'Économie, comprenant huit thèmes, considérés comme prioritaire selon l'évaluation des besoins faite par l'Institut, en coordination avec le ministère de l'Éducation - Direction de l'Orientation.

Le programme de la formation a été développé en collaboration avec des experts et des professeurs de la Faculté d'Économie - Université Saint-Joseph, et suivi par 159 enseignants de l'école secondaire, et organisé dans neuf écoles secondaires de Beyrouth et des régions.

Activités organisées pour renforcer les capacités des enseignants

| Renforcement des capacités des enseignants dans les écoles publiques | MdF | Administrations libanaises | A l'étranger | Total participants |
|--|----------|----------------------------|--------------|--------------------|
| Formation pour renforcer les capacités des enseignants d'économie dans les écoles publiques - cycle secondaire | 1 | 30 | | 30 |
| 1 ^{er} atelier de travail sur le rôle de la banque du Liban dans l'élaboration des politiques monétaires | 1 | 159 | | 159 |
| 2 ^e atelier de travail: les fonctions et la mission du ministère des Finances au niveau de la gestion des Finances publiques | 3 | 169 | | 169 |
| 3 ^e atelier de travail: le rôle commercial et économique du Port de Beyrouth la zone franche et le rôle des Douanes dans l'échange commercial | 3 | 151 | | 151 |
| Total | 8 | 509 | | 509 |

and is copyrighted work.

Une étude nationale sur la culture économique et financière

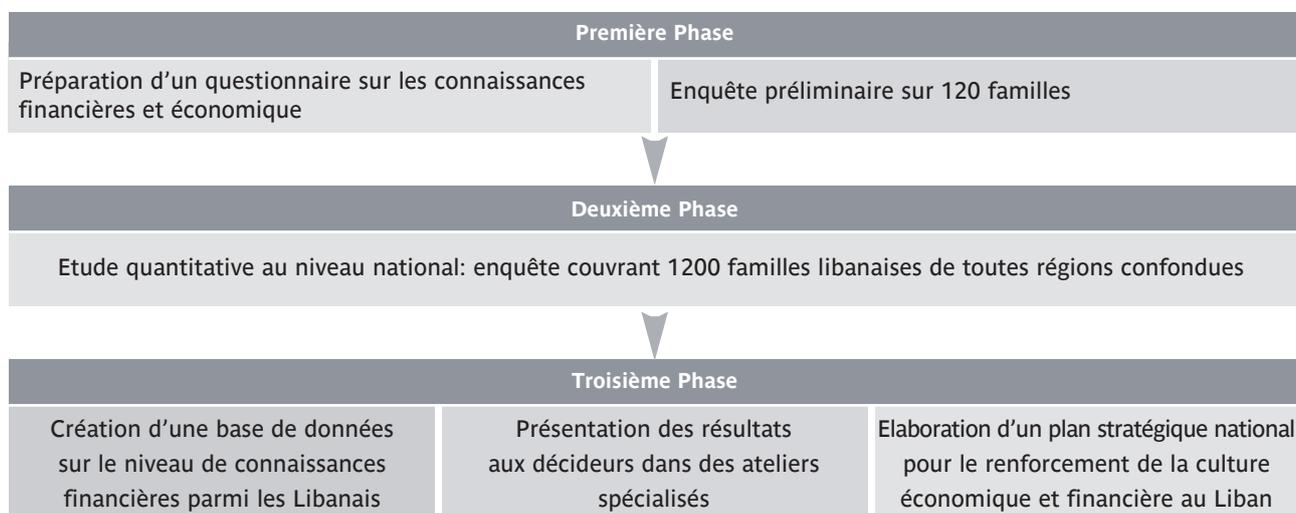
L'Institut des Finances a commencé en 2011, en collaboration avec la Banque Mondiale, une enquête nationale pour évaluer les connaissances économiques et financières de la population libanaise. Le Consultation and Research Institute (CRI) a, en première étape de ce projet, mis en place les modules du questionnaire ainsi qu'une enquête pilote qui a ciblé 120 familles de toutes les régions libanaises.

Le questionnaire a compris cinq thèmes, qui sont:

1) la gestion quotidienne de l'argent, 2) l'identification des instruments financiers, 3) la planification financière

pour l'avenir, 4) le niveau de connaissance sur les questions financières tels les comptes en banque, les intérêts, les taux de change et autres, 5) le niveau de connaissance en matière de gestion des finances publiques, des taxes, du budget, de la dette publique etc. L'enquête, quant à elle, portera sur un échantillon de 1200 ménages libanais, et sera effectuée début janvier 2012; elle sera complétée par une étude qualitative à travers des ateliers de travail spécialisés avec la participation de divers secteurs économiques.

Phases préparatoires du lancement d'une stratégie nationale d'éducation financière et économique



Les étudiants universitaires au Ministère des Finances

L'Institut des Finances a continué, comme au cours des années précédentes, à introduire le public libanais en général et les jeunes en particulier au ministère des Finances. Sous le titre **"La Jeunesse découvre le ministère des Finances"**, l'Institut a poursuivi l'organisation de visites pour les étudiants dans le but de les familiariser avec les fonctions et les orientations du ministère des Finances, de renforcer leur culture fiscale, de leur clarifier le concept de gestion des finances publiques, et aussi de les encourager à rejoindre ses rangs. Cette année, plus de 114 jeunes universitaires ont

participé à ce programme. Celui-ci avait été annoncé par l'Institut des Finances, dans une brochure distribuée à la Bibliothèque des Finances, lors des diverses réunions organisées à l'Institut et à l'occasion des différents Salons du livre.

D'autre part, l'Institut des Finances a poursuivi sa participation aux foires aux métiers, notamment celles organisées par l'Université Américaine de Beyrouth, l'exposition de Saida pour l'emploi, la foire des métiers à l'Université Antonine de Baabda, et celle de l'Université La Sagesse.

Les étudiants universitaires à l'Institut des Finances



Les visites des étudiants universitaires

| Université | Date | Nombre de groupes | Nombre d'étudiants |
|--|-----------|-------------------|--------------------|
| Université libanaise-Faculté de droit (Jal el Dib) | 7-1-2011 | 1 | 16 |
| LAU - Jbeil | 18-2-2011 | 1 | 7 |
| Faculté de droit et des sciences politiques et administratives - Section Française | 18-3-2011 | 1 | 25 |
| AUST - Achrafié | 6-5-2011 | 1 | 23 |
| Université Antonine - Baabda | 13-5-2011 | 1 | 19 |
| Université Antonine - Baabda | 20-5-2011 | 1 | 24 |
| Total | | 6 | 114 |

Orientations de l'éducation économique et financière

- Former les enseignants au "Jeu de l'île", jeu de simulation économique avec un nombre de concepts de base microéconomiques et macroéconomiques permettant aux enseignants de comprendre les éléments de prise de décision économique et ses conséquences;
- Organiser une conférence annuelle rassemblant tous les professeurs d'économie des écoles publiques avec des experts locaux et régionaux, afin d'améliorer la communication entre les enseignants, et les familiariser avec les meilleures pratiques existantes au niveau local et international;
- Développer des outils pédagogiques et de méthodes modernes telles que des brochures, des jeux éducatifs et des activités qui faciliteront le processus d'éducation économique et financière des étudiants;
- Compléter l'étude quantitative par une étude qualitative et organiser une conférence annuelle pour présenter les résultats et les recommandations obtenues;
- Intensifier les programmes destinés aux étudiants universitaires.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

Renforcement des compétences administratives

L'expérience à travers le monde, montre que les réformes financières constituent une étape essentielle pour parvenir à la modernisation de l'État. Cet effort de réforme ne peut s'accomplir s'il n'est accompagné d'une amélioration des compétences et de l'acquisition de connaissances des agents de la fonction publique, leur permettant de dynamiser et de gérer leurs équipes. L'Institut des Finances a donc poursuivi ses activités, adressées aux dirigeants du secteur public et aux cadres moyens et supérieurs du Liban, avec une série d'ateliers spécialisés (conception, gestion et évaluation des politiques publiques et leur relation avec la modernisation du travail gouvernemental), et transfert des bonnes pratiques et du savoir-faire.

Les sessions prennent la forme d'un club d'échange de bonnes pratiques et de mutualisation d'expériences managériales.

Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique

Pour la deuxième année consécutive, une série de rencontres-débats a été organisée pour les cadres supérieurs de la fonction publique. Le programme de ces Rencontres est le fruit d'une collaboration entre l'Institut Français de l'Ambassade de France au Liban, l'Ecole Nationale française d'Administration et l'Institut des Finances Basil Fuleihan, et bénéficie du soutien de la Fransabank.

Sous le titre "Politiques publiques: Conception et gestion", le programme a couvert les thèmes de la Gestion moderne de l'action publique, de la Gestion financière, de la Gestion des Ressources Humaines et de ses outils de pilotage, d'audit et de performance.

Quatre séminaires ont été organisés avec vingt participants: cadres supérieurs de la fonction publique sélectionnés parmi une cinquantaine de candidats, dont des directeurs généraux devenus de différents ministères, des directeurs d'institutions publiques variées et des magistrats.

Grâce à l'approche participative qui caractérise ces réunions, les sessions prennent la forme d'un club d'échange de bonnes pratiques et de mutualisation d'expériences managériales.

Rencontres des cadres dirigeants de la Fonction Publique libanaise



Une formation spécialisée, fruit de la coopération libano-française, pour renforcer la capacité des responsables gouvernementaux désirant développer leurs connaissances et avoir accès aux meilleures pratiques internationales:

- **Axe I:** Conception et mise en œuvre d'une politique publique;
- **Axe II:** Finances publiques, outil de modernisation et de performance de l'Etat;
- **Axe III:** La Fonction publique aujourd'hui: coûts, défis et opportunités;
- **Axe IV:** Contrôle, audit et évaluation des dépenses publiques.

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

and is copyrighted work.



Les programmes de gestion adressés aux cadres moyens

Des programmes de gestion ont été élaborés pour les cadres moyens du ministère des Finances dans le but de les former à la supervision et au leadership pour encadrer leurs équipes. **Cinq (5)** formations ont été organisées pour **118** stagiaires du ministère des Finances et de ministères et institutions publiques, portant sur des sujets liés au leadership, au travail d'équipe, à l'archivage et à la sauvegarde des documents dans l'administration publique. L'Institut des Finances a également développé un programme spécialisé de Communication dans les domaines techniques et prise de décision, et un autre sur la Représentation lors des réunions et conférences internationales.

Les principales formations en gestion

| Activité | Nombre de formations | Nombre de participants du MDF | Nombre de participants d'administrations Libanaises | Nombre total de participants |
|---|----------------------|-------------------------------|---|------------------------------|
| Compétences de leadership dans le secteur public | 1 | 9 | 5 | 14 |
| Principes d'archivage et de documentation dans les administrations publiques | 1 | 16 | 9 | 25 |
| Techniques professionnelles de représentation de l'administration aux réunions et conférences internationales | 1 | 22 | 2 | 24 |
| Atelier sur les compétences de communication et de travail de groupe | 1 | 22 | | 22 |
| Formation de développement des compétences en communication dans les domaines scientifiques et administratifs adressée aux responsables dans le secteur public au Liban | 2 | 2 | 31 | 33 |
| Total | 6 | 71 | 47 | 118 |

Programmes de formations en langues et en informatique

531 participants ont bénéficié des cours d'informatique et de langues, dont 77% d'agents du ministère des Finances. L'Institut des Finances a également exécuté **9** cours de langues auxquels ont participé **214** fonctionnaires; il a aussi réalisé **4** formations en informatique spécialisées, sur Microsoft Word, PowerPoint et Excel auxquelles ont assisté **195** agents du ministère des Finances. De même, l'Institut a adressé à la Direction des douanes une formation sur le système Asycuda suivie par **317** participants.

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

and is copyrighted work.

Les principales formations en informatique

| Activité | Nombre de formations | MdF | Administrations Libanaises | Total participants |
|---|----------------------|------------|----------------------------|--------------------|
| Langues | 18 | 214 | | 214 |
| Anglais | 9 | 107 | | 107 |
| Work place: English and conversation- advanced | 3 | 33 | | 33 |
| Work place: English and conversation-Intermediate | 2 | 28 | | 28 |
| Work place: English and conversation-Intermediate-Tripol | 1 | 19 | | 19 |
| Focus on Grammar-High Intermediate | 1 | 11 | | 11 |
| Focus on Grammar-Intermediate | 1 | 8 | | 8 |
| Introduction à l'anglais: Introductory 2 | 1 | 8 | | 8 |
| Informatique | 36 | 195 | 122 | 317 |
| Informatique bureautique | 13 | 195 | | 195 |
| Microsoft Word - niveau intermédiaire | 3 | 54 | | 54 |
| Microsoft Word- niveau avancé | 3 | 39 | | 39 |
| Microsoft PowerPoint | 1 | 24 | | 24 |
| Microsoft Excel - niveau avancé | 6 | 78 | | 78 |
| Informatique pour la direction des douanes | 23 | | 122 | 122 |
| ASYCUDA World technical training | 14 | | 73 | 73 |
| Atelier sur ASYCUDA World aux étudiants de l'université BAU | 9 | | 49 | 49 |
| Total | 54 | 409 | 122 | 531 |

Orientations pour le développement des compétences de management

- Mettre l'accent sur les approches participatives qui présentent et discutent les meilleures pratiques, et ouvrent le champ de comparaison avec les mécanismes internationaux et les nouvelles technologies dans la gestion des finances publiques.
- Renforcer les formations en informatique et en langues dans toutes les régions libanaises et l'extension de leur champ d'application.
- Cibler les cadres dirigeants du secteur public avec des programmes spécialisés dans la gestion des finances publiques et leur relation avec les concepts et théories de gestion moderne.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



611

Participants
du Liban et
de l'étranger

29

Formations
à l'étranger

12

Instituts régionaux
et internationaux

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



La coopération et la mise en réseau

La coopération et la mise en réseau

Les partenaires

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

La coopération et la mise en réseau



L'année 2010 a vu le déclenchement de grands bouleversements dans une majeure partie du monde arabe. Cette crise, d'une ampleur sans précédent, affecte les activités régionales de l'Institut des Finances, et entrave la planification de programmes sur les moyen et long termes. Néanmoins, l'Institut a quand même réussi, au cours de l'année 2011, à développer de nouveaux partenariats avec un certain nombre d'institutions, notamment avec la Banque Islamique de Développement (IDB), l'Union Européenne (UE), l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), ainsi qu'avec le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (UNEP). L'Institut des Finances a également consolidé les relations de partenariat déjà établies, en particulier avec la Commission Economique et Sociale pour l'Asie Occidentale (CESAO), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), l'Institut Arabe de Planification au Koweït (IAP) et la France, entre autres organisations. Ces partenariats ont eu un retentissement significatif aux niveaux de la coopération, du développement de la culture financière et économique, mais également en ce qui concerne le projet de développement institutionnel de l'Institut des Finances: "Perspectives 2015".

Principales réalisations

- L'activation de la coopération avec les ministères des Finances jordanien et palestinien; l'accueil de délégués représentant les centres de formation auxquels ils sont rattachés; l'organisation conjointe de conférences et d'ateliers régionaux;
- La participation de 80 agents du ministère libanais des Finances et d'un formateur de l'Institut des Finances à des formations spécialisées et à des visites dans plusieurs administrations de la région, notamment au Maroc;
- Le soutien financier de la Banque Islamique de Développement (IDB) au projet de Renforcement des Capacités des Professeurs d'économie dans les écoles publiques;
- Le soutien financier de la Banque Mondiale pour la mise en œuvre d'une enquête statistique au niveau national portant sur le niveau des connaissances économiques et financières;
- L'activation de la coopération bilatérale entre le Liban et la France à travers les visites de deux délégations françaises, venues au Liban à l'occasion du quinzième anniversaire de l'Institut des Finances: la première délégation, composée de membres du Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État, de membres du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, et de l'Agence de coopération technique internationale des ministères chargés de l'économie et du budget (ADETEF) a étudié les derniers développements et l'éventualité d'une future coopération avec le ministre des Finances libanais et des hauts fonctionnaires. La seconde délégation, représentant le Ministère de la Fonction Publique et l'Ecole Nationale d'Administration a discuté du cadre d'une future coopération et s'est réunie avec de hauts fonctionnaires des Ministères Libanais des Finances, du Développement Administratif, du Conseil de la Fonction Publique, ainsi qu'avec l'Institut National d'Administration;

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

- L'implication du secteur privé dans des initiatives qui visent au renforcement des capacités des hauts fonctionnaires. A titre d'exemple, nous citerons la participation de la Fransabank et celle de la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Beyrouth et du Mont-Liban;
- La participation de la société civile dans l'organisation d'un certain nombre de formations locales et d'ateliers de travail sur les thèmes des finances et de l'économie;
- L'organisation de deux conférences régionales de grande envergure, en Jordanie et au Liban avec la participation de 125 représentants des gouvernements des pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord

dans le cadre de diverses activités organisées par le Réseau des Ecoles et Instituts de Formation des Agents Publics dans la zone MENA (GIFT-MENA).

La coopération multilatérale constitue la méthode de travail adoptée par l'Institut des Finances. D'une part, elle permet de profiter de l'appui technique et de l'expertise de multiples institutions de différents pays pour les mettre au service de ses objectifs; et de l'autre, elle étend, localement et régionalement, les savoir et savoir-faire de son équipe et de ses experts aux institutions concernées par le développement des compétences.

La coopération panarabe

Appui technique aux centres de formation des ministères des finances régionaux

L'Institut des Finances, en collaboration avec l'Agence de coopération technique internationale des ministères chargés de l'économie et du budget (ADETEF), a pris un certain nombre d'initiatives visant à renforcer la capacité des centres de formation affiliés aux ministères des finances palestinien et jordanien, dans le cadre de leur plan de travail annuel.

Jordanie

Parmi les plus importantes des initiatives qui viennent couronner 6 années de collaboration avec le Centre Jordanien de Formation, figure l'organisation conjointe de la Conférence régionale sur **“Le rôle de la formation dans la réforme de la comptabilité publique”**.

Des représentants du Centre Jordanien de Formation ont effectué deux visites au Liban, au cours de l'année: la première visait à concevoir et mettre au point, avec l'aide

de l'Institut des Finances, les détails de la conférence (voir encadré). Quant à la seconde visite, elle était l'occasion de se tenir au courant des projets de modernisation au sein du ministère libanais des Finances et de participer au 15^e anniversaire de l'Institut.

Palestine

L'Institut des Finances Basil Fuleihan, et s'engage pour accompagner le lancement des activités de l'Institut Palestinien des Finances. Dans ce cadre, il a accueilli son directeur et des membres de son équipe pour une visite de terrain comprenant une présentation des mécanismes et des techniques de travail au Liban ainsi que les activités de formation de l'Institut des Finances. La participation des responsables palestiniens aux programmes régionaux de formation au Liban a été une occasion d'échange d'expériences, de coordination et a ouvert la voie aux étapes futures de la coopération.

Conférence régionale sur le “Rôle de la formation dans l'appui aux réformes de la comptabilité publique” - Mer Morte, Jordanie, juillet 2011

L'Institut des Finances a contribué, en collaboration avec le Centre Jordanien de Formation du ministère jordanien des Finances et le réseau GIFT-MENA, à l'organisation de cette conférence, à laquelle ont assisté de hauts fonctionnaires et des experts du renforcement des capacités dans les domaines de la comptabilité et de l'audit interne au Moyen-Orient et en Afrique du Nord.

La Conférence fut l'occasion pour les pays participants d'échanger les expériences, de s'informer sur les nouvelles tendances en matière de comptabilité publique selon les meilleures pratiques internationales ainsi que le développement scientifique et théorique des réformes de systèmes comptables internationaux. Fuleihan

Les réunions
spécialisées en
développement
économique



Maroc

Dans le cadre des efforts visant à renforcer la coopération entre les différents ministères des Finances dans les pays arabes, et, avec le soutien de la Banque Islamique de Développement, une délégation libanaise a effectué une visite d'étude au Ministère de l'Economie et des Finances du Royaume du Maroc. Figuraient au programme de la visite: des informations sur les activités du ministère marocain dans les domaines de la formation, la modernisation de l'administration douanière et la mise en œuvre des budgets de programmes et les performances. En raison des liens étroits qui lient l'Institut des Finances Basil Fuleihan à l'Institut des Finances et au ministère de la Modernisation de l'Administration marocains, cette visite devrait être suivie par d'autres initiatives, prévues pour l'année 2012. Par ailleurs, une délégation marocaine a également assisté aux cérémonies organisées à l'occasion du 15^e anniversaire de l'Institut des Finances et à la conférence Gift-Mena.

Coopération arabe et méditerranéenne

Réseau d'écoles et d'instituts de formation des agents de la fonction publique dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (Réseau GIFT-MENA)

L'Institut des Finances, en tant que Secrétariat du réseau, s'investit activement et met tous les moyens dont il dispose à son service, offrant l'opportunité à ses membres de jouer un rôle actif dans le transfert de connaissances et d'expertise entre les pays du Sud et les pays méditerranéens.

Le secrétariat du réseau a poursuivi ses activités durant l'année 2011 avec le généreux soutien du Trésor français, via l'Agence de coopération technique internationale des ministères chargés de l'économie et du budget (ADETEF).

Les principales activités de l'année sont les suivantes:

- Recrutement d'un consultant pour préparer un rapport préliminaire d'évaluation du niveau des connaissances économiques et financières au Liban et dans la région;
- Coordination avec les institutions régionales et arabes afin de faciliter et de financer des visites d'étude, telle celle organisée au Ministère de la Fonction publique et de la modernisation de l'administration marocain;
- Lancement du cahier de charges du site web du réseau GIFT-MENA; étude des offres et sélection de l'entreprise adéquate pour le développement du site;

Une publication du Réseau



Cette publication reprend les travaux de la conférence "Les défis de développement et d'amélioration des performances à la lumière de la crise financière". La conférence a permis, d'une part, d'explorer les nouvelles tendances dans la région et de l'autre, de renforcer le dialogue sur la réforme de la gestion publique, partant de l'élaboration et l'exécution du budget, au processus d'approvisionnement, en passant par les audits interne et externe et le contrôle de la performance.

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

and is copyrighted work.

- Organisation d'une conférence régionale sur **"Le rôle de la formation dans les réformes du secteur des finances publiques"**, en collaboration avec le Centre de formation du ministère des Finances jordanien et l'ADETEF (Mer Morte - Jordanie);
- Organisation de la 4e réunion annuelle du Réseau OCDE-MENA (Organisation de Coopération et de Développement Economique) des hauts fonctionnaires spécialistes du budget du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord;
- Organisation d'une conférence sous le titre: "Regards croisés sur la formation des agents publics" - Beyrouth;
- Publication des actes de la conférence annuelle organisée par le réseau en 2010 (voir encadré).

L'Institut des Finances s'engage, à travers ce réseau, à accompagner le travail des gouvernements des pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord dans leurs efforts de renforcement des capacités nationales en matière de gestion financière.

Programme de réunions spécialisées en développement économique dans les pays du pourtour méditerranéen

Dans le cadre du partenariat arabo-méditerranéen qui lie les centres de formation aux finances, notamment

ceux des ministères des Finances français, italien, marocain, espagnol et libanais, et sur la base de la réussite des précédentes réunions du Cycle des Hautes Etudes pour le Développement Economique en Méditerranée (CHEDE-MED), des réunions ont été tenues en 2011 sous le thème **"L'innovation: un levier pour le développement économique"**. L'innovation s'avère être aujourd'hui le véritable moteur du développement et de la croissance économique, indispensable pour faire face aux problématiques les plus urgentes auxquelles nos sociétés font face. Cette dernière édition des réunions a rassemblé plus de **40** hauts responsables des secteurs public et privé, dont **10** participants libanais.

L'Institut des Finances a activement œuvré afin que la réunion libanaise se distingue par son haut niveau de professionnalisme faisant intervenir plus de **25** experts. Cette rencontre a eu lieu avec la participation de l'Institution Kafalat, de la Banque Libano-Française, du Pôle technologique Berytech, du Conseil National de la Recherche Scientifique (CNRS), de l'Ecole Supérieure des Affaires (ESA), et du prix MIT (Enterprise Forum of the Pan Arab Region) pour la Créativité. Ces rencontres ont bénéficié du support de la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Beyrouth et du Mont-Liban (CCIBML).



Cycle des Hautes Etudes pour le Développement Economique en Méditerranée (CHEDE-MED)

Les programmes comprennent des séminaires, des réunions, des rencontres, des tables rondes et également des visites de terrain dans les centres de recherche et les projets d'infrastructure de grande envergure, permettant ainsi de documenter et de voir des applications sur des cas spécifiques.

Les bénéficiaires de ces rencontres sont des décideurs et leaders d'opinion, des chercheurs et des acteurs-clés des secteurs économique et social.

1^{ère} rencontre organisée par l'Institut des études fiscales en Espagne sous le titre: "L'Innovation et le développement économique sur l'axe Méditerranée: Energie, environnement et réseaux technologiques et de l'information".



2^{ème} rencontre organisée par l'Institut d'Administration publique et de développement économique en France sous le titre: "Innovation et développement économique sur l'axe Méditerranée: Energie, environnement et réseaux technologiques et de l'information".



3^{ème} rencontre organisée par l'Institut des Finances au Maroc sous le titre: "L'écosystème de l'innovation au Maroc".



4^{ème} rencontre organisée par l'Ecole des études financières et économiques en Italie sous le titre: "Le Développement économique et d'entreprise dans la Méditerranée italienne".



5^{ème} rencontre organisée par l'Institut Basil Fuleihan à Beyrouth, sous le titre: "Le Liban: Un pôle méditerranéen innovant en services".



and is copyrighted work.



Coopération avec l'Union européenne

Au cours des dernières années, l'Union Européenne a apporté un soutien financier et technique à l'Institut des Finances, notamment via l'instrument de la direction générale de l'élargissement de la Commission européenne - TAIEX - (Technical Assistance and Information Exchange Instrument), avec l'organisation d'un atelier sur **"Le post-audit et les moyens de contrôle"** pour **25** responsables des Douanes libanaises. L'année 2011 a également été marquée par la mobilisation d'experts de l'équipe SIGMA (Soutien à l'amélioration des institutions publiques et des systèmes de gestion dans les pays d'Europe centrale et orientale), initiative conjointe de l'Union européenne et de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE). Les experts, venus sur place, se sont livrés à une évaluation des capacités et de la performance de l'Institut des Finances, mettant en place un plan de développement institutionnel sous le titre: **"Perspectives - 2015"**. La coopération se poursuivra au cours de l'année 2012, pour la mise en application du plan et son réajustement si nécessaire.

Coopération avec la France

La coopération avec les institutions françaises constitue une partie essentielle des activités de l'Institut, depuis sa création. En effet, l'Institut des Finances s'est largement inspiré dans ses valeurs, son mode de fonctionnement, la méthodologie adoptée pour ses formations, ainsi que pour sa politique de coopération de l'expérience française.

Différents événements ont jalonné l'année 2011, consolidant les liens de coopération privilégiée avec la France. Le point culminant en aura, sans doute, été la participation de l'équipe de l'Institut des Finances au trentième anniversaire de l'Agence de coopération technique internationale des ministères chargés de l'économie et du budget (ADETEF). D'autres activités ont suivi, notamment la participation d'une délégation composée de **14** responsables français (représentant le ministère des Finances, l'ADETEF, le ministère de la Fonction publique, l'École Nationale d'Administration et les Douanes françaises) au quinzième anniversaire de l'Institut Basil Fuleihan, qui a repris le thème symbolique de: **"15 ans de coopération franco-libanaise au service de la modernisation de l'État"**. Lors de cet anniversaire, un hommage a été rendu

Quinze ans d'une coopération particulière en chiffres



- **752** fonctionnaires formés à l'étranger, dont **336** dans les écoles françaises;
- **97** participants aux stages de l'Ecole Nationale française des Impôts;
- **53** participants de l'Ecole Nationale d'Administration;
- **7** participants aux cycles longs des écoles des ministères français de l'Economie et des Finances;
- **69** programmes de formations organisés au Liban, en coopération avec les ministères français de l'Economie et des Finances;
- **27** accueils et visites de terrain aux ministères français de l'économie et des finances;
- **24** visites et délégations françaises au ministère libanais des Finances.

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

and is copyrighted work.

aux personnalités françaises ayant accompagné le parcours de l'Institut, tout au long de ces 15 années. Ces deux événements importants et de teneur hautement symbolique ont permis de réactiver la coopération technique bilatérale entre les ministères des Finances libanais et français. Plusieurs visites ont pu être organisées dans ce contexte, et les délégations françaises présentes se sont entretenues avec, notamment, le Ministre des Finances, des membres du ministère de la Réforme administrative, des membres du Conseil de la fonction publique, de l'Institut d'administration ainsi que d'autres responsables libanais.

Toujours dans ce contexte, la délégation française a effectué une visite au CERSA (Centre d'Entraînement pour le Renforcement de la Sécurité Aéroportuaire), fruit d'une collaboration franco-libanaise prometteuse pour le Liban et la région.

Plus globalement, l'ambassade française à Beyrouth, à travers ses unités culturelle, économique et de sécurité apporte un soutien constant à l'Institut des Finances, tant au niveau financier que technique. Ainsi, les Rencontres des Cadres Dirigeants de la Fonction Publique, organisées par l'Institut des Finances, en collaboration avec l'Ecole Nationale française d'Administration, ainsi que les réunions du Cycle des Hautes Etudes pour le Développement Economique en Méditerranée (CHEDE-MED), en collaboration avec l'Agence française de développement AFD, sont rendues possibles par l'active collaboration de l'ambassade de France au Liban.

Coopération avec le Royaume-Uni

Outre la consolidation des liens de partenariat établis au cours des années précédentes, notamment avec la Fondation Westminster pour la Démocratie (projet de renforcement des capacités au sein du Parlement libanais), l'année 2011 a été l'occasion de lancer de nouvelles initiatives de coopération avec trois institutions britanniques, dont le Bureau d'Audit National (NAO).

Dans ce contexte, l'Institut des Finances a accueilli des représentants de ces institutions lors de visites exploratoires visant à étudier la possibilité de coopérations futures et d'apporter un soutien technique aux formations spécialisées dans la gestion financière publique. Le tableau ci-dessous en montre les axes.

Coopération avec l'Italie

Dans le cadre du projet de "Renforcement des capacités en achats publics" financé par le gouvernement italien, l'Institut des Finances a bénéficié de l'expertise technique italienne à maintes reprises. Ce projet de grande envergure a reçu le soutien des deux ambassadeurs d'Italie qui se sont succédé au Liban, participant aux réunions du Comité consultatif avec le ministre des Finances libanais; cet engagement a confirmé l'importance de la coopération entre l'Italie et le Liban.

| Axes de coopération | Institution |
|---|---|
| Renforcement des compétences au niveau financier du Parlement Libanais | Bureau national de contrôle (National Audit Office) |
| Etude des possibilités de développement de programmes de formations aux finances publiques | Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) |
| Etude des possibilités de développement de programmes de formations en approvisionnement public | Chartered Institute for Purchasing and Supply (CIPS) |

Les partenaires



Au cours de l'année 2011, l'Institut des Finances a oeuvré de façon systématique afin de maintenir son statut de pôle d'apprentissage et d'échange d'expériences et de connaissances entre les institutions locales et régionales; il a également poursuivi ses démarches afin de développer des partenariats avec les institutions arabes et euro-méditerranéennes et activer ses relations au Liban et à l'étranger.

Dans cette optique, l'Institut des Finances a poursuivi ses efforts visant à impliquer le secteur privé dans certaines de ces initiatives: la Fransabank, la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Beyrouth et du Mont-Liban et l'Ecole Supérieure des Affaires ont été des partenaires privilégiés dans les Cycles de rencontres de Renforcement des Capacités des Hauts Fonctionnaires du secteur public.

La société civile a également activement contribué dans l'organisation de formations et de programmes de sensibilisation touchant aux questions économiques et financières. Ces partenariats revêtent une importance considérable de par l'expérience et la connaissance que la société civile a des pratiques régionales et internationales. Dans ce cadre, 20 formations ont été organisées en partenariat avec 12 institutions régionales et internationales, avec la participation de 611 participants en provenance du Liban et de l'étranger.

Partenariats locaux

La Banque du Liban constitue un partenaire stratégique de l'Institut des Finances. Outre la collaboration déjà établie entre l'Institut des Finances et les Directions de la Formation et du Développement et celle des Relations extérieures, une nouvelle collaboration, avec pour sujet les questions monétaires, a eu lieu, au bénéfice des agents de la Direction du Trésor du Ministère des Finances.

L'Institut a également renforcé son partenariat avec la Direction de la Formation et du Développement dans le cadre des efforts de renforcement de la sécurité de l'aéroport, avec des résultats visibles au niveau de l'amélioration des compétences et de la performance des agents des Douanes (voir encadré).

Coopération avec le CERSA: Centre d'Entraînement pour le Renforcement de la Sûreté aéroportuaire



Au cours de l'année 2011, l'Institut des Finances a renforcé son partenariat avec le Centre d'Entraînement pour le Renforcement de la Sûreté Aéroportuaire - CERSA, lui-même issu d'une collaboration avec l'Ecole Nationale de l'Aviation Civile française (ENAC). L'importance de ce partenariat réside dans le fait qu'il permet de coordonner le travail et d'échanger les expertises entre l'Institut des Finances et le CERSA, pour la conception et la mise en œuvre de programmes de qualité alliés aux technologies de pointe.

downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.



Partenariats régionaux

Un partenariat privilégié avec la Banque Islamique de Développement

Un partenariat privilégié avec la **Banque Islamique de Développement** a vu le jour en 2011, ayant pour objectifs le renforcement de la coopération Sud-Sud et l'échange d'expertise et d'expériences entre les pays arabes. Dans cette perspective, de nombreuses activités ont été organisées: séminaires conjoints, ateliers et programmes régionaux de formation spécialisés dans la gestion des biens publics, adressés aux responsables financiers de pays arabes et islamiques. Ce partenariat a également permis d'aboutir à un accord pour le financement de plusieurs initiatives visant à renforcer la culture financière et économique de la jeunesse libanaise.

Un partenariat renouvelé avec l'Institut Arabe de Planification au Koweït

En mai 2011, l'Institut des Finances a accueilli en ses locaux à Beyrouth, les activités de spécialisation "**Mondialisation et compétitivité**", suivie par plus d'une vingtaine de fonctionnaires des ministères et administrations publiques libanaises.

L'Institut a aussi aidé son homologue koweïtien dans l'organisation de la réunion du Conseil d'Administration de l'Institut Arabe de Planification en janvier 2011, et a collaboré à l'organisation de la 10^e conférence annuelle sur les "**Tendances récentes de financement du développement**" organisée à Beyrouth, au cours du mois de mars.

L'année 2011 a été aussi marquée par la participation du président du Conseil et celle du nouveau Directeur Général de l'Institut, Dr Badr Malallah à la conférence

du réseau GIFT-MENA, ainsi que sa participation et celle de l'ancien président Dr Issa Al-Ghazali au 15^e anniversaire de l'Institut.

Commission Economique et Sociale pour l'Asie Occidentale (CESAO)

L'une des initiatives communes les plus importantes de l'année aura été la réunion régionale sur "**Les politiques économiques de soutien de la transformation de la région arabe vers une économie verte**". Organisée par la Cesao, en coopération avec l'Institut des Finances, le Programme des Nations Unies pour l'Environnement et la Ligue Arabe, elle a permis de discuter de la façon de traduire les politiques publiques de l'économie verte en outils économiques et financiers. La réunion a abordé les questions d'achats publics durables, les taxes environnementales, l'incitation à l'investissement vert et le financement de l'économie verte.

Centres régionaux d'assistance technique du Fonds Monétaire International pour le Moyen-Orient: METAC

Dans le cadre de la tendance globale à lier entre le soutien technique et le renforcement des capacités, et mû par la conviction de la nécessité d'une telle méthodologie et de ses perspectives prometteuses, l'Institut des Finances a lancé, au cours de l'année, un nombre d'initiatives visant à discuter et à identifier les axes de coopération future avec le Centres régionaux d'assistance technique du Fonds Monétaire International pour le Moyen-Orient - METAC. Ces efforts devraient porter leurs fruits au cours de l'année 2012.

Programme régional pour la Préparation du budget, en coopération avec la Banque Islamique de Développement

Le programme régional pour la Préparation du budget a réuni 24 fonctionnaires, dont de hauts responsables et des cadres moyens du budget venus de différentes administrations étatiques et organismes de réglementation du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord. Le programme a déployé un vaste éventail de connaissances spécialisées sur la préparation du budget public et a été l'occasion de discuter en profondeur des difficultés liées à la mise en œuvre des programmes de réforme, des solutions pour y remédier et des suggestions envisageables.

Quatrième réunion
des hauts
fonctionnaires
du budget



Partenariats avec des organisations internationales

Organisation de Coopération et de Développement Economiques

Les efforts de l'Institut des Finances au cours de l'année 2010 ont abouti à de nombreuses réunions de travail avec l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques et l'implication de l'Institut dans d'importantes initiatives internationales, à savoir:

- La participation de la Madame la Ministre des Finances, Mme Raya Haffar aux réunions du Forum d'Affaires de la Méditerranée;
- La tenue de la quatrième réunion de Hauts Fonctionnaires du Budget, à Beyrouth;
- La participation de l'équipe de l'Institut des Finances et de ses formateurs à six conférences internationales organisées par l'OCDE à l'étranger.

La Banque Mondiale

L'Institut des Finances a bénéficié cette année du soutien de la Banque Mondiale pour son projet d'éducation et de développement des capacités des enseignants des sciences économique et financières des classes secondaires des écoles publiques, en collaboration avec le Ministère de l'Education et de l'Enseignement supérieur. Pour soutenir le projet "Eco-Fin Education", la Banque Mondiale a financé l'étude statistique sur un large échantillon de personnes, afin d'évaluer le niveau de leurs connaissances en économie et finances, en vue de l'élaboration d'une stratégie nationale d'éducation sur les deux thèmes. L'Institut est devenu un partenaire clé dans un nombre d'initiatives que la Banque Mondiale prévoit lancer au cours de l'année 2012, dont la plus importante est une conférence régionale sur les marchés publics qui sera organisée à Beyrouth.

Programme des Nations Unies pour l'environnement, PNUE

Sélectionné avec six autres pays de la région, le Liban, représenté par le Ministère des Finances - Institut Basil Fuleihan, participe au programme en faveur de la consommation et de la production durables, mis en place dans le cadre des activités du Processus de Marrakech, 1994. Dans ce cadre, et dans le but de mettre en place un plan national réaliste et orienté vers l'action qui vise à répondre aux besoins nationaux, régionaux et mondiaux, dès 2012, le PNUE a offert une subvention ainsi

**Réunion annuelle
des Hauts
Responsables du
Budget de la région
MENA, 4e édition**

La réunion s'est tenue à Beyrouth, réunissant une soixantaine de hauts fonctionnaires du budget et de la réforme financière, des représentants des centres et instituts de formation de la région MENA, de l'OCDE et ainsi que d'organisations internationales.

La réunion a, entre autres, été une opportunité de choix pour l'échange d'expériences et le dialogue entre les instigateurs et décideurs des politiques, dans le contexte aléatoire des crises économiques et financières.

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

and is copyrighted work.

qu'un soutien technique pour effectuer deux études locales: une première couvrant l'aspect juridique, et la seconde étant une analyse du marché. Toujours dans ce contexte, de nombreuses activités et

formations ont été organisées au Liban et à l'étranger, avec pour objectif de renforcer les capacités des fonctionnaires qui œuvrent dans le domaine des achats publics.

Défis rencontrés par le département de coopération et de mise en réseau

Le Département de coopération et de mise en réseau de l'Institut des Finances a fait face au défi majeur que représentait l'organisation d'activités régionales et internationales dans la région, alors que celle-ci était secouée par les soubresauts politiques, sociaux et sécuritaires du **"Printemps Arabe"**. Certaines activités

ont dû être reportées, d'autres annulées. La seconde moitié de l'année a vu un regain d'activités. La crise monétaire et économique mondiale a également eu des répercussions négatives pour la coopération et la mise en réseau, les bailleurs étant peu disposés à accorder des financements.

Evolution de la coopération et des partenariats

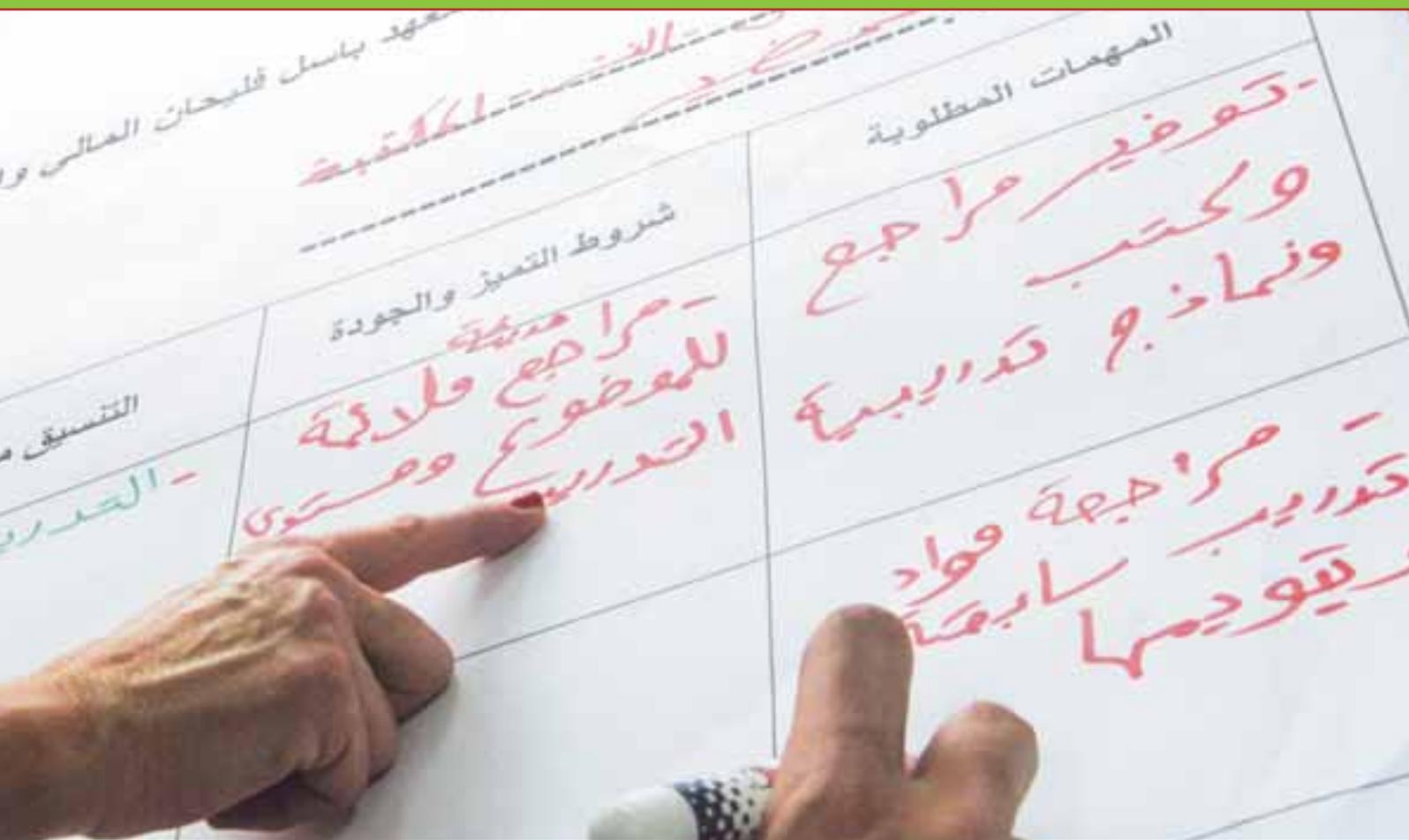
L'équipe de coopération et de mise en réseau poursuit deux grands objectifs:

1. Le développement de la coopération technique avec:
 - Les ministères des Finances de la région (Jordanie, Palestine, Maroc, Yémen, ...);
 - L'Organisation Mondiale des Douanes et les institutions internationales compétentes dans la facilitation du commerce;
2. L'appui aux projets de modernisation en:
 - Assurant des formations de spécialisation et organisant des visites de terrain dans le but de faciliter l'échange d'expériences et de bonnes pratiques;
 - Fournissant les ressources nécessaires aux activités régionales qui favorisent l'échange des savoir et savoir-faire dans les domaines de l'Institut;
 - Optimisant les financements et le soutien technique bi et/ou multilatéral, à travers le développement de partenariats avec les bailleurs de fonds.

Finale­ment, et en dépit des incertitudes dues à la situation économique et politique qui prévaut dans la région, les perspectives d'avenir semblent prometteuses. L'Institut des Finances, à travers le réseau GIFT-MENA

dont il assure le secrétariat, vise à apporter son assistance aux gouvernements de la région dans leurs efforts de reconstruction de leur secteur financier et des capacités de leurs fonctionnaires, tenant compte de la réalité géopolitique et des différents acteurs des la réforme de la gestion des finances publiques et la modernisation de l'Etat. Le réseau va essayer de jouer un rôle actif à travers:

- L'organisation de visites d'étude, ateliers et formations, conférences, et édition de publications utiles aux organisations concernées;
 - La poursuite de la formation régionale spécialisée, avec le lancement des formations **"Mise en œuvre du budget"** et **"Contrôle et audit"**;
 - Le renforcement de la communication et de l'information à travers, d'une part, le développement du site web du réseau, et de l'autre, la publication de la deuxième édition du **"Guide des instituts et centres de formation gouvernementaux au Moyen-Orient et en Afrique du Nord"**;
- L'organisation de visites sur le terrain pour activer les échanges entre les membres du réseau.



100
Publications
et rapports publiés

Impression
et distribution de
10 500
exemplaires
du bulletin
"Hadith el Malia"

Impression
et distribution de
58 500
exemplaires
de parutions

619
Nouveaux titres

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



Publications et communication

Activités d'édition et de communication



Activités de publication



La Bibliothèque des Finances, un centre spécialisé en références financières et économiques



Activités de communication



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

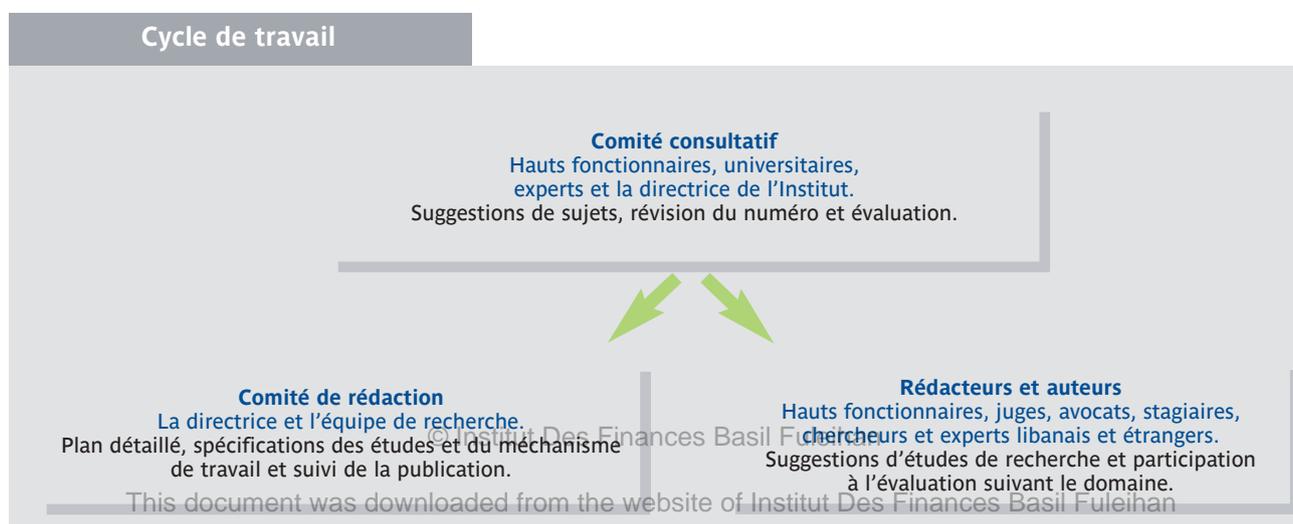
Publications et communication



Malgré les nombreux défis techniques, financiers et administratifs qui ont entravé les activités de publication et de communication au cours des dernières années, l'Institut des Finances est parvenu, cette année, à l'une de ses plus importantes réalisations. En effet, l'année 2011 a vu le lancement du magazine spécialisé "Assadissa", conçu comme un outil pour lancer un nouveau mouvement dans la culture financière, économique et administrative. La revue aurait pour objectif de créer un réseau réunissant des chercheurs, des universitaires, des écrivains et des experts sur les questions de fonds publics et du renforcement de l'État. L'année aura été aussi l'occasion de consolider l'harmonisation entre les activités de formation et la communication, présentant au public toutes les informations concernant les différentes activités.

Les principales réalisations

- ▲ Ajustement de la stratégie d'édition adoptée par l'Institut des Finances suite à l'étude menée en 2010 sous le titre: "**Situation actuelle et possibilités futures**", et développement d'un plan d'action visant à renforcer la recherche dans les publications.
- ▲ Recrutement d'universitaires de la Faculté des Sciences Economiques de l'Université Libanaise pour participer aux travaux du Comité consultatif de la Revue "**Assadissa**". Le comité, formé en 2010, regroupe des universitaires de l'Université américaine de Beyrouth ainsi que des cadres du secteur public libanais. Le comité a préparé le plan éditorial des deuxième et troisième numéros.
- ▲ Publication continue de nouveaux guides d'information financière et fiscale, et réédition de manuels de formation.



and is copyrighted work.

Activités d'édition et de publication

Lancement du Magazine Assadissa

Fidèle à sa mission d'accompagnateur des réformes, et compte tenu des transitions dans le monde arabe, l'Institut des Finances a publié le premier numéro du magazine "Assadissa", principalement axé sur les questions des fonds publics et du renforcement de l'État, au Liban et dans les pays arabes.

Le premier numéro, avec 5 dossiers préparés par un groupe de chercheurs et d'experts libanais et français, a développé la question de la propriété publique au

Liban; également dans ce numéro figuraient deux études: la première portant sur le cadre juridique de la lutte contre le blanchiment d'argent au Liban, et la seconde portant sur la question du rapport entre la croissance économique et le développement financier. Le premier numéro a également abordé les indicateurs financiers, les tendances économiques mondiales, les législations ainsi que des critiques de certains livres nouvellement publiés.

Assadissa

Dans un État moderne, les medias figurent au quatrième rang des pouvoirs, après le pouvoir législatif, le pouvoir exécutif, et le judiciaire. La société civile figure au cinquième rang. La société de la connaissance est venue s'imposer comme la sixième autorité. De là est née l'idée du nom du magazine "Assadissa", signifiant sixième en arabe.



Cérémonie de lancement

This document was ~~magazine et sa portée~~ and is reported on the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

L'événement a été organisé sous les auspices du ministre des Finances, en présence de 200 personnalités dont, ministres, hauts fonctionnaires civils et militaires, universitaires, et responsables des secteurs public et privé, ainsi que des représentants de la société civile et de la presse. La cérémonie comprenait également un panel de discussion sur le

and is copyrighted work.



Manuels de formation

Deux manuels de formation ont été réédités et réimprimés:

- ▲ **“Textes et correspondance dans l’administration publique”**: ce guide présente les spécificités des différents textes à adopter dans l’administration publique, fournissant des explications ainsi que divers exercices pratiques pour devenir une référence pour toutes les personnes intéressées, et en particulier, les bénéficiaires des formations.
- ▲ **“Votre guide pour l’organisation des documents et leur archivage dans l’administration publique”**: ce guide a été mis au point en collaboration avec les Archives Nationales se posant comme référence pour les personnes qui travaillent dans le domaine de l’archivage et la préservation des documents au ministère des Finances. Il comprend des informations sur la façon d’organiser les documents et les unités d’archives ainsi que les méthodes de préservation et de destruction. Il est, de plus, applicable à tous les ministères.
- ▲ D’autre part, l’équipe prépare deux nouveaux guides. Le premier couvre les questions du budget des programmes et de l’évaluation de la performance; le second, sous le titre: **“Le guide du formateur”**, propose les plus importants concepts, méthodes et techniques de formation interactives ainsi que les méthodes de la planification des étapes, du contenu et leur évaluation.

La série d’information financière et fiscale

Dans un langage simple et accessible, les différents guides de la série s’attachent à expliquer les droits et devoirs du citoyen, lui expliquant les principales transactions et procédures à appliquer en la matière. Parti des recommandations de Mme la Ministre des Finances et du directeur général du ministère, l’Institut des Finances s’est attaché à produire deux nouveaux guides au cours de l’année, en étroite collaboration avec les cadres de la Direction **générale. La publication des deux manuels: “Votre guide à la déclaration de l’impôt sur le revenu”** ainsi que **“Votre guide pour l’enregistrement et la déclaration de l’impôt sur la déduction à la source des salaires”**, a été reportée au milieu de l’année 2012, afin d’inclure tous les amendements législatifs et l’élaboration de décrets d’exécution.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

Rapports et études

Le département de Communication et d'information a contribué à la préparation et la publication de deux rapports:

▲ **“Les défis du développement et de l'amélioration des performances à la lumière de la crise mondiale”** reprend les actes de la conférence annuelle du réseau des instituts et centres de formation au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (GIFT-MENA);

▲ **“15 ans de coopération libano-française 1996-2011”** a été publié par l'Institut à l'occasion du 15^e anniversaire, et résume les événements marquants de la coopération entre l'Institut et ses partenaires français dans le renforcement des compétences, l'échange d'expertise, le soutien technique et les initiatives régionales.

Rapports en cours de préparation et à publier en 2012

| | |
|---|---|
| Résultats du sondage sur le degré de satisfaction des bénéficiaires directs et indirects des activités de l'Institut des Finances Basil Fuleihan | Un rapport sera publié en arabe et en anglais sur les résultats de l'enquête réalisée par la société INFOPRO fin 2010, qui cible les bénéficiaires des services de l'Institut dont les directeurs, chefs de départements et fonctionnaires du ministère des Finances et les différents ministères et autres institutions publiques. |
| Plan de développement institutionnel “Perspectives 2015” | L'équipe travaillera sur la publication du plan, en arabe, et à le distribuer aux parties concernées; en plus de l'organisation de tables rondes sur son contenu. |
| Rapport final sur le cadre juridique pour l'achat durable au Liban. | L'Institut des Finances s'emploie à publier le rapport final d'une étude menée dans le cadre du Programme des Nations Unies sur l'Environnement pour 2011 sur le cadre juridique pour l'achat durable au Liban, qui comprend un examen des législations nationales relatives aux marchés publics du gouvernement durable. |



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

La Bibliothèque des Finances, un centre spécialisé en références financières et économiques

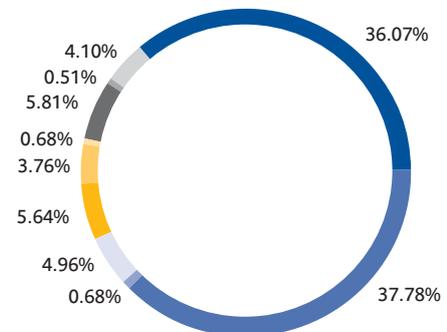


La Bibliothèque des Finances est un des centres de documentation les plus spécialisés au Liban en finances, économie, droit, et autres sujets pointus. Les fonctionnaires du ministère des Finances, les spécialistes, économistes, journalistes, avocats, étudiants et chercheurs universitaires, y trouvent une large gamme de références sur support papier et électronique. L'Institut des Finances travaille en permanence à l'enrichissement de ses références et renouvelle régulièrement ses abonnements aux périodiques et autres références électroniques pertinentes.

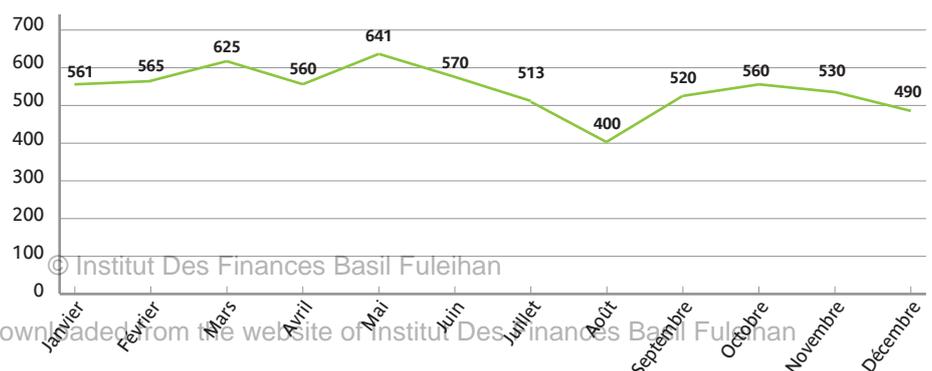
La Bibliothèque a maintenu cette année la fréquence moyenne de 23 visites par jour, avec 1143 prêts de livres pour un total de 609 lecteurs. Il est à noter que 37,7% des visiteurs de la Bibliothèque sont des fonctionnaires du secteur public, en particulier du ministère des Finances, suivis par des étudiants universitaires, avec une moyenne de 36,7% et de 6,25% de professionnels, avocats, économistes, comptables, employés du secteur privé et autres.

Visiteurs de la Bibliothèque classés par profession exercée

| | |
|----------------------------------|--------|
| ● Etudiant | 36.07% |
| ● Employé - Secteur privé | 37.78% |
| ● Informaticien | 0.68% |
| ● Professeur/Conférencier | 4.96% |
| ● Autres | 5.64% |
| ● Avocats | 3.76% |
| ● Responsables administratifs | 0.68% |
| ● Comptable | 5.81% |
| ● Expert économique | 0.51% |
| ● Fonctionnaire - Secteur public | 4.10% |



Nombre de visites mensuelles



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

and is copyrighted work.

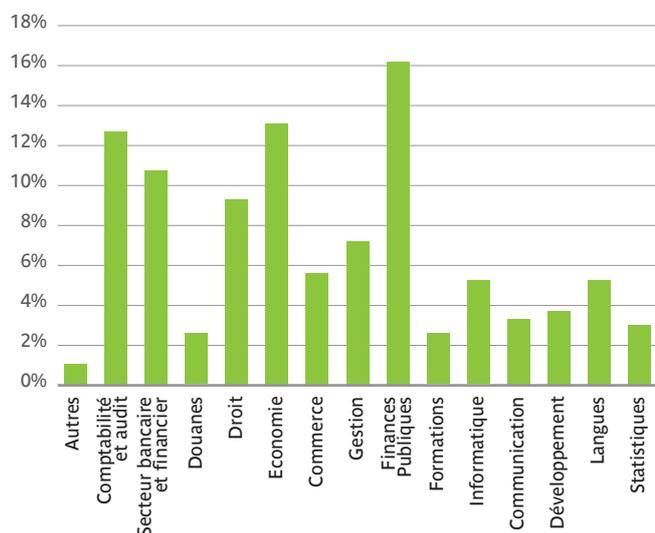
Mise à jour des références

Le Fonds Monétaire International, l'Organisation Mondiale des Douanes, le Centre des Nations Unies pour les médias à Beyrouth et la CESAO, entres autres, ont offert des publications à la Bibliothèque des Finances; celle-ci s'est également tenue à jour, avec la réédition de la collection de la législation libanaise (amendée au 01/01/2010). En bref, avec tous ces ajouts, la Bibliothèque des Finances s'est enrichie de plus de

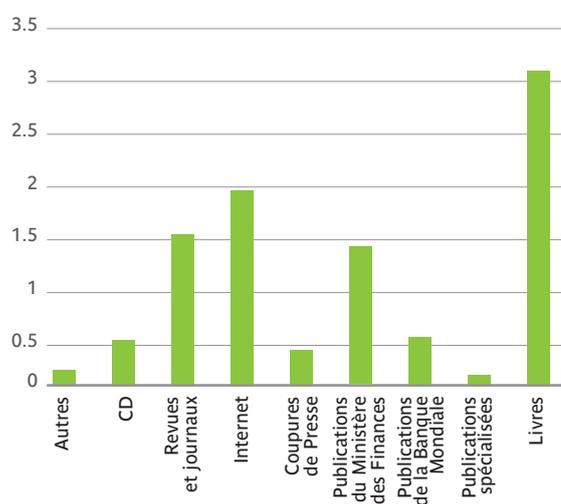
619 nouveaux titres et **100** rapports et publications, au cours de l'année.

Les visiteurs de la Bibliothèque sont surtout intéressés par la recherche et la consultation de livres (**31,28%**), avec comme principaux sujets d'intérêt les finances publiques (**16%**), l'économie (**14%**), la comptabilité et l'audit (**12%**),... les douanes venant presque en dernier (**2%**).

Répartition des consultations par sources



Répartition des consultations par thèmes





L'Institut a poursuivi cette année l'acquisition du programme Hammourabi pour la bibliothèque en ligne, mise à jour de façon permanente. Cette bibliothèque renferme la totalité des législations émises (lois, décrets, résolutions...) depuis le début de la législation au Liban jusqu'à nos jours. Elle inclue également la jurisprudence des tribunaux, les avis consultatifs de la Cour des comptes, les points de vue de la législation et de consultations du ministère de la Justice, ainsi que des études et des recherches dans divers sujets juridiques.

e-service de la Bibliothèque des Finances

La Bibliothèque des Finances poursuit sa mission d'expansion de ses services électroniques. Elle envoie régulièrement, à la liste toujours renouvelée de contacts de l'Institut des Finances, des nouvelles économiques et financières et des sélections d'articles, ainsi que les titres de nouveaux arrivages. Sous le titre de **"nouveaux arrivages de la Bibliothèque des Finances"**, plus de **150** courriels ont été envoyés vers plus de **3500** adresses électroniques au cours de l'année, ainsi que des rapports économiques et des bulletins d'informations et lettres électroniques internationales. La Bibliothèque a également assuré son service de **"coupures de presse électroniques"**, qui comprennent des articles et des études économiques publiées au Liban, des nouvelles des secteurs productifs, des finances publiques, des indicateurs financiers et des nouvelles du ministère.

Projet d'archivage électronique de la collection de la Bibliothèque des finances

Afin de faciliter l'accès à l'information et la recherche, l'Institut a initié **l'archivage électronique du contenu de la Bibliothèque des Finances**. Ce projet comprend l'élaboration d'un bilan des références-clé, à travers la page de garde et les index, en les connectant à la base de données électronique; celle-ci serait divulguée sur le site web de l'Institut après l'achèvement du listage comprenant tous les livres et les références en arabe, français et anglais.

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

and is copyrighted work.

Activités de communication

Publications périodiques de l'Institut des Finances

L'Institut des Finances a poursuivi la publication de **"Hadith el Malia"** (nos 41, 42, 43), le bulletin d'information couvrant les informations et les nouvelles du ministère des Finances. **3500** exemplaires par numéro ont été distribués aux partenaires (secteurs public et privé), et largement diffusés en version électronique. Sur un autre plan, deux annexes ont été publiées: **"le programme des Rencontres des cadres dirigeants de la Fonction Publique"**, édition 2011, et la **"Formation**

pour les municipalités", en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le Développement. Enfin, l'Institut des Finances a publié son Rapport annuel de l'année 2010, distribué en arabe (**2500** copies). Un récapitulatif a été édité en français et en anglais (**1000** copies, distribuées aux personnes concernées - partenaires et bénéficiaires des services de l'Institut des Finances, au Liban et à l'étranger.

La couverture médiatique

25 communiqués de presse ont été publiés et distribués aux principaux quotidiens libanais, des pays arabes et étrangers en 2011. Les communiqués portaient sur les principales formations et les conférences organisées

en coopération avec des institutions partenaires et bailleurs de l'Institut, sur les réunions locales, arabes et internationales ainsi que sur un certain nombre d'activités du ministère des Finances.

e-News "Nouvelles de l'Institut"

Le bulletin d'information a été reconçu et diffusé dans sa nouvelle forme à partir de juillet 2011: publication de **24** e-news envoyées à plus de **3500** adresses électroniques au Liban et à l'étranger, en trois langues,

arabe, français et anglais. Ces courriers ont couvert les formations, les conférences et les développements à l'Institut et au ministère.

Orientations de la communication et de l'information

- ▲ Implication et participation d'experts, d'universitaires, de la société civile et de cadres moyens et supérieurs dans des réflexions et discussions visant à encourager la production de publications spécialisées et de travaux de recherche par l'Institut;
- ▲ Publication continue du magazine **"Assadissa"** comme outil pour la recherche et le dialogue sur les questions financières, économiques et les piliers de la construction d'un Etat démocratique; ainsi que pour encourager l'échange d'expériences et d'expertises dans le monde arabe;
- ▲ Suivi du travail sur les manuels d'information financière et fiscale; ce projet vise à faciliter les procédures fiscales, développer les connaissances du citoyen et renforcer sa confiance dans l'administration financière;
- ▲ Renforcement des relations avec les médias et les journalistes concernés par l'économie, la sociologie et l'éducation;
- ▲ Développement du site web de l'Institut des Finances et de la communication électronique; participation continue à des expositions, réunions et autres activités régulières de communication.

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

and is copyrighted work.



Archivage
électronique

Installation
d'équipements pour
l'économie de l'énergie

67
Appels d'offres

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



Département administratif et financier

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

Département administratif et financier



Le département administratif et financier a exécuté son plan financier et administratif annuel dans le but d'accompagner les objectifs de l'Institut et de rester en harmonie avec les projets réalisés par les différents départements. Il a également préparé un projet de budget à moyen terme pour les années 2012, 2013 et 2014, et a persévéré dans la préparation des rapports financiers mensuels et dans l'audit des comptes; il a tenu à organiser le travail et motiver le personnel en gérant leurs affaires.

L'année 2011 a été marquée par un grand effort de renouvellement; l'équipe du département administratif et financier a mis au point un plan de développement pour son travail et ce, conformément aux orientations prévues dans le plan de développement institutionnel (Horizon 2015) développé par les experts du Projet SIGMA qui comprend, entre autres, le développement des méthodes utilisées dans la gestion financière et la gestion des ressources humaines, ainsi que dans les procédures internes liées aux achats publics.

Réalisations

Les principales réalisations de l'année peuvent être résumées comme suit:

- ◆ Amélioration des systèmes de comptabilité financière et leur informatisation.
- ◆ Gestion financière des projets menés par l'Institut à travers des dons ou des contrats de services conclus avec ses partenaires locaux, régionaux, et internationaux.
- ◆ Motivation et développement des capacités de l'équipe de l'Institut dans des domaines spécialisés, pour une meilleure performance.
- ◆ Suivi du projet du développement de l'archivage sur papier dans les départements de formation et administratif de l'Institut.
- ◆ Achèvement du projet d'archivage électronique des photos prises durant les activités de l'Institut depuis sa création et jusqu'en 2011.
- ◆ Lancement du projet d'archivage électronique des références bibliographiques de la Bibliothèque des Finances afin d'être publiées, à un stade ultérieur, sur le nouveau site web de l'Institut.
- ◆ Mise en application des procédures d'achat interne, en conformité avec le plan de travail annuel mentionné dans le projet de budget de l'Institut pour 2011.
- ◆ Application des meilleures procédures, outils et modèles de gestion qui facilitent le travail de l'Institut des Finances.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

Crédits disponibles

Le tableau suivant montre en détail les contributions directes et indirectes, les donations et les contrats de service gérés par l'Institut en 2011, répartis comme suit:

Les Ressources Financières de l'Institut

| Dotation Budgétaire | |
|--|---------------------------------|
| Contribution du ministère libanais des Finances | 2,000,000,000 Livres Libanaises |
| Crédits reportés de 2010 | Zéro |
| Contributions indirectes ¹ | |
| Ministère libanais des Finances (Frais de loyer) | 410,073,000 Livres Libanaises |
| Ministère libanais des Finances (dépenses de services communs 2010) | 49,971,000 Livres Libanaises |
| Ministère libanais des Finances (contrat de nettoyage) | 71,856,000 Livres Libanaises |
| Supports financiers directs | |
| Subvention annuelle octroyée à l'Institut par l'Agence de coopération internationale affiliée aux ministères français des Finances et de l'Economie | 45,000 euros |
| Avec un soutien supplémentaire pour le 15 ^e anniversaire de l'Institut | 9,700 Euros |
| Assistance pour une période de trois ans, à compter de 2010-2013, par l'Agence de coopération internationale affiliée aux ministères des Finances et de l'Economie français au Réseau des instituts et centres de formation gouvernementaux dans le Moyen-Orient et en Afrique du Nord (GIFT-MENA) | 450,000 euros |
| Dons | |
| La Banque mondiale, de 2007 à 2011 | 338,000 dollars américains |
| Gouvernement italien, représenté l'Ambassade d'Italie à Beyrouth (2010-2012) | 332,000 euros |
| Contrats de service | |
| Fondation Westminster pour la Démocratie (2010-2013) | 34,491 dollars américains |
| Fondation Westminster pour la Démocratie (2011) | 11,062 euros |
| Programme des Nations Unies pour le développement (2010-2011) | 125,385 dollars américains |
| La Banque mondiale (2011-2012) | 82,930 dollars américains |
| Développement Alternatif Inc. - DAI (2011) | 44,131,500 Livres Libanaises |

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

Le total des actifs de l'Institut, d'après le bilan établi par la Banque du Liban, en date du 31/12/2011, équivaut à //274,966,776// Livres Libanaises.

¹Les contributions indirectes sont les frais payés par le ministère des Finances pour l'Institut en loyer des six étages occupés par l'Institut dans le bâtiment et de l'Ordre des pharmaciens, pour les services communs et le contrat annuel pour le nettoyage.

Les projets réalisés en 2011 au travers de dons et contrats de service

Projets gérés financièrement directement par l'Institut

| Durée du projet | En charge d'exécution | Financé par | Nom du projet | Montant du don/ valeur du contrat |
|-----------------|---|--|--|--------------------------------------|
| 2010-2013 | Institut des Finances Basil Fuleihan | Fondation Westminster pour la Démocratie (DCE -WFD) | Projet d'audit financier du Parlement libanais | 34,491 dollars américains |
| 2011 | Institut des Finances Basil Fuleihan | Fondation Westminster pour la Démocratie (DCE -WFD) | Projet de "Renforcement du contrôle parlementaire" financé par l'UE | 11,062 euros |
| 2010-2011 | Institut des Finances Basil Fuleihan en collaboration avec la Knowledge Development Company (KDC) | Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) | Projet de "Développement des compétences des municipalités" | 125,385 dollars américains |
| 2010-2012 | Institut des Finances Basil Fuleihan | Ambassade d'Italie au Liban | Projet de "Renforcement des compétences en matière d'achats publics" | 332,000 euros |
| 2011-2012 | Consultancy & Research Institute - CRI, pour l'Institut des Finances Basil Fuleihan | La Banque Mondiale | Projet d'enquête sur les connaissances financières et économiques au Liban | 82,930 dollars américains |
| 2011 | Institut des Finances Basil Fuleihan | Development Alternative Inc. - DAI | Projet de développement des compétences en gestion financière et comptabilité de l'Office National des Eaux de Beyrouth et du Mont Liban | 44,131,500 Livres Libanaises |

Projets gérés financièrement par les partenaires de l'Institut

| Durée du projet | Gestion financière | En charge d'exécution | Financé par | Nom du projet | Montant du don/ valeur du contrat |
|-----------------|---|---|--|--|--------------------------------------|
| 2010-2012 | Réseau libanais pour le développement (LDN) | Institut des Finances Basil Fuleihan | La Banque Islamique de Développement à travers la "Lebanese development Network" (LDN) | Projet de "Renforcement des capacités des enseignants d'économie dans les écoles publiques" | 150,000 dollars américains |
| 2010-2012 | Programme des Nations Unies pour l'Environnement et Programme des Nations Unies pour le Développement | Programme des Nations Unies pour le Développement avec l'Institut des Finances Basil Fuleihan | Le Programme des Nations Unies pour l'Environnement | 1 ^{ère} phase du projet de "Renforcement des capacités en matière d'Achats Publics Durables" (Revue du cadre juridique libanais, Analyse du niveau de préparation du marché libanais) | 30,000 dollars américains |

and is copyrighted work.



Volume des dépenses

Le volume des dépenses directes de la contribution financière allouée par le ministère libanais des Finances a atteint au 31/12/2011 environ 1,4 milliards de livres libanaises, soit l'équivalent de 70,5% du budget initialement alloué à l'Institut pour l'année 2011 et qui s'élèvent à deux milliards de livres libanaises (tel approuvé dans le procès-verbal de la réunion du 29/07/2010 avec la Direction du budget et du contrôle des dépenses). Viennent s'ajouter en plus au budget de 2011 les actifs engagés et reportés de l'année 2010 et qui s'élèvent à 31,074,445 livres libanaises.

Il est à noter que l'estimation des dépenses prévues au préalable dans le projet de budget 2011 avait atteint environ //2.4// milliards de livres libanaises, tandis que l'estimation des dépenses pour les années 2012 et 2013 avait été estimée à environ //2.6// milliards de livres libanaises par an.

La politique de dépenses au cours des trois premiers trimestres de l'année 2011 a été basée sur l'exercice

budgétaire 2010, conformément à la règle du "un douzième" et ce, étant donné qu'aucun décret n'avait été passé durant cette période par le Conseil des ministres qui viendrait autoriser les institutions publiques de dépenser en fonction des plafonds fixés au préalable pour l'année 2011 par le ministère libanais des finances. Vers la fin de l'année 2011, et en mise en application du décret du Conseil des Ministres sur l'adoption des plafonds du dernier budget approuvé par la Chambre des députés, donc du budget 2005, le plan de dépenses de l'Institut a été révisé avec une nouvelle priorisation des projets, en l'attente de nouvelles instructions en ce sens. En décembre 2011, l'Institut a obtenu une avance de trésorerie couvrant le solde restant non déversé de la contribution qui lui est dûe pour l'année 2011, soit une avance de huit cent millions de livres libanaises (Décret no. 7229 en date du 22 décembre 2011).

Les dépenses sont réparties comme suit:

Bilan budgétaire consolidé par poste de dépenses - 2011

| Poste | Libellé | Source de financement | Somme allouée | Somme dépensée |
|-------------------------------------|--------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|
| 11 | Biens de consommation | Ministère des Finances | 148,824,200 | 97,265,961 |
| 12 | Services de consommation | Ministère des Finances | 863,220,000 | 430,796,470 |
| 13 | Charges du personne | Ministère des Finances | 1,087,518,000 | 812,850,467 |
| 16 | Frais divers | Ministère des Finances | 165,000,000 | 67,691,199 |
| Total des dépenses courantes | | | 2,264,562,200 | 1,408,604,097 |
| 226 | Equipements | Ministère des Finances | 157,850,000 | 23,269,524 |
| Total des immobilisations | | | 157,850,000 | 23,269,524 |
| Total | | | 2,422,412,200 | 1,431,873,621 |

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



Réalisations du département administratif et financier

Au niveau financier

- ◆ Préparation du projet de budget de l'Institut pour l'année 2012, accompagné des documents, statistiques et annexes à l'appui, conformément à la circulaire no. 12/2033 en date du 06/05/2011 émise par le Ministre des Finances concernant les orientations générales à suivre lors de la préparation du projet de budget et ce, dans une vision financière à moyen terme 2012-2014.
- ◆ Lancement de la phase pilote du nouveau programme informatique financier acquis par l'Institut, fin 2010. A ce niveau, l'Institut a adopté une procédure de double comptabilité saisissant les écritures comptables sur le système existant et aussi sur le nouveau programme informatique financier dans le but de s'assurer de l'exactitude et du bon fonctionnement de ce dernier. La période d'essai et de double comptabilité est prévue durer environ 6 mois avant une adoption définitive du nouveau système de comptabilité.
- ◆ Achèvement du remboursement des traites mensuelles dues à la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale couvrant les frais de cotisation de la période allant de 2003 à la mi-2007. La dernière traite mensuelle fut remboursée le 15/07/2011.
- ◆ Paiement des cotisations mensuelles dues à la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale pour l'année 2011 et obtention du quitus relatif.
- ◆ Persévérance dans l'établissement des rapports financiers et des clôtures de comptes à titre mensuel pour une bonne gestion des fonds disponibles et assurer une bonne exécution du plan de formation et autres activités prévues pour l'année 2011.
- ◆ Gestion financière des projets menés par l'Institut grâce à des subventions ou contrats de services signés avec ses partenaires locaux, régionaux, et internationaux. La gestion financière inclut la réception des dons, la gestion des dépenses, le suivi de la bonne mise en œuvre des projets et l'établissement des rapports financiers pour chaque projet en fonction des exigences du donateur ou du contractant.

Les réalisations du département financier en 2011 étaient d'autant plus importantes étant donné l'instabilité politique et ses conséquences sur le budget public.

Sur le plan administratif

- ◆ En parallèle aux tâches administratives de routine, tels les inventaires de fin d'année des publications et autres documents disponibles dans le dépôt de l'Institut, des actifs fixes et appareils électroniques, l'équipe administrative a commencé l'adoption d'outils modernes d'archivage et de documentation et a établi des processus de mise en exécution pour garantir leur durabilité et fiabilité. Dans ce même contexte, l'archivage physique des documents relatifs au département de formation fut achevé en première instance, projet commencé initialement en 2010 et qui se base sur les standards d'archivage universellement reconnus. Par la suite, tous les membres de l'équipe du département de formation ont suivi une formation pour assurer la pérennité du nouveau système d'archivage.
 - ◆ Le département administratif a, en seconde instance, complété la première phase de l'archivage physique des documents du département administratif et financier. Cette phase comprend un état des lieux des documents concernés voire évaluation et inventaire avec une proposition de réarchivage compte tenu du résultat.
 - ◆ Toujours dans ce même contexte, de nouveaux systèmes d'archivages électroniques ont également été adoptés notamment un système d'archivage électronique des photographies prises et existantes dans l'archive de l'Institut depuis sa fondation jusqu'à la fin de 2011.
 - ◆ En outre, l'Institut a élaboré un plan en deux étapes pour archiver électroniquement toutes les références bibliographiques de la Bibliothèque des Finances en vue de les publier sur son nouveau site électronique.
- La première phase du projet fut entièrement achevée, celle qui consiste au référencement électronique des documents en langues étrangères de la Bibliothèque; la deuxième phase du projet sera exécutée en 2012. D'autre part, l'Institut a participé à des séminaires et ateliers de travail spécialisés, qui ont contribué à renforcer son rôle sur la scène nationale et internationale notamment:
- ◆ Colloque **"Coopérer pour répondre aux défis de la gouvernance économique et financière"**;
 - ◆ 30^e anniversaire de l'ADETEF;
 - ◆ Comité de pilotage GIFT MENA et auditions de firmes pour le site web du réseau;
 - ◆ Conférence sur la gestion des Finances Publiques: la confiance et la responsabilité dans la gestion des finances publiques;
 - ◆ Les femmes dans le Monde Arabe, en Afrique et en Asie: Economies émergentes, Leaderships du futur Forum de Crans Montana arabo- africain;
 - ◆ Diriger pour l'avenir: La région arabe dans un monde en pleine mutation;
 - ◆ Réunion régionale de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques;
 - ◆ Réunion de mesure de la capacité financière du **"Financial Literacy & Education Trust Fund"**;
 - ◆ Conférence sur les femmes dans le gouvernement: élaboration de politiques publiques dans la région MENA;
 - ◆ Conférence sur l'éducation financière: **"Agir ensemble pour mettre l'éducation financière en action"**;
 - ◆ **"IASIA at 50"**: Défis et voies à suivre pour l'administration publique dans le monde;
 - ◆ Visite du Centre d'excellence en finances - Slovaquie.



Environment durable

Depuis 2010, l'Institut des Finances Basil Fuleihan participe aux efforts de la société civile dans le domaine du développement durable et la protection de l'environnement, à travers deux initiatives:

- ◆ "Bouchons Roulants", en collaboration avec l'ONG "Arc En Ciel": cette initiative consiste à collecter, pour recyclage, tous les bouchons ronds en plastique. Cette collecte assure à l'ONG "Arc en Ciel" une source de financement pour l'achat de fauteuils roulants pour handicapés;
- ◆ Collecte des déchets de papier et carton, en collaboration avec l'ONG "Terre Liban": cette initiative consiste à récupérer les papiers et cartons utilisés à l'Institut dans des conteneurs marqués "Papivore Malin" pour recyclage. L'Institut a contribué à la sauvegarde de 23 arbres en un an (juin 2010 à juin 2011).

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

En Gestion des Ressources Humaines

Le département des ressources humaines a veillé au cours de l'année 2011 à suivre chaque membre de l'équipe, en vue d'améliorer les compétences et de maintenir la meilleure performance possible; ceci à travers l'organisation de réunions hebdomadaires, la participation à des cours de langue et d'ateliers sur la communication et le travail d'équipe ou des séminaires à l'Institut ou ailleurs. D'autre part, dans le cadre du **Plan de développement institutionnel de l'Institut (Horizons 2015)** mis au point par le projet SIGMA, l'Institut a développé un plan d'action à moyen terme pour l'organisation et l'activation de la gestion des ressources humaines. Dans cette optique, un responsable de gestion des ressources humaines a été désigné et a commencé à suivre une formation sur ce sujet. Il convient de noter qu'en 2011, l'Institut a comblé deux postes vacants par l'emploi de deux assistants coordonnateurs de formation.

En Achats Publics

L'année 2011 s'est principalement distinguée par les efforts fournis sur la modernisation du département des achats publics au sein de l'Institut, en particulier le **"dossier des fournisseurs"** et ce, à travers le **développement d'une base de données** et des études de marché, en plus du développement des procédures internes de passation des marchés et de l'**organisation des archives** des dossiers physiques et électroniques. Parmi les réalisations les plus importantes à cet égard:

- ◆ L'élaboration d'un plan d'action pour 2011 et le travail sur sa mise en œuvre;
- ◆ L'exécution de contrats avec des consultants pour la mise en œuvre de projets relatifs aux contrats de service signés en 2011 entre l'Institut et ses partenaires, en particulier le projet de renforcement de la culture économique et financière au Liban, et le projet de développement des capacités dans le domaine des achats publics, exécuté dans le cadre de la subvention octroyée par l'ambassade d'Italie;
- ◆ Conclusion d'un contrat avec un expert en publication pour la révision de toutes les publications éditées par l'Institut dans le cadre de son 15^e anniversaire;
- ◆ Conclusion de contrats en 2011 avec des consultants et techniciens dans divers domaines, ce qui s'est traduit par une gestion de **40** contrats, notamment des contrats de consultation pour la mise en œuvre de projets, de passation de marchés de fournitures, et d'exécution de travaux et de maintenances diverses.

Rénovation des salles de formation informatique

Au cours de l'année 2011, les salles de formation d'informatique au 2^{ème} étage de l'Institut ainsi que les bureaux y annexés ont été rénovés avec un nouveau design où meubles et couleurs ont été étudiés et choisis en fonction des besoins de formation et des formateurs.



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

and is copyrighted work.



L'équipe de l'Institut

Les principaux projets d'achats publics en termes de travaux, fournitures et services se résument dans le tableau suivant:

Les principales réalisations de l'Institut en achats publics

| Réalizations principales | |
|--|---|
| Contrats consultatifs pour l'exécution de projets | <ol style="list-style-type: none"> 1. Un contrat de services consultatifs et techniques pour la mise en œuvre du projet de renforcement de l'éducation financière au Liban 2. Un contrat de services consultatifs visant à exécuter un sondage à échelle nationale portant sur les connaissances financières et économiques des Libanais 3. Un contrat de services consultatifs pour superviser la mise en œuvre du sondage précité et pour élaborer un plan d'action national visant à renforcer la culture financière et la gestion de la subvention 4. Un contrat de services consultatifs pour la mise en œuvre de la première phase du projet de renforcement des capacités dans le domaine des achats publics réalisé au travers d'une subvention octroyée par l'ambassade d'Italie 5. Un contrat de service pour l'archivage et l'extraction électronique des photos des activités de l'Institut 6. Un contrat de services pour la préparation de documents graphiques, pour les conférences et formations organisées par l'Institut 7. Des contrats de services pour des designs spéciaux pour le quinzième anniversaire de l'Institut 8. Un contrat de service pour la conception du cadeau commémoratif spécial du quinzième anniversaire de l'Institut 9. Un contrat de service pour l'archivage électronique de la Bibliothèque des Finances 10. Un contrat de services d'archivage de documents: établissement d'un état des lieux des dossiers et documents du département administratif 11. Un contrat de service pour la veille de la presse quotidienne pour la Bibliothèque des Finances |
| Acquisition des besoins suivant le plan d'approvisionnement annuel 2011 | <ol style="list-style-type: none"> 12. Un appel d'offres pour l'impression sur les fournitures de bureau l'identité graphique du quinzième anniversaire de l'Institut 13. Un appel d'offres pour l'impression des publications de l'Institut pour 2011 14. Un appel d'offres pour changer les façades d'aluminium des bureaux des deuxième et troisième étages de l'Institut 15. Un appel d'offres pour l'achat et l'installation de meubles pour les 2 salles de formation d'informatique et le bureau adjacent au 2e étage de l'Institut 16. Un appel d'offres pour les travaux de rénovation des salles de formation d'informatique et du bureau adjacent au 2e étage de l'Institut 17. Un appel d'offres pour l'achat de papeterie et fournitures de bureau. 18. L'acquisition d'étagères supplémentaires pour la Bibliothèque des Finances |
| Signature de contrats de services | <ol style="list-style-type: none"> 19. Contrats de services en graphisme et calligraphie pour les rubriques du magazine Assadissa 20. Contrats de services pour la conception graphique de publications pour l'Institut 21. Un contrat pour la conception d'une identité graphique pour l'Institut 22. Un contrat de services pour des consultations en communication 23. Contrats de services techniques et de maintenances diverses (climatisation, photocopieuse, système de son dans les salles de formation, système de sécurité de la Bibliothèque des Finances, centrale téléphonique) 24. Contrat de services en photocopie de documents (leasing) 25. Contrats annuels avec des traducteurs pour exécuter des traductions de documents ou des services d'interprétations simultanées au besoin 26. Contrats de services avec traiteur 27. Contrats de services de vidéographie. 28. Contrats de services pour la participation de l'Institut aux Salons du livre français et arabe. |
| Acquisition des divers besoins de l'Institut en 2011 | <ol style="list-style-type: none"> 29. Assurer les services de maintenances, d'acquisition d'appareils électroniques, de meubles, d'équipements et fournitures etc. à travers une étude du marché et de demandes de devis. |



Le département des achats a fait face à divers obstacles dont:

- ◆ Une équipe limitée par rapport à la taille des tâches et au volume du travail;
- ◆ De grands efforts fournis pour de petites acquisitions multiples;
- ◆ La diversité des tâches à assumer;
- ◆ L'émergence de besoins en formation dans la gestion des contrats et la résolution des conflits.

Orientations financières et administratives

L'équipe administrative et financière se prépare à lancer en 2012 un projet de réorganisation interne de son travail, en exécution des recommandations prévues dans le plan de développement institutionnel préparé par l'équipe SIGMA (Horizon 2015). Conséquemment l'équipe administrative et financière concentrera ses efforts à harmoniser le travail interne d'une part et la vision de l'institution et les objectifs stratégiques fixés d'autre part et ce, pour une meilleure application du plan de développement institutionnel précité. Ces orientations se traduiront sur le plan administratif et financier, sur la gestion des ressources humaines et sur les achats publics.

Au niveau financier

Le département financier prévoit de procéder au cours de l'année 2012, au développement d'outils informatiques comptables basés sur la **comptabilité analytique**, permettant de mieux gérer les activités de l'Institut et d'éviter le surmenage de l'équipe. Ces outils viendraient également faciliter le suivi et l'évaluation des activités à tous les niveaux.

En outre, le département financier persévéra dans la préparation d'un projet de budget à moyen terme pour 2013 conformément aux instructions du Ministère des Finances. Il œuvrera aussi à continuer à exécuter le projet de budget pour l'année 2011 à travers l'avance qui lui a été accordée par le Trésor Libanais.

Un Site web distingué

Parmi les projets les plus en vue pour l'année 2012, figure la conception et le développement d'un site web pour l'Institut, qui refléterait son image et servirait les objectifs de la formation. Ce site se distinguera par sa forme et son graphisme modernes, par l'excellence de son contenu, et par sa facilité d'accès à l'information ainsi qu'au soutien qu'il offre à la communication avec les partenaires locaux et régionaux. Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was prepared with the support of the Ministry of Finance, Liban.

and is copyrighted work.

Sur le plan administratif

Le département administratif vise à **améliorer la communication, que ce soit en interne ou en externe**. C'est dans ce cadre que s'inscrit le projet de conception d'un nouveau site web moderne propre à l'Institut. Au niveau de la communication interne, l'Institut va persévérer dans l'organisation de réunions régulières au niveau des équipes et des chefs d'équipes, en plus de l'utilisation de nouveaux outils de gestion de temps. Les projets d'informatisation occuperont une grande part des activités du département au cours de l'année 2012, notamment:

- ◆ Un système automatisé pour la gestion des publications éditées par l'Institut;
- ◆ Un système pour la gestion des ressources du dépôt et des immobilisations;
- ◆ Un système pour gérer la base de données de la formation, des formateurs et des participants aux formations;
- ◆ Un système de gestion de la base de données des fournisseurs.

Au niveau des ressources humaines

La concentration en 2012 se portera sur l'adoption d'une gestion moderne et stratégique des ressources humaines de l'Institut qui mettrait en application des pratiques professionnelles adéquates et efficaces, et qui assurerait motivation et satisfaction au travail. Les grandes lignes de cette stratégie se résument par les points suivants:

- ◆ Distribution des tâches sur la base de descriptifs flexibles des postes;
- ◆ Élaboration d'un plan de formation interne afin de développer les compétences de l'équipe;
- ◆ Adoption de pratiques visant à gérer les équipes, comprenant des entretiens individuels annuels;
- ◆ Amélioration de la communication interne.

Au niveau des achats publics

- ◆ Amélioration des procédures pour les marchés publics et de la gestion des contrats;
- ◆ Développement et automatisation de la gestion des fournisseurs et des études du marché;
- ◆ Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'achat public pour l'année 2012;
- ◆ Rénovation de la cafétéria et de la cuisine au premier étage du bâtiment de l'Institut;
- ◆ Accomplissement de la deuxième phase de l'archivage électronique du contenu de la Bibliothèque des Finances;
- ◆ Mise à niveau du système de documentation des données de la Bibliothèque des Finances "Alexandrie";
- ◆ Amélioration de la sécurité du bâtiment de l'Institut par l'achat et l'entretien de caméras de surveillance;
- ◆ Fourniture des salles de formation en équipements pédagogiques et en écrans électroniques d'affichage.

Nos partenaires



Partenaires locaux

- | Le Parlement
- | Le Conseil de la Fonction Publique
- | La Banque du Liban
- | La Cour des Comptes
- | Le Bureau du Ministre de l'Etat pour la Réforme Administrative
- | Le Conseil du Développement et de la Reconstruction
- | L'Armée Libanaise
- | Le Ministère de l'Education et de l'Enseignement Supérieur
- | Le Ministère de l'Intérieur et des Municipalités
- | Le Ministère de l'Energie et de l'Eau
- | Le Ministère de l'Environnement
- | Le Ministère de la Santé Publique et des hôpitaux gouvernementaux
- | L'Université Saint Joseph - Faculté des Sciences Economiques
- | L'Université Saint Joseph - Institut des Sciences Politiques
- | Le Réseau Libanais de Développement
- | L'Association des Banques au Liban
- | Le Centre d'Etudes Bancaires
- | L'Ordre des Experts Comptables Libanais
- | Knowledge Development Company
- | La Banque Arabe
- | AMIDEAST - Lebanon
- | L'Institut Français du Liban
- | L'Association Economique Libanaise
- | L'Office des Eaux
- | Brand Protection Group

Partenaires régionaux

- | The Middle East Partnership Initiative (MEPI)
- | Le Centre d'Assistance Technique du Fonds Monétaire International (METAC)
- | L'Institut de Politiques Economiques du Fonds Monétaire Arabe
- | Le Fonds Arabe de Développement Economique et Social
- | L'Institut Arabe de Planification (Koweït)
- | La Banque Islamique de Développement (BID)
- | L'Institut Islamique de Recherches et de Formation
- | L'Institut National de Formation (Jordanie)
- | La Direction du Centre de Formation du Ministère Jordanien des Finances
- | Le Ministère des Finances (Jordanie)
- | L'Institut des Finances de la Palestine
- | Le Ministère Palestinien des Finances
- | L'Institut des Finances du Yémen
- | L'Institut des Finances du Maroc

- | La Direction des Affaires Administratives et Générales du Ministère de l'Economie et des Finances (Maroc)
- | La Commission Economique et Sociale de l'Asie de l'Ouest (ESCWA).

Partenaires internationaux

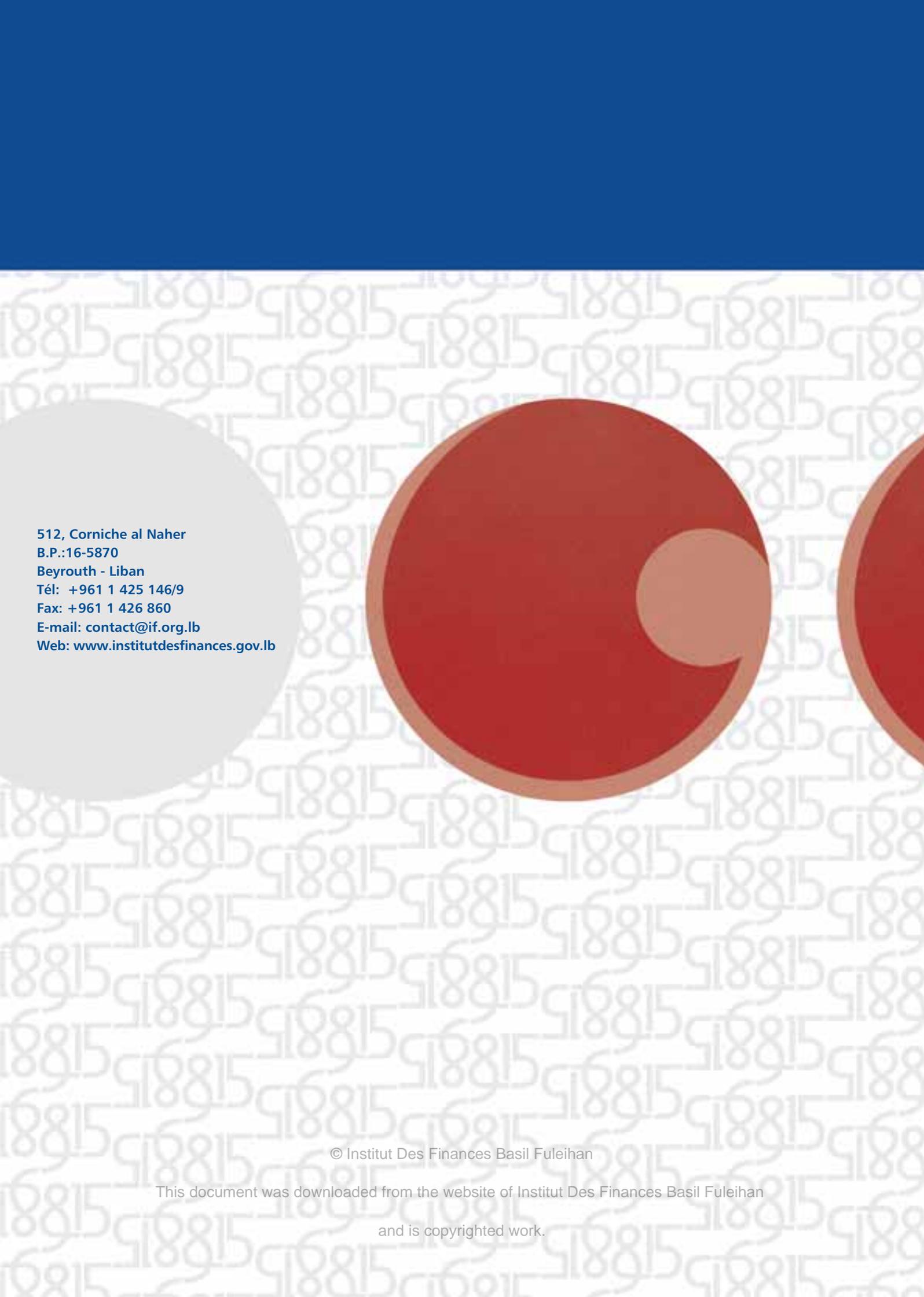
- | La Banque Mondiale
- | Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)
- | L'Organisation Mondiale des Douanes (OMD)
- | L'Institut du Fonds Monétaire International
- | Le Bureau de la Coopération Italienne au Développement
- | L'Union Européenne
- | L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE)
- | L'Institut Européen d'Administration Publique
- | L'Institut Espagnol d'Etudes Fiscales
- | L'Agence Espagnole de Coopération Internationale
- | L'Agence Américaine pour le Développement International (USAID)
- | La Fondation Westminster pour la Démocratie
- | Westminster Consortium for Parliaments and Democracy
- | International Management and Training Institute (IMTI)
- | L'Office National d'Audit (Grande-Bretagne)
- | L'Institut Coréen de Développement
- | Le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE)
- | Le Groupe Pompidou
- | Making Integrity Work (Tiri)
- | L'Ecole Supérieure d'Economie et de Finances (Italie)

Partenaires Français

- | Le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
- | Le Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Réforme de l'Etat
- | Le Ministère des Affaires Etrangères
- | ADETEF
- | L'Ecole Nationale d'Administration (ENA)
- | L'Ecole Nationale des Finances Publiques
- | L'Ecole Nationale des Douanes
- | L'Institut de la Gestion Publique et du Développement Economique
- | La Cour des Comptes
- | L'Agence Française de Développement
- | Les agences de coopération économiques, culturelles et de sécurité de l'Ambassade de France au Liban

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

and is copyrighted work.



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

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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