



Rapport Annuel 2008



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 2008

© 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 Basil Fuleihan.

Mise en page et conception graphique: Mme Dolly Harouny
Impression: Dabous Printing Press

Tous droits réservés à l'Institut Basil Fuleihan. Mai 2009.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



Sommaire

Formation 2008	8
Formation 2008	10
Direction Générale des Finances: Spécialisation progressive et déconcentration de la formation	14
Direction Générale des Douanes: Accompagnement des nouvelles recrues et des projets de modernisation	16
Administrations Publiques: Vers une plus grande performance de la gestion publique	19
Enseignement des langues et de l'informatique: Vecteur de professionnalisation	20
Coopération: Formations à l'étranger	21
Echange et partenariats	22
Coopération institutionnelle et mise en réseau 2008 – Leviers au transfert d'expertise	24
Coopération à l'échelle du monde arabe:	
L'attractivité des formations dispensées en langue arabe	25
L'espace Euro-méditerranéen: Une priorité géostratégique	27
Ouverture à l'international:	
Renforcement de la coopération administrative	29
Autres initiatives de coopération	29
Communication et information	30
Les orientations de l'Institut pour 2009-2010	36
Formation	38
Coopération institutionnelle et mise en réseau	39
Communication et information	39
Gestion administrative et financière	40

© 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.



Mot du Ministre des Finances

En douze ans d'activité, l'Institut des Finances Basil Fuleihan s'est positionné au cœur du processus de réforme de l'administration publique au Liban; les programmes de formation, les actions de coopération, de dialogue, et d'échange en sont ses principaux outils.

En 2008, l'Institut a largement contribué au développement des compétences des employés du ministère des Finances, accompagnant les nouvelles réformes fiscales et administratives mises en place. Il a également été le fer de lance en matière de modernisation.

L'Institut a su gagné la confiance des organisations régionales et internationales qui ont sollicité ses services et son expertise. Cette notoriété lui a permis de renforcer sa position dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, et de promouvoir le Liban comme pays de rencontre et plateforme d'échange, et d'innovation.

C'est avec plaisir que nous mettons à votre disposition ce rapport d'activités. Nous espérons qu'il suscitera votre intérêt et contribuera à promouvoir les échanges et la mise en commun des expériences des pays de la région, au service d'une gestion plus efficace des ressources publiques.

Dr. Mohammad Chatah

© 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.



Mot de la Directrice

En 2008 l'Institut des Finances Basil Fuleihan a continué de soutenir les efforts de modernisation du Ministère libanais des finances et de l'administration publique libanaise, malgré les nombreux aléas politiques, sécuritaires et institutionnels.

A compter du deuxième semestre, les activités de l'Institut ont repris à un rythme quasi-normal et les délégations en visite au Liban se sont multipliées. Cette reprise a dynamisé l'équipe et l'a encouragé à lancer de nouvelles initiatives.

Les efforts se sont principalement mobilisés pour la promotion du rôle régional de l'Institut par le biais du réseau GIFT – MENA (réseau des écoles et instituts de formation des agents publics dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord) et l'accueil de délégations Arabes, notamment d'Irak, de Jordanie et de Palestine. Ces échanges ont eu lieu grâce au soutien de la Commission Economique et Sociale des Nations Unies pour l'Asie de l'Ouest (ESCWA) pour les délégations iraqiennes, et de l'ADETEF pour les délégations jordaniennes et palestiniennes.

Les liens privilégiés de la coopération avec la France se sont confirmés davantage par la signature d'une nouvelle convention entre l'Institut, le ministère Français de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi et l'ADETEF, redonnant à cette coopération historique un élan institutionnel nouveau.

Sur la scène locale, l'Institut a poursuivi sa mission au service du renforcement des capacités du ministère des Finances et des administrations publiques au Liban. Il a maintenu un niveau stable de participation à ses programmes en accueillant 2710 participants, dont 2305 du ministère des Finances. Ce chiffre est d'autant plus significatif que l'Institut s'est vu contraint d'annuler plus de 25 programmes en raison du manque d'espace de formation additionnel.

L'année 2008 a ainsi été placée sous le signe de la diversification des activités, du renouvellement de l'équipe de travail et du lancement de nouvelles initiatives; Une année riche en défis mais aussi en réalisations que nous vous invitons à passer en revue dans ce rapport annuel. © Institut Des Finances Basil Fuleihan

Lamia Moubayed Bissat

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

and is copyrighted work.



2 710

Stagiaires

351

Stagiaires dans
l'informatique

890

Heures
de formation

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



Formation

Formation 2008

Direction Générale des Finances: Spécialisation progressive et déconcentration de la formation

Direction Générale des Douanes: Accompagnement des nouvelles recrues
et des projets de modernisation

Administrations Publiques: Vers une plus grande performance de la gestion publique

Enseignement des langues et de l'informatique: Vecteur de professionnalisation

Coopération: Formations à l'étranger

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

Formation 2008

L'Institut des Finances Basil Fuleihan offre ses services aux agents du ministère des Finances ainsi qu'à l'ensemble des fonctionnaires des administrations et institutions publiques au Liban. Les programmes de l'Institut accompagnent de près les projets de modernisation du Ministère, et notamment la mise en place de nouvelles procédures.



Agents de l'administration fiscale durant une réunion de consultation

De façon générale, les programmes de formation portent sur:

- **Les finances publiques et plus précisément la fiscalité**, la comptabilité publique, l'audit, le budget et les marchés publics.
- **Les douanes**: Programmes portant sur les règles d'origine, la tarification douanière, la valeur en douane, la lutte contre la fraude, la gestion des risques, la formation à distance et autres.
- **Le management et la communication**: ces programmes sont axés sur la gestion des ressources humaines et le renforcement des compétences managériales et administratives.
- **Les cours de langues** (Français et Anglais) **et l'informatique**.

L'ouverture régionale et internationale: L'Institut assure la participation des agents du ministère des Finances aux différents stages de formation organisés à l'étranger, en collaboration avec des partenaires régionaux et internationaux. Il accueille également des participants arabes à ses programmes régionaux de formation ainsi que des délégations intéressées par l'expérience du ministère et de l'Institut.

Bilan 2008: Bénéficiaires de la formation par type de programmes:

Types de formation	2007 (Nombre de stagiaires)	2008 (Nombre de stagiaires)
Programmes de formation continue et initiale	2175	1894
Formations en langues étrangères	119	92
Formation à l'informatique	717	351
Programmes de formation organisés en partenariat avec des institutions locales, régionales et internationales	216	317
Formations à l'étranger	75	56
Total	3302	2710

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

and is copyrighted work.



Les chefs des bureaux régionaux en formation

Bilan 2008: Professionnalisation et diversification de la formation

10 faits on marqué l'année 2008:

- 1. Un plan de formation annuel monté en collaboration avec les différentes directions du ministère des Finances:** L'Institut a organisé, en début d'année 2008, une série de rencontres consultatives réunissant les 60 directeurs et chefs de départements des Directions Générales des Finances et des Douanes en vue d'identifier les besoins en formation et de planifier le calendrier des activités 2008-2009.
- 2. Un catalogue et 2 calendriers de formation:** L'Institut a publié la deuxième édition de son catalogue de formation (2008-2009), mettant à la disposition du public local et régional plus de 120 programmes. L'offre de formation 2008 a aussi été publiée sous forme de deux calendriers de formation s'adressant respectivement aux douaniers et agents publics libanais.
- 3. L'élargissement du réseau de formateurs:** Le réseau de l'Institut compte à ce jour près de 150 formateurs vacataires, composé à hauteur de 70% de cadres et fonctionnaires du ministère des Finances et de 30% d'experts du secteur privé, de cadres du secteur public et d'enseignants universitaires. L'Institut propose à ces formateurs un programme annuel de "Formation de Formateurs" et facilite leur participation à de nombreux séminaires techniques dispensés à l'étranger.
- 4. Un système de gestion informatisée de la formation:** L'Institut a poursuivi, en 2008, le travail de préparation du système de gestion informatisée de la formation. La deuxième phase, prévue pour le premier trimestre 2009, consiste à tester la fiabilité et la conformité du système par rapport aux procédures de gestion de l'Institut.

Hommage aux formateurs de l'Institut



Pour clôturer l'année en beauté, l'Institut a tenu à rendre hommage à tous ceux qui ont contribué au succès de ses programmes de formation. Il a ainsi organisé une rencontre amicale le 30 Décembre 2008 afin de remercier ses formateurs pour leur dévouement, leurs efforts et tout le soutien apporté à l'exécution de son plan de formation.

Rencontre Hommage aux formateurs

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

330

Nouvelles recrues

Execution de

3

contrats de formation
pour le compte
d'organisations
internationales

Participation de

42

administrations et
établissements publics
aux formations

5. La formation initiale des 330 nouvelles recrues y compris:

- 68 contrôleurs fiscaux affectés à la Direction Générale des Finances;
- 12 contrôleurs adjoints affectés à la Direction Générale des Douanes;
- 250 brigadiers qui ont rejoint les rangs de la police douanière.

6. **De nouveaux contrats prestation de services:** attribué à l'institut par la Commission Economique et Sociale de l'Asie de l'Ouest (ESCWA), la Westminster Foundation for Democracy et le Danish Advisory Team. Plus de 79 participants libanais et irakiens ont ainsi bénéficié de formations et de séminaires autour des thèmes des marchés publics, de la planification stratégique, de la formation des formateurs et de l'informatique.

7. **Une coopération locale active:** à travers plusieurs événements et actions, notamment:

- L'organisation d'une série de rencontres autour de thème de "la modernisation du budget de l'Etat": Cette initiative a regroupé 440 praticiens et experts au cours de 5 réunions hebdomadaires destinées à renforcer le débat autour de ce thème d'actualité. Cette action a été complétée par l'organisation d'un atelier de travail spécialisé à l'attention des activistes de la société civile. Ce projet a été organisé conjointement avec l'IMTI, l'USJ, l'USAID et AMIDEAST.
- L'organisation d'une série de workshops autour du thème de "la rationalisation de l'énergie" en collaboration avec le ministère de l'Energie et la participation de 132 représentants du service public au Liban.
- La participation des agents du ministère des Finances à 4 sessions courtes de formation organisées par la Direction de la Formation à la Banque du Liban.
- La participation de 3 hauts cadres de la Direction des Finances Publiques à la formation régionale sur la réforme fiscale organisée par le Centre Régional d'Assistance Technique au Moyen-Orient (METAC) du Fonds Monétaire International (FMI).

8. **La formation continue:** 64 stages de formation ont accueilli 764 agents de la Direction des Finances Publiques et 711 de la Direction Générale des Douanes. A noter que de nombreuses formations ont été organisées à la demande des directeurs du ministère et en dehors du calendrier de formation 2008.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



Les nouvelles recrues du ministère

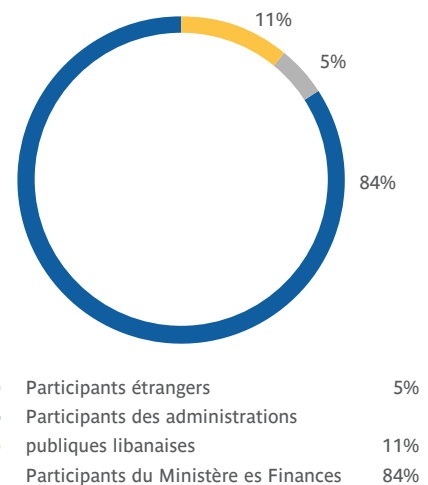
9. La participation de plus de 56 agents du ministère des Finances à des visites d'études, programmes de formation et conférences internationales organisées à l'étranger.

10. L'enseignement des langues et de l'informatique comme vecteur de professionnalisation et de renforcement des compétences: 351 fonctionnaires ont participé aux 36 sessions d'informatique et 95 aux 5 stages de formations en langues.

Evolution du nombre de participants aux programmes de formation depuis 2005

Participants	2005	2006	2007	2008
Ministère des Finances	1963	3200	3033	2305
Administrations Publiques	1953	1068	152	281
Participants arabes et étrangers	152	123	117	124
Total	4068	4391	3302	2710

Répartition des participants par institution



Les défis de 2008: Gérer des ressources limitées et répondre à l'imprévu

Comme chaque année, l'Institut a été appelé à relever de nombreux défis et à s'adapter aux demandes souvent urgentes des commanditaires.

- En raison de ses ressources limitées en matière de personnel, d'espace et de budget, l'Institut s'est trouvé contraint à:
 - Reporter certaines des activités affichées dans ses calendriers annuels de "formation continue" et "formation douanière";
 - Ne pas accueillir dans ses locaux les programmes de jumelage de la TVA.
- Il a également travaillé dans l'urgence afin de répondre aux demandes prioritaires du ministère et de certains bailleurs de fonds, notamment

pour l'accueil des 250 brigadiers des douanes et l'organisation de programmes régionaux financés sur fonds internationaux.

Si une fois de plus la flexibilité de sa structure administrative et la polyvalence de son équipe lui a permis de faire face à ces défis, il n'en demeure pas moins que l'Institut souffre toujours de l'absence de politiques claires de recrutement et gestion des ressources humaines au sein du ministère des finances ainsi que de l'inexistence de référentiel des emplois et métiers, de gestion prévisionnelle des effectifs et de cadre juridique et réglementaire à la formation au ministère des Finances.

Direction Générale des Finances: Spécialisation progressive et déconcentration de la formation



Les cadres dirigeants en formation

Résultats

L'Institut a élaboré un plan de formation à l'attention de la Direction Générale des Finances sur la base de ses rencontres annuelles avec les directeurs et chefs de départements. 47 cadres ont participé à ces réunions et discutés des résultats de 2007 ainsi que des besoins de leurs administrations pour 2008.

Les besoins en formation exprimés lors de ces réunions ont été complétés par plusieurs demandes écrites et urgentes.

Ainsi, la formation – Finances Publiques 2008 a été marquée par:

- **Des stages de formation techniques**, ce, principalement en matière de fiscalité et de budgétisation;
- **Une déconcentration de la formation** avec l'organisation de programmes dans les régions;
- **Un management efficace des formations**, grâce au soutien des chefs de départements et de certains agents qui ont assumé le rôle de "correspondants-formation" au sein de leurs unités;

La Direction Générale des Finances en chiffres

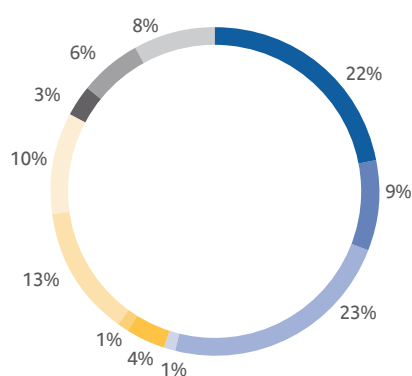
Source	Activités	Nombre de sessions	Nombre d'heures	Nombre de stagiaires
Calendrier de formation	Circulaires relatives à la retenue à la source des salaires	9	27	221
Calendrier de formation	Archivage et conservation des documents	2	30	47
Calendrier de formation	Code du commerce	1	22	25
Demande	Mécanisme de règlement de l'arrêt de travail et d'annulation de l'enregistrement à la TVA	2	27	67
Calendrier de formation	Contrôle fiscal	6	180	119
Calendrier de formation	Code du travail	1	8	24
Calendrier de formation	Code de la sécurité sociale	1	4	31
Calendrier de formation	Formation de formateurs	1	20	14
Calendrier de formation	Compétences d'encadrement	1	16	12
Calendrier de formation	La faillite	1	8	16
Calendrier de formation	Recouvrement obligatoire des impôts et taxes	1	8	14
Demande	Traitement des informations fiscales	2	40	46
Calendrier de formation	Normes comptables internationales 32, 39,7	1	12	24
Calendrier de formation	Normes comptables internationales 8, 18, 37, 38	1	6	32
Calendrier de formation	Normes comptables internationales	1	6	24
Calendrier de formation	Normes comptables internationales	1	12	39
Total		32	426	764

and is copyrighted work.

- **Une diversification de la formation:** l'Institut a consacré à la Direction Générale des Finances **32 sessions de formation** portant sur 13 thèmes. Ainsi, 42% du total des activités de formation 2008 étaient destinés à la Direction Générale des

Finances avec **764 stagiaires** aux formations continues. Au cours de l'année 2008, l'Institut a également poursuivi la formation initiale de 68 nouvelles recrues aux postes de contrôleur fiscal et comptables.

Répartition des bénéficiaires de la formation par Direction de la Direction Générale des Finances



● Bureau Régional du Mont Liban	22%
● Nouvelles recrues	9%
● Recettes	23%
● Comptabilité publique	1%
● Trésor de dette publique	4%
● Ordonnancement	1%
● Budget et contrôle des dépenses	0%
● Affaires administratives	0%
● TVA	13%
● Bureau Régional de la Békaa	10%
● Bureau Régional de Nabatiyeh	3%
● Bureau Régional du Liban Sud	6%
● Bureau Régional du Liban Nord	8%

Principaux défis

La mise en place du plan de formation de la Direction Générale des Finances s'est heurté à de nombreuses difficultés, notamment:

- Une demande toujours croissante de formation émise par la Direction des Recettes;
- Le développement de nouveaux modules dans des délais très serrés;
- Le report de modules programmés au profit des demandes urgentes non programmés et de l'accueil non-prévu de nouvelles recrues de la DGF;
- L'incapacité d'accueillir les stages de formation prévus dans le cadre du Projet de jumelage pour le renforcement des capacités de la Direction de la TVA, financé par l'Union Européenne (MEDA) à cause de la non-disponibilité des salles de formation.

Direction Générale des Douanes: Accompagnement des nouvelles recrues et des projets de modernisation

Résultats

8

Programmes nouveaux

1029

Participants

36

Formations

- **Accompagner les nouveaux agents recrutés à la Direction des Douanes:** L'Institut a joué un rôle primordial dans la formation initiale des nouvelles recrues de 2008, en formant sur 3 mois les 250 volontaires au poste de brigadier. Ces stagiaires ont été évalués en fin de formation sur la base d'examens écrits suite auxquels ils ont été assignés aux postes vacants au sein de la police douanière. L'Institut a également pris en charge la formation initiale des nouveaux fonctionnaires au poste de contrôleur adjoint.

Programmes de formation pour les nouvelles recrues

Programmes de formation	Nombre de sessions	Nombre d'heures	Nombre de stagiaires
Programme de formation des nouveaux contrôleurs	1	240	12
Programme de formation initiale des brigadiers	1	147	250
Programme de formation des officiers	1	103	2
Total	3	490	264

- **Créer un nouveau cycle de formation à l'attention de la Direction régionale de Chtaura:** En 2008, l'Institut a favorablement répondu à la demande de la direction régionale de Chtaura pour le développement d'un cycle de formation spécialisé qui a accueilli 311 stagiaires. Le cycle a englobé 7 modules portant sur la valeur en douanes, les règles d'origine, la lutte contre la fraude, les procédures douanières et les principes de base relatifs aux voyageurs. Ce cycle a été complété par une formation aux méthodes de collecte et d'analyse de l'information.
- **Proposer une formation continue diversifiée:** L'Institut a accueilli les stages de formation portant sur l'utilisation des logiciels informatiques douaniers et des programmes ASYCUDA, le maniement des équipements militaires et de télécommunication et la manipulation des appareils de détection par rayons X. Il a notamment offert de nouveaux modules portant sur les thèmes des voyageurs et de la technologie des marchandises. Ces deux thèmes ont intégré de nombreux aspects pratiques et ont enregistré un taux élevé de participation, à hauteur de **38% du total des stagiaires**.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



Ouverture du programme de formation initiale des brigadiers

La Direction Générale des Douanes en chiffres

Evolution du nombre de stagiaires entre 2005 et 2008

	2005	2006	2007	2008
Formations internes	180	107	400	1029
Informatique	79	260	152	82
Langues	79	47	29	5
Formation à l'étranger	8	8	12	9
Formation en collaboration avec des partenaires externes	48	66	37	76
Total	424	788	630	1201

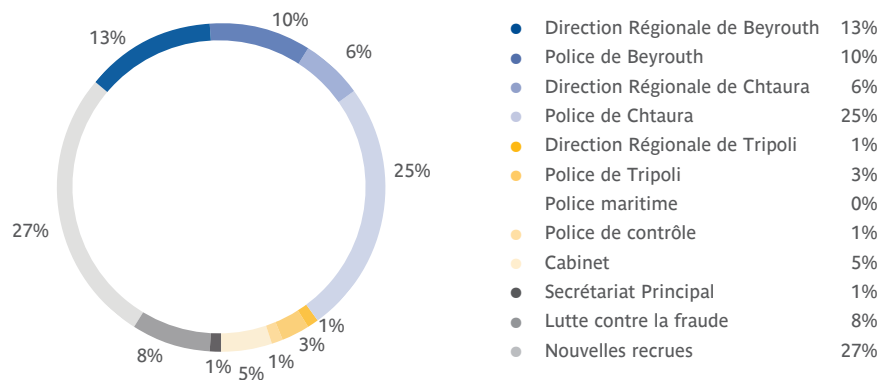
Distribution des stagiaires par programme de formation

Activités	Nombre de sessions	Nombre d'heures	Nombre de stagiaires
Programmes de formation spécialisée	73	1322	1029
Programmes de formation continue	32	203,5	1
Compétences d'encadrement	1	16	1
Programme d'orientation des nouvelles recrues	3	490	264
Programme d'orientation des nouveaux contrôleurs adjoints	1	240	12
Formation initiale des officiers (police douanière)	1	147	250
Formation initiale des brigadiers (police douanière)	1	103	2
Programmes de formation des Douanes	36	228,5	764
Principes de base relatifs aux voyageurs	8	4	149
Principes et techniques de contrôle des voyageurs	1	24	15
Contrôle douanier des restrictions relatives aux entreprises commerciales	1	6	29
Drogues et précurseurs chimiques	2	15	45
Inspection et paiement des taxes	1	10	33
Archivage et conservation des documents	1	15	12
Collecte et analyse des informations	1	12	20
Lutte contre la fraude et procédures douanières	5	6	124
Détection de la fraude	1	10	24
Règles générales des tarifs selon le système harmonisé	1	14	18
Technologie des marchandises et produits alimentaires	2	22	55

and is copyrighted work.

Activités	Nombre de sessions	Nombre d'heures	Nombre de stagiaires
Technologie des marchandises – le cuir	1	18	28
Technologie des marchandises – les matières plastiques	2	14	47
Utilisation des équipements de télécommunication	1	4	11
Valeur en douane	1	17,5	14
Règles d'origine	1	10	14
Comment utiliser les appareils de détection par rayons X	1	2	14
Utilisation des équipements militaires (Holo Scope et Rayons X)	2	6	28
Commandement de défense	1	4	49
Techniques de communication orale	2	15	35

Répartition des participants par département/direction régionale/police



Principaux défis

Le plan de formation douanier a fait face aux défis suivants:

- **Le retard dans les délais de connexion entre l'Institut et le réseau de formation à distance mis en place par l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD);**
- **Le manque de formateurs spécialisés en questions douanières;**
- **Le retard dans la constitution du comité de formation douanière** chargé d'élaborer, avec l'Institut, le plan annuel de formation;
- **Les difficultés d'exécution du calendrier de formation** en raison des horaires de travail variables selon les directions douanières.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



Les administrateurs en formation

Administrations Publiques: Vers une plus grande performance de la gestion publique

Résultats

Les formations proposées aux administrations publiques et agences de l'Etat se sont démarquées en 2008 par une percée qualitative qui s'est concrétisée par:

- **L'offre d'un cycle de formation spécialisé** en marchés publics, en collaboration avec des partenaires locaux et internationaux;
- **Le développement de deux programmes de formation à l'informatique** de bureau, à la demande du Parlement Libanais et de la Force Frontalière Commune chargée de contrôler et surveiller les frontières Nord du Liban;
- **La poursuite du cycle de formation spécialisée consacré aux hôpitaux publics;**
- L'ouverture de certains **programmes de formation continue en finances publiques** à une sélection d'agents financiers et comptables.

Les 277 participants se répartissent comme suit:

Activités	Nombre de sessions	Nombre d'heures	Nombre de stagiaires
Programmes de formation continue			
Archivage et conservation des documents	2	30	40
Code du travail	1	8	16
Formation de formateurs	1	20	2
Compétences d'encadrement	1	16	14
Normes comptables internationales 1, 2, 7, 8	1	6	5
Normes comptables internationales 8, 18, 37, 38	1	6	1
Normes comptables internationales 11, 16, 17	1	12	1
Utilisation des équipements militaires (Holo Scope et Rayons X)	1	12	3
ASYCUDA World Technical Training	10	115	54
Programmes de formation consacrés aux administrations publiques			
Programme spécialisé pour les agents du Parlement - Microsoft Office Applications	1	31	8
Programme spécialisé pour la force frontalière commune chargée de contrôler et de surveiller les frontières Nord	4	120	32
Gestion financière des hôpitaux publics	1	19,5	31
Législation européenne en matière de marchés publics	1	14	22
Meilleures pratiques internationales en matière de marchés publics	1	27	48
Total	27	437	277

and is copyrighted work.

Enseignement des langues et de l'informatique: Vecteur de professionnalisation



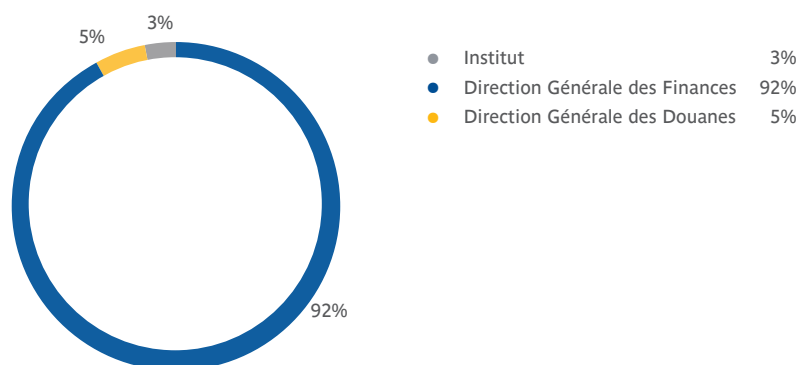
Résultats

- **Formation des agents du Parlement Libanais:** L'Institut a participé au projet de développement des capacités du Parlement libanais en matière de suivi, de contrôle et d'analyse du budget mené par la Westminster Foundation for Democracy. Il a ainsi formé 8 agents parlementaires à l'utilisation de systèmes informatiques et logiciels de bureau.
- **Formation des agents de la force frontalière commune chargée de contrôler et de surveiller les frontières Nord du Liban:** L'Institut a également répondu à la demande émise par le comité de consultation Danois chargé de renforcer les compétences des agents de la force frontalière commune chargée de contrôler et de surveiller les frontières Nord du Liban en vue de lutter contre toute forme de fraude. Dans le cadre de ce programme, l'Institut a formé 32 membres des unités de l'armée, des FSI et de la Sécurité Générale à l'utilisation de systèmes informatiques de surveillance et autres logiciels.

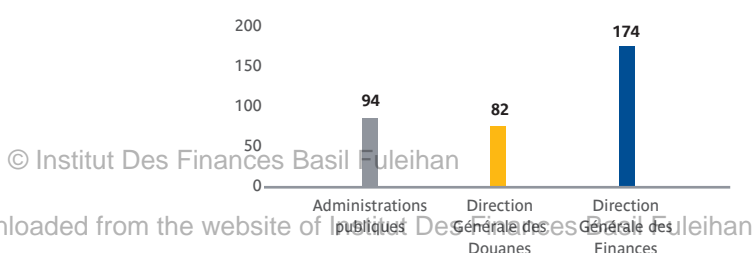
50%
Participants de la DGF

23%
Participants
des Douanes

Répartition des participants aux cours de langues et d'informatique



Distribution des participants aux cours d'informatique par administration



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

and is copyrighted work.

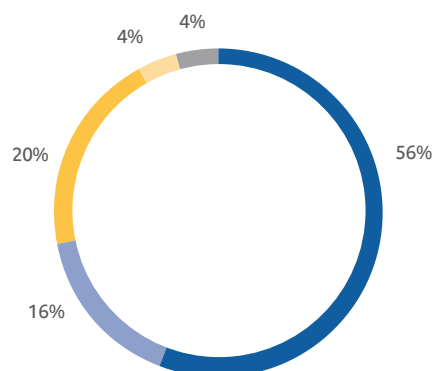
Coopération: Formations à l'étranger

- L'Institut a assuré le suivi de 70 demandes et la participation effective de 56 stagiaires à des programmes de formation organisés à l'étranger. Ces 56 stagiaires se sont répartis sur 32 programmes, contre 39 en 2007, organisés par 14 institutions partenaires à l'étranger.

Principaux défis

- La situation politique instable au Liban et les incidents sécuritaires ont constitué les principaux obstacles au déplacement des stagiaires vers l'étranger.

Distribution des bénéficiaires par direction



● Direction Générale des Finances	56%
● Direction Générale des Douanes	16%
● Institut des Finances	20%
● PNUD	4%
● Administrations publiques	4%

Distribution des stagiaires par institutions hôtes

Organisation	Nombre de candidatures présentées	Nombre de candidatures retenues	Nombre de candidatures refusées
Union Européenne- Institution Building Unit	2	2	0
Fonds Monétaire Arabe	2	2	1
Agence Espagnole pour la Coopération Internationale	7	7	0
Institut du FMI	4	1	3
Ministère Chinois du Commerce	3	2	0
Programme Malaisien pour la Coopération Internationale	3	0	3
ADETEF	5	5	0
Institut Européen d'Administration Publique	3	2	1
Université de Harvard- Ecole Gouvernementale Kennedy	1	0	1
Centre de Rencontres et d'Etudes des Directeurs des Administrations Fiscales (CREDAF)	4	4	0
Direction Générale de l'Administration et de la Fonction publique	1	1	0
Direction Générale de la Modernisation de l'Etat- France	1	1	0
Direction Générale des Finances Publiques- France	10	8	2
Ecole Nationale d'Administration – France	7	5	2
Ecole Nationale des Impôts - France	10	9	1
Ecole Nationale des Douanes - France	7	7	0
Total	70	56	14

and is copyrighted work.



56

Participants
aux formations
à l'étranger

39

Participants Irakiens
à l'Institut

69%

des participants
aux formations
en France

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



Echange et Partenariats

Coopération institutionnelle et mise en réseau 2008 – Leviers au transfert d'expertise

■
Coopération à l'échelle du monde arabe: L'attractivité des formations dispensées en langue arabe

■
L'espace Euro-méditerranéen: Une priorité géostratégique

■
Ouverture à l'international: Renforcement de la coopération administrative

■
Autres initiatives de coopération



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

Coopération institutionnelle et mise en réseau 2008 – Leviers au transfert d'expertise

L'action de coopération de l'Institut des Finances Basil Fuleihan s'est ordonnée en 2008 autour d'objectifs géostratégiques, avec priorités accordées au monde arabe et à l'espace méditerranéen.

L'année 2008 s'est ainsi démarquée par une croissance du volume des activités de coopération, l'Institut récoltant les fruits de ses efforts pour se positionner comme pôle régional de formation et d'échange.

L'année 2008 a été couronnée par **la signature d'une nouvelle convention triennale de coopération entre le Liban et la France**, accord qui détermine le cadre général de la coopération technique entre l'Institut des Finances et l'ADETEF.

Le réseau des écoles et instituts de formation des agents publics dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (GIFT-MENA) a également avancé à grands pas avec la ratification de son règlement intérieur, l'adhésion de nouveaux membres au réseau et la poursuite des efforts de mobilisation du financement nécessaire à la poursuite de ses action.

Enfin, l'année 2008 a témoigné d'une **coopération privilégiée et fructueuse entre l'Institut et plusieurs ministères irakiens, dans le cadre d'une série d'accords de coopération signés avec l'ESCWA**.

L'Institut et l'ADETEF ont également renouvelés leur soutien au centre de formation du **ministère Jordanien des Finances** et ont porté une attention particulière au nouveau projet de création d'un Institut des Finances au **ministère des Finances palestinien**.



and is copyrighted work.



Délégation Iraquienne à Beyrouth

Coopération à l'échelle du monde arabe: L'attractivité des formations dispensées en langue arabe

Résultats

- La coopération avec de l'Irak:** L'Institut a accueilli 39 stagiaires Irakiens, fonctionnaires aux Ministères de la Construction et de l'Habitat, des Travaux Publics et Municipalités, des Finances, de la Planification et de la Coopération, ainsi que les cadres supérieurs du Centre National de Consultations et Développement Administratif. Ces stagiaires ont participé à divers programmes de formation dispensés en langue arabe portant sur **les marchés publics, la planification stratégique, les nouvelles tendances des finances publiques et de l'audit interne, les techniques de formation et la gestion d'instituts de formation.** Ces actions ont été organisées à la demande de l'ESCWA et financées par 4 accords de coopération.
- Le renouvellement de la coopération avec le ministère jordanien des Finances:** Ce soutien s'inscrit dans le cadre d'un programme de coopération lancé en 2006 par l'Agence de Coopération Technique Internationale des ministères économiques et financier français (ADETEF) afin de soutenir le développement d'un centre de formation au ministère jordanien des Finances. L'Institut a ainsi organisé en 2008 6 missions d'assistance technique à Amman et formé 41 agents.
- Un nouveau partenaire en Palestine:** Pour accompagner la création du centre de formation du ministère palestinien des Finances, L'ADETEF, chef de file du projet, a sélectionné l'Institut comme partenaire privilégié en sa qualité de

Distribution des participants aux programmes de formation offerts aux pays arabes:

Programmes	Publics cibles	Partenaires	Nombre d'heures	Nombre de participants
Formation de formateurs aux marchés publics		UN-HABITAT ESCWA	60	4
Formation de formateurs à la planification stratégique	Ministère de la Construction et de l'Habitat – Irak	Institut des Finances Basil Fuleihan	60	4
Nouvelles tendances des finances publiques et de l'audit interne	Ministère des Municipalités et des Travaux Publics, Ministère des Finances, Ministère de la Planification et de la Coopération – Irak	PNUD- Irak ESCWA Institut des Finances Basil Fuleihan ESCWA	15	18
Visite d'étude à l'Institut des Finances Basil Fuleihan	Centre National de Consultations et Développement Administratif – Irak	Institut des Finances Basil Fuleihan	20	13
Visite d'étude à l'Institut des Finances Basil Fuleihan	Ministère des Finances Yemen	Institut des Finances Basil Fuleihan	20	5
Total			155	44



Accueil de délégations régionales à l'Institut

centre régional spécialisé dans le développement des ressources humaines, la gestion de la formation, la gestion documentaire et la communication institutionnelle.

- **L'accueil d'une délégation du Yémen:** L'Institut a accueilli une délégation de 5 hauts fonctionnaires du ministère yéménite des Finances. L'attention de la délégation a notamment porté sur l'expérience de l'Institut en matière d'élaboration du plan annuel de formation, d'élaboration des programmes, de partenariats et de gestion administrative ainsi que sur les perspectives de coopération.

Principaux défis

- **La nécessité de reprogrammer certaines actions de formation** prévues en raison de la situation conflictuelle en Irak et en Palestine;
- **Le report de 6 missions d'experts** à Amman et 4 visites d'études à Beyrouth initialement prévues au calendrier de coopération 2008 avec le ministère jordanien des Finances; Ce report s'est effectué en raison de l'ordre du jour chargé des Jordaniens et de la situation sécuritaire instable au Liban.

Activités destinées au centre de formation du ministère jordanien des Finances et organisées en coopération avec l'ADETEF

Activités	Nombre d'heures	Nombre de participants	Nombre de formateurs
Atelier de travail sur l'élaboration du plan de formation 2008-2010	20	10	2
Atelier de travail sur la préparation et l'évaluation du plan de formation	30	7	2
Elaboration du rapport annuel des activités du centre de formation	15	6	2
Développement d'un programme pour les nouvelles recrues du ministère jordanien des Finances	20	6	2
Préparatifs pour la tenue d'une conférence nationale sur les ressources humaines	20	6	2
Evaluation des activités de formation	18	6	2
Total	123	41	12

and is copyrighted work.



L'assemblée Générale du GIFT-MENA

L'espace Euro-méditerranéen: Une priorité géostratégique

Résultats

- **La ratification de la convention et des statuts du réseau GIFT-MENA:** la première assemblée générale du réseau s'est déroulée en juin 2008 à Paris, aux ministères économique et financier français. Cette manifestation a rassemblé 30 participants, composée de directeurs et hauts cadres d'instituts et écoles de formation de la région MENA et de représentants d'organisations européennes et internationales. Cette assemblée a ainsi marqué un tournant du développement du réseau GIFT-MENA avec:
 - La ratification de la convention et des statuts;
 - L'élection du premier comité officiel de pilotage;
 - L'approbation du montant des cotisations annuelles;
 - La nomination de l'Institut des Finances Basil Fuleihan comme Secrétariat permanent du réseau.

Les travaux se sont conclus avec le lancement de nouvelles activités pour 2008-2009, dont:

- La création d'un système de gestion de la formation au profit du ministère des Finances palestinien par ADETEF et qui sera mis à disposition des autres membres du réseau, dans une phase ultérieure;
- La finalisation du module de formation à distance aux budgets de programmes et performance, développé par le ministère marocain de l'Economie et des Finances et financé par la Banque Mondiale; ainsi que sa traduction vers l'anglais et l'arabe;
- La publication par le Secrétariat de l'annuaire des Ecoles et Instituts de Formation du Service Public dans la région MENA.

A l'issue de sa réunion à Beyrouth en Novembre 2008, le comité de pilotage a choisi **d'axer ses efforts sur le renforcement institutionnel de GIFT-MENA à travers:**

- La mise en place d'une politique soutenue de recrutement;
 - La mobilisation des ressources financières essentielles au développement de nouveaux programmes;
 - L'organisation d'une conférence annuelle sous le label "GIFT-MENA";
 - Le développement d'une plateforme web.
-
- **Sept modules pour le "Renforcement des Compétences en Gestion Financière":** L'Institut a lancé la première phase de ce projet financé par la Banque Mondiale. Cette première phase avait pour objectif d'enquêter sur les besoins en formation aux finances publiques des pays de la région. Ce rapport d'évaluation servira de base au développement des sept modules de formation afin d'accompagner au mieux les réformes en gestion publique mises en œuvre dans la région.

Les membres de
l'assemblée générale
du GIFT-MENA



Principaux défis

Bien que 2008 ait marqué des étapes importantes du développement institutionnel du réseau GIFT-MENA, certaines contraintes restent à contourner:

- **L'absence de législation claire dans la région MENA quant aux possibilités d'établissement du réseau à titre d'organisation régionale autonome basée à Beyrouth;** statut qui lui donnerait reconnaissance légale et autonomie financière et administrative. Cette contrainte retarde l'ouverture d'un compte bancaire apte à recevoir les fonds et contributions financières des membres du réseau;
- **L'absence de financement soutenu au réseau du fait de l'absence de personnalité morale et de compte bancaire.** Ainsi, depuis 2006, le réseau finance ses activités sur la base de la contribution volontaire de ses membres qui puisent dans leurs propres budgets institutionnels. Cette capacité à contourner les difficultés de financement est révélatrice du dynamisme et de l'engagement des membres au réseau mais limite largement sa marge de flexibilité;
- **L'absence de site web** comme plateforme électronique de communication;
- **L'instabilité politique et sécuritaire au Liban:** Le Liban a été secoué au premier semestre 2008 par d'importants incidents sécuritaires qui ont obligé l'Institut à annuler de nombreux événements prévus à Beyrouth, en collaboration avec ses partenaires et un nombre d'organisations européennes et internationales. Nous citons parmi ces manifestations le **forum sur la relation entre l'administration fiscale et le contribuable**, en collaboration avec le CREDAF, **la conférence régionale sur la lutte contre la contrefaçon et la piraterie** destinée aux agents des douanes et secteur privé, prévue en coopération avec le bureau régional 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.



Convention de coopération franco-libanaise

Ouverture à l'international: Renforcement de la coopération administrative

Résultats

- **L'institutionnalisation de la coopération avec le ministère français des Finances:** M. Mohammad Chatah, Ministre des Finances, et Mme Anne-Marie Idrac, Secrétaire d'Etat chargée du Commerce Extérieur, ont signé une convention de coopération triennale qui détermine le cadre général de la

coopération technique entre l'Institut Basil Fuleihan et l'ADETEF. Cette convention a été ratifiée à l'occasion de la visite du Premier Ministre Français, M. François Fillon, au Liban le 21 Novembre 2008.

Principaux défis

- **La suspension temporaire de la coopération administrative avec les Directions des ministères économique et financier français:** La situation sécuritaire au Liban a de nouveau porté préjudice à l'organisation d'un grand nombre de programmes de coopération technique prévus pour 2008. Toutefois, avant la fin de l'année, les responsables

des missions de coopération internationale des différentes Directions françaises ont visité le ministère libanais des Finances et l'Institut et se sont entretenus avec les responsables libanais afin de redéfinir les priorités d'action et établir un calendrier de coopération pour les deux années à venir.

Autres initiatives de coopération

Visite d'étude au ministère espagnol des Finances

Une délégation de hauts responsables du ministère des Finances et de l'Institut des Finances Basil Fuleihan s'est rendue au ministère espagnol des Finances pour une visite d'étude du 4 au 8 Février 2008.

Cette visite a été organisée sous l'égide de l'Agence Espagnole pour la Coopération Internationale, en coopération avec l'Agence Fiscale Espagnole, dans le cadre de son programme de soutien à la modernisation des administrations fiscales des pays du Moyen-Orient.

La délégation a visité la Direction Générale des Taxes, l'Agence Fiscale Espagnole, le Centre de Services aux Contribuables, les unités d'informatique, ainsi que nombre d'institutions de formation, notamment l'Institut International d'Administration Publique et l'Institut des Finances espagnols.

Cette visite a mis l'accent sur l'importance du renforcement de la coopération bilatérale entre le Liban et l'Espagne. Un programme de coopération technique a été proposé par la partie libanaise à l'Ambassade d'Espagne au Liban. Finances Basil Fuleihan

This document was part of the work of the French Mission in Lebanon and is copyrighted work.

and is copyrighted work.



Publication et
Distribution de

11 200

copies de la revue
trimestrielle de l'Institut:
"Hadith Al-Malia"

Publication et
Distribution de

44 700

copies de guides
pratiques

23

nombre de visiteurs par
jour à la bibliothèque
des Finances

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



Communication et information

Les tables rondes: Outil de dialogue pour la modernisation de l'administration

La jeunesse: Contribuables de demain

Nos Publications 2008

La Bibliothèque des Finances: Un centre spécialisé à votre service

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

Communication et information 2008: Porter la modernisation

L'Institut des Finances Basil Fuleihan accompagne au quotidien les efforts du ministère des Finances en matière de communication avec l'usager et de sensibilisation aux questions d'ordre financier et fiscal. L'Institut œuvre également à la promotion du dialogue en matière de réforme de l'Etat en posant des regards croisés sur les expériences réussies des pays.



Durant la conférence sur le recrutement et la formation

Résultats

Les tables rondes: Outil de dialogue pour la modernisation de l'Etat

- **Soutenir la réforme budgétaire au Liban:** 442 directeurs généraux, fonctionnaires, organes de contrôle, parlementaires, experts économiques, représentants de la société civile et journalistes de la presse économique ont participé à la série de rencontres organisées à l'Institut autour des thématiques de la modernisation du Budget de l'Etat. Des ateliers similaires sont prévus pour le premier semestre 2009.
- **Moderniser la gestion des ressources humaines pour un service public plus performant:** M. Didier Hue, expert français des ministères économiques et financiers français et spécialiste des questions de modernisation des politiques de recrutement en France s'est adressé aux parlementaires libanais sur ces questions..
- **L'accès du citoyen à l'information:** Organisée à l'occasion du Salon du Livre Arabe, cette rencontre a permis de mettre à l'évidence les actions du ministère des Finances et de l'Institut en matière de facilitation de l'accès du citoyen à l'information. Les outils de communication présentés incluent les guides au citoyen, les sites électroniques, le centre d'appels, la mise en réseau des professeurs d'université, chercheurs et maisons d'édition et autres.

Hommage aux fonctionnaires retraités



M. Charbel entouré des agents du ministère

En 2008, le ministère des Finances a tenu à rendre hommage à ses fonctionnaires partant à la retraite. La première cérémonie du genre s'est tenue à l'Institut en présence de l'ancien Ministre des Finances, M. Jihad Azour.

La seconde cérémonie a été consacrée à M. Elias Charbel, Directeur du Budget et du Contrôle des Dépenses. Le déjeuner d'adieu s'est tenu en présence du Premier Ministre M. Fouad Siniora, du Ministre des Finances M. Mohammad Chatah, de l'ancien Ministre des Finances M. Jihad Azour, du Président de la Commission Parlementaire des Finances et du Budget M. Samir Azar et de 220 invités.

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

and is copyrighted work.



Les jeunes à la rencontre du Ministère

La jeunesse: Contribuables de demain

- **Poursuite du programme “Les jeunes au ministère des Finances”:** Plus de 100 étudiants universitaires ont participé à ce programme destiné à familiariser

la jeunesse universitaire avec les missions du ministère, la politique fiscale et budgétaire et les modalités de recrutement.

Université	Date de la rencontre	Groupe	Nombre de participants
Université Saint-Esprit de Kaslik – USEK	Mai 2008	1	9
Université Américaine des Sciences et Technologies - AUST	Mai 2008	1	10
Université Antonine- Zahlé	Juillet 2008	1	23
Université Arabe de Beyrouth	Juillet 2008	3	50
Université Libanaise - Faculté de Droit	Novembre 2008	1	13
Total		7	105

- **Les Foires et autres salons: Le ministère et l’Institut à la rencontre des usagers**

En 2008, l’Institut a participé aux Salons du Livres et autres événements culturels organisés à Beyrouth, notamment la foire internationale du livre arabe, le salon francophone “Lire en Français” et le festival Libanais du Livre du Mouvement

Culturel. Allant également à la rencontre des jeunes et en vue d’attirer de nouvelles compétences, l’Institut a marqué de sa présence **les foires aux métiers** organisées dans les différentes universités libanaises, notamment celle de l’Université Américaine de Beyrouth.



- **Institutions Publiques:** Guide à la préparation du budget des comptes de règlement



- **Brochure:** Jeunes au ministère des Finances; Venez à notre rencontre



- **Dépliant:** Commandez nos publications (2008-2009)



- **Brochure:** L'Institut, projet-phare de la coopération administrative franco-libanaise

Nos Publications 2008

Publications	Date de publication	Nombre de copies imprimées
Dépliant: Les guides de formation de l'Institut des Finances	Janvier 2008	5000 copies
Institutions Publiques: Guide à la préparation du budget et de la loi de règlement	Janvier 2008	3000 copies
Hadith Al Malia n. 31	Avril 2008	3500 copies
Le Calendrier de la formation douanière	Mai 2008	3000 copies
Le Calendrier de la formation continue	Mai 2008	3000 copies
Catalogue des programmes de formation 2008-2009	Mai 2008	3000 copies
Rapport annuel 2007 de l'Institut - Arabe	Mai 2008	1000 copies
Hadith Al Malia n. 32	Août 2008	3500 copies
Rapport annuel 2007 de l'Institut - Français	Octobre 2008	3000 copies
Dépliant: Commandez nos publications	Octobre 2008	5000 copies
Brochure: L'Institut, projet-phare de la coopération administrative franco-libanaise	Octobre 2008	1000 copies
Brochure: Jeunes au ministère des Finances; Venez à notre rencontre	Octobre 2008	10,000 copies
Hadith Al Malia n. 33	Octobre 2008	4200 copies
Total		44,700

Autres activités de communication:

- **La préparation d'un guide de classification des activités économiques**, qui sera publié en 2009, suite à l'introduction des nouveaux critères de classification avec la révision du code des procédures fiscales.
- **La mise à jour du guide des droits et obligations des fonctionnaires à la retraite**, dont la publication est prévue pour 2009.
- **L'édition et la conception graphique de Hadith Al Malia**, la lettre interne du Ministère des Finances.
- **La couverture médiatique des activités de l'Institut:** 36 communiqués de presse publiés dans les quotidiens locaux, régionaux et internationaux ont couverts les activités de l'Institut et du ministère des Finances, en 3 langues, Arabe, Français et Anglais.
- **La diffusion du bulletin hebdomadaire électronique de l'Institut:** 19 bulletins électroniques distribués de manière quasi-régulière aux 3500 contacts composant le carnet d'adresses électroniques de l'Institut.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



- Hadith el Malia
- Bulletin électronique

La Bibliothèque des Finances: Un centre spécialisé à votre service

Résultats

- **Diversifier les ressources documentaires:** La Bibliothèque des Finances a mis à la disposition de ses visiteurs plus de 507 nouveaux livres et 378 publications spécialisées offerts par des institutions locales et internationales.
- **Accueillir les visiteurs qui bénéficient gratuitement des services de la Bibliothèque.** Le nombre quotidiens de visites en 2008 tourne autour des 23 visiteurs.
- **Tenir son public informé:** La Bibliothèque des Finances a élargi son service de consultation

électronique en envoyant à ses 1500 abonnés plus de 150 bulletins informatifs. Ces bulletins jettent un regard sur les plus récents développements économiques et financiers, les nouveaux livres et publications disponibles à la Bibliothèque, et donnent accès aux rapports économiques et autres périodiques publiés par les banques libanaises. Au niveau interne, la Bibliothèque tient l'équipe de l'Institut informée au quotidien des nouveautés économiques et financières.

Pour 2009, outre ses activités régulières de communication, l'Institut planifie la relance du projet de modernisation de son site électronique.

Principaux défis

- **2008 a marqué le départ du personnel chargé de la communication vers d'autres emplois,** principalement à l'étranger, ce qui a contraint l'équipe de l'Institut à déployer des efforts supplé-

mentaires pour le maintien et la promotion des activités médiatiques et de communication de l'Institut.



- Le calendrier de la formation douanière



- Le calendrier de la formation continue



- Rapport annuel 2007 de l'Institut - Arabe



- Rapport annuel 2007 de l'Institut - Français

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.



Les orientations de l'Institut pour 2009-2010

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

Les orientations de l'Institut pour 2009-2010

Formation

A l'étranger

- ◆ Former les fonctionnaires de l'administration fiscale au nouveau code de procédures fiscales.
- ◆ Proposer de nouveaux programmes spécialisés en budget et marchés publics.
- ◆ Approfondir les programmes d'audit de l'impôt sur le revenu.
- ◆ Mettre en place des outils de mesure de l'impact de la formation.

Aux Douanes

- ◆ Aligner le plan de formation à la stratégie de modernisation de la Direction des Douanes.
- ◆ Proposer des modules de formation à la gestion des ressources humaines et développement des plans de carrière.
- ◆ Enrichir les programmes de formation disponibles.
- ◆ Lancer la formation à distance comme nouvel outil pédagogique.

Aux Administrations Publiques

- ◆ Proposer de nouveaux cycles de formation spécialisés en gestion et finances publiques.
- ◆ Poursuivre les cycles de formation du personnel financier des hôpitaux publics en collaboration avec le ministère de la Santé Publique.
- ◆ Répondre aux nouvelles demandes de formation exprimées par les administrations publiques.

Aux Finances Publiques

- ◆ Identifier les besoins des fonctionnaires du ministère des Finances en matière de formation spécialisée non disponible à l'Institut.
- ◆ Mobiliser un nombre de bourses de formation suffisant afin de financer la participation des agents du ministère des Finances aux programmes de formation à l'étranger.
- ◆ Réorganiser les dossiers de formation à l'étranger dans une logique de plan de carrière et gestion prévisionnelle des emplois.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

Coopération institutionnelle et mise en réseau

Coopération avec la France

- ◆ Lancer le programme de Mastère en «Régulation des conflits dans l'espace public».
- ◆ Mettre en œuvre le protocole de coopération signé avec le ministère Français des Finances.
- ◆ Renouveler le programme d'assistance technique avec les Directions du ministère Français des Finances, en coopération avec l'ADETEF et à la lumière des nouvelles priorités de réforme.
- ◆ Renforcer la coopération avec le CREDAF.
- ◆ Assurer une plus grande participation du ministère des Finances libanais cycles longs de formation organisés par les écoles et instituts français.

Réseau GIFT-MENA

- ◆ Organiser une conférence annuelle sous le label du réseau «GIFT-MENA».
- ◆ Lancer le site électronique GIFT-MENA.
- ◆ Finaliser le module de formation à distance "Budgets de Programmes et de Performance".
- ◆ Publier l'annuaire des instituts et centres de formation des agents publics dans la région MENA.
- ◆ Organiser des programmes régionaux de formation de formateurs.
- ◆ Finaliser la charte de qualité GIFT-MENA appelée à guider l'échange de modules de formations et de formateurs entre les institutions membres du réseau.

Coopération régionale

- ◆ Organiser des formations spécialisées à l'attention des administrations publiques des pays Arabes.
- ◆ Accueillir les délégations des ministères des Finances intéressés par l'expérience du ministère libanais en matière de réforme.
- ◆ Accueillir les instituts de formation de la région intéressés par l'expérience de l'Institut en matière de formation et d'accompagnement des réformes.
- ◆ Elaborer un programme de formation régional en collaboration avec l'Organisation Mondiale des Douanes.

Communication et information

Services de l'Institut

- ◆ Poursuivre les programmes de sensibilisation adressés à la jeunesse.
- ◆ Renouveler la participation de l'Institut aux expositions et foires.
- ◆ Organiser des séminaires et rencontres à la Bibliothèque des Finances.
- ◆ Lancer un nouveau site web pour l'Institut.

Soutien au ministère des Finances

- ◆ Soutenir le ministère des Finances, à sa demande, dans ses activités de communication avec les contribuables.
- ◆ Mettre à jour la série "sensibilisation financière et fiscale" de guides aux citoyens afin de refléter les amendements introduits par le nouveau code des procédures fiscales.

and is copyrighted work.



Le défi de l'innovation

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



Gestion administrative et financière

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

Gestion administrative et financière

L'année 2008 s'est démarquée par l'élaboration du premier budget triennal de l'Institut, pour les années 2009, 2010 et 2011. Ce budget propose des prévisions sur 3 ans sur la base d'une étude globale du marché local et des tendances régionales et internationales.

En 2008, l'Institut a mis à profit les nouvelles sources de financement, notamment les revenus des contrats de ses prestations de services, afin de développer de nouveaux modules de formation, en collaboration avec des partenaires internationaux.

L'équipe administrative s'est également élargie avec le recrutement de nouveaux membres dont le principal défi, à ce stade et pour 2009, consiste à maîtriser l'ensemble des aspects techniques et juridiques relatifs au fonctionnement de l'Institut et de mettre à profit leurs expériences en vue de moderniser les procédures et d'introduire de nouveaux instruments financiers dans un objectif de gestion plus efficace des fonds.

Crédits disponibles

Le financement global de l'Institut a atteint près d'un milliard de livres libanaises réparti comme suit:

Dotation budgétaire	
Contribution du Ministère Libanais des Finances	1,000,000,000 LL
Crédits reportés de 2007	550,000,000
Contributions indirectes ¹	
Ministère Libanais des Finances	52,500,000
Aide directe	
ADETEF	45,000 Euros
Dons	
Banque Mondiale (2007 – 2010)	338,000 U.S Dollars
Contrats de service	
Organisations locales et internationales	187,000,000 LL

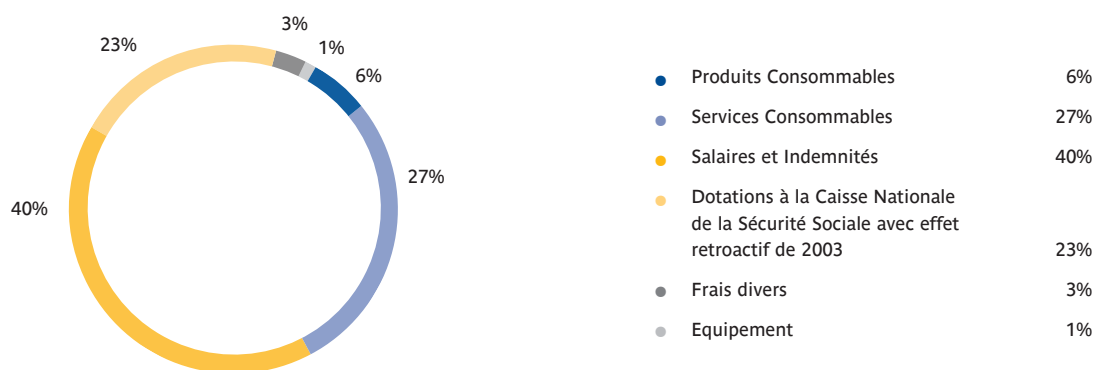
Le relevé de compte de l'Institut auprès de la Banque du Liban en date du 31/12/2008 indique un actif qui s'élève à près de LL119, 805, 607.00

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

¹ Les contributions indirectes incluent les frais d'entretien de certains équipements (photocopieuses, imprimantes, et autres). Il est à noter que le loyer annuel, les charges communes, et les frais de nettoyage sont directement payés par le Ministère des Finances.

and is copyrighted work.

Les dépenses de l'Institut en 2008



Volume des dépenses

Les dépenses de l'Institut se sont élevées en 2008 à 1,215 milliards de LL. réparties comme suit:

Budget consolidé exécuté en 2008 (en milliers de LL.)

Poste	Libellé	Somme dépensée
11	Biens de consommation	70,019
12	Services de consommation	328,970
13	Charges de personnel	761,750
16	Divers	38,346
226	Equipements	16,391
	Total des dépenses courantes	1,199,085
	Total des immobilisations	16,391
	Total	1,215,476

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



Salle de formation

Résultats

Gestion financière de l'Institut

Les principaux grands dossiers financiers de 2008 concernent:

- ▲ La préparation du projet de budget 2009 de l'Institut conformément à la circulaire n.1959/12 en date du 10/5/2007 publiée par le Ministre des Finances. Il est à noter que ce budget propose une dimension triennale avec des prévisions pour 2010 et 2011;
- ▲ L'approbation par le décret n. 465 du 8/10/2008 du don fait par le cabinet international Deloitte et Touche relatif à l'audit externe des comptes de l'Institut entre 2001 et 2006;
- ▲ Le développement des capacités de l'équipe de travail suite à la nomination de 4 nouveaux employés aux postes d'administration vacants, suite aux décisions du Ministre des Finances n.821 du 13/9/2006, n. 787/1 du 9/8/2007 et n. 914 du 15/10/2007;
- ▲ Le règlement des cotisations et amendes dues à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) entre 2003 et la mi-2007, auquel s'ajoute la signature d'obligations pour un montant de 87, 941, 247 LL échelonné sur 36 mois.
- ▲ La préparation du rapport final d'exécution du don octroyé par le Fonds Arabe de Développement Economique et Social entre 2004 et 2008;
- ▲ L'élaboration de rapports financiers mensuels retraçant la situation financière de l'Institut ainsi que la progression des lignes budgétaires;
- ▲ L'audit financier des comptes de l'Institut par la Cour des Comptes;
- ▲ La recherche de nouvelles sources de financement, dons et assistance;
- ▲ La loi de règlement de 2008.

Gestion administrative de l'Institut

En 2008, l'équipe de travail a élaboré un document interne sous forme de guide pratique en deux chapitres relatifs aux procédures à suivre pour déclarer et régler 1) ses cotisations à la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale et 2) la taxe de déduction à la source des salaires. Ce guide sera publié en 2009 afin de servir de référence aux petites et moyennes entreprises et autres institutions publiques dans leurs démarches administratives similaires.

Les principaux défis sont liés aux difficultés des fournisseurs à remplir les conditions juridiques requises lors des appels d'offres.

Par ailleurs, les dossiers d'enquête sociale de la CNSS ont accusé un retard en raison des incidents sécuritaires qui ont touché le Liban en mai 2008.

© 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

Gestion des ressources humaines

- ▲ La présentation des dossiers d'enquête sociale à la CNSS, l'obtention d'identifiants fiscaux pour ses employés au Ministère des Finances et de numéros d'inscription à la CNSS pour les nouveaux membres de l'équipe;
- ▲ Le renouvellement des contrats de l'équipe et le recrutement de 4 nouveaux membres;
- ▲ La mise à jour des termes de références et missions de chaque employé suite à la redéfinition du profil de chaque type de poste;
- ▲ Le renforcement des compétences de l'équipe de travail en facilitant leur participation à des programmes de formation au Liban et à l'étranger.

Entretien, achats et autres

- ▲ La réhabilitation de l'entrée de l'immeuble;
- ▲ Le renouvellement du contrat de standard téléphonique, de la climatisation et des photocopieuses numériques (financés par le don du Fonds Arabe pour le Développement Economique et Social);
- ▲ La publication des guides et autres manuels sur la base d'un appel d'offres;
- ▲ L'achat de fournitures et divers équipements sur la base d'un appel d'offres;
- ▲ Le suivi du dossier des immobilisations;
- ▲ La mise à jour et vérification de l'inventaire annuel;
- ▲ La gestion des stocks en ligne.

Les orientations pour 2009: l'Institut, modèle de gestion administrative

L'Institut a constitué en 2008 une équipe administrative et financière compétente et hautement qualifiée qui œuvrera, pour les 2 années à venir, à faire de l'Institut un modèle de gestion publique administrative et financière à l'échelle du Liban et de la région. Outre ses prérogatives traditionnelles, cette équipe est appelée à jouer un rôle pionnier en matière de formation administrative et financière, principalement en formation aux achats publics. L'équipe administrative soutiendra également les deux équipes de formation et de coopération institutionnelle

dans leurs efforts visant à élargir la base des bailleurs de fonds internationaux et bénéficiaires des services de l'Institut.

Dans ces perspectives, l'année 2009 sera axée sur le développement de nouvelles méthodes et procédures internes relatives à la passation des marchés publics et à la gestion du budget afin de mieux intégrer les échéances et prévoir les flux monétaires.

Le programme de travail s'articulera autour des activités suivantes:

Gestion financière

- ▲ Préparer le projet de budget 2010, avec cadre de dépenses à moyen terme (2011, 2012, 2013) et la loi de règlement 2009;
- ▲ Finaliser l'audit des comptes financiers de 2001 à 2006 effectué par le cabinet Deloitte et Touche;
- ▲ Sécuriser de nouvelles sources de financement destinées à équiper les salles de formation.

Gestion administrative

- ▲ Développer les compétences de l'équipe de travail en recrutant de nouveaux contractuels et assurant leur participation à des programmes de formation au Liban et à l'étranger;
- ▲ Réorganiser les responsabilités administratives et financières et séparer les procédures de passation des marchés publics;
- ▲ Veiller au dynamisme de l'équipe et à la bonne coordination des unités par l'organisation de réunions périodiques, la simplification des procédures et la bonne application du règlement interne;
- ▲ Promouvoir la préservation de l'environnement en lançant un projet de recyclage du papier.

Marchés publics

- ▲ Développer les mesures administratives relatives aux marchés publics en vue de moderniser les procédures de passation des marchés conformément aux lois et règles en vigueur;
- ▲ Adopter un plan annuel de passation des marchés publics qui englobe le réaménagement des salles de formation et bureaux, les publications de l'Institut ainsi que certains produits consommables (pause-café et autres). Ce plan mentionnerait les calendriers de chaque marché, les méthodes de passation recommandées, et un plan d'adjudication et viserait à améliorer l'efficacité des services publics en favorisant la compétition et encourageant le plus grand nombre de fournisseurs à participer;
- ▲ Maîtriser au mieux les dépenses courantes;
- ▲ Conserver de bonnes relations professionnelles avec tous les fournisseurs de l'Institut, selon les règles de l'éthique.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

Don du Fonds Arabe



Salle de conférence High-tech

Le Fonds Arabe pour le Développement Economique et Social a offert à l'Institut des Finances une assistance technique sous forme de don, pour une valeur de 100 000 Dinars Koweïtiens. Cette assistance visait le développement des activités de l'Institut en sa qualité de centre de formation et de documentation du Ministère Libanais des Finances.

Le mémorandum d'entente a été signé entre le Fonds Arabe et le Conseil pour le Développement et la Reconstruction (CDR) conformément au décret n. 9690 en date du 21/2/2003, suite auquel le Ministère des Finances a pu bénéficier de l'assistance technique.

Don du Fonds Arabe pour le Développement Economique et Social

Le don de 100,000 Dinars Koweïtiens du Fonds Arabe pour le Développement Economique et Social est entré en vigueur en 2004 et a été clôturé fin 2008. L'exécution du contrat a accusé un certain retard en raison des secousses politiques et sécuritaires qui ont touché le Liban à partir de 2005 (assassinat du Premier Ministre Rafic Hariri, guerre d'Israël sur le Liban en 2006, guerre de Naher El Bared en 2007, évènements de mai 2008 et autres). Certaines clauses ont également été révisées afin de mieux répondre aux besoins en développement de l'Institut, et ce après consultation et approbation du Fonds Arabe.

Cette assistance technique a principalement financé:

- ▲ Le réaménagement et l'équipement d'une salle de conférence high-tech au 5ème étage de l'Institut;
- ▲ La mise en place opérationnelle d'un système de téléphonie interne;
- ▲ L'achat d'équipement pédagogique et audiovisuel nécessaire aux programmes de formations dispensées (ordinateurs et autres équipements électroniques);
- ▲ L'acquisition de deux photocopieuses numériques;
- ▲ Le remplacement du véhicule utilisé de l'Institut;
- ▲ L'installation de faux-plafonds Barrilux dans deux salles de formation.

Les clauses annulées concernent notamment:

- ▲ Le développement institutionnel et la gestion des ressources humaines;
- ▲ L'acquisition d'équipements de formation à distance;
- ▲ L'organisation de programmes de sensibilisation à la bonne gestion publique
- ▲ L'achat de nouvelles chaises et tables pour les salles de formation
- ▲ La publication de brochures financières et fiscales

Il est important de noter que l'Institut a profité des différences de taux de change du Dinar Koweïtien par rapport à la Livre Libanaise entre 2003 et 2008.

Retraits et paiements de 2004 jusqu'à fin 2008

Années	Retraits de caisse en Dinars Koweïtiens	Différence de taux de change	Dépenses en Dinars Koweïtiens	Relevé annuel de compte publié par la Banque du Liban
2004	30,000,00	0,00	2,895,91	27,104, 09
2005	0,00	0,00	7,124,99	19,979,10
2006	27,199,13	0,00	26,527,99	20,650,24
2007	42,789,39	11,49	42,789,39	21,108,92
2008	11,49	0,00	21,079,24	(4)29,68
Total	(1)100,000	(2)11,49	(3) 99,958,83	

This document was developed from the work of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

Partenaires de l'Institut

Partenaires Locaux

- ▲ Banque du Liban
- ▲ Cour des Comptes
- ▲ OMSAR
- ▲ Ministère de l'Énergie et de l'Eau
- ▲ Association des Banques du Liban
- ▲ Centre d'Études Bancaires
- ▲ IMTI
- ▲ Faculté des Sciences Politiques de l'Université Saint-Joseph
- ▲ Ordre des Experts Comptables Agréés au Liban
- ▲ AMIDEAST
- ▲ Centre Culturel Français

Partenaires Régionaux

- ▲ Centre d'Assistance Technique du Fonds Monétaire International
- ▲ Institut Arabe de Planification
- ▲ Organisation Mondiale des Douanes
- ▲ Institut National de Formation en Jordanie
- ▲ Centre de formation aux Finances Publiques du ministère jordanien des Finances
- ▲ Direction des Affaires Administratives et Générales du ministère de l'Économie et des Finances au Maroc
- ▲ ESCWA

Partenaires Internationaux

- ▲ Banque Mondiale
- ▲ Institut du FMI
- ▲ Union Européenne
- ▲ Institut Européen d'Administration Publique
- ▲ Agence Espagnole pour la Coopération Internationale
- ▲ Agence Américaine pour le Développement International

Partenaires Français

- ▲ Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi
- ▲ Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique
- ▲ Ministère des Affaires Étrangères
- ▲ ADETEF
- ▲ ENA
- ▲ Ecole Nationale des Impôts
- ▲ Ecole Nationale du Trésor
- ▲ Ecole Nationale des Douanes
- ▲ Institut de la Gestion Publique et du Développement Économique (IGPDE)
- ▲ Cour des Comptes

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.



512, Corniche Al Nahr
B.P.:16-5870
Beyrouth.Liban
Tél: 01-425147
Fax: 01-426860
contact@if.org.lb
www.if.org.lb

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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