

# Hadith elMalia



## Budget 2010... pour refléter la réforme

Depuis 2005, les projets de budgets s'accumulent au Parlement sans être adoptés en raison des circonstances politiques difficiles. Bien que le projet de budget 2009 demeure en suspens depuis des mois, le ministère des Finances s'est lancé dans les préparatifs de mise au point du budget 2010.

Des efforts soutenus ont été déployés au niveau administratif par toutes les agences de l'État afin d'évaluer le projet de budget 2010 conformément aux plans d'action et besoins de chaque administration. Le ministère des Finances a ainsi construit le cadre théorique au budget 2010, en attendant de passer le flambeau au prochain gouvernement. Le projet de budget doit émaner d'une vision économique et financière claire. Nous espérons qu'il sera adopté par le nouveau gouvernement comme un outil de base reflétant les grandes politiques économiques et sociales de l'exécutif. En effet, le budget 2010 doit exprimer l'orientation du gouvernement en matière de réformes socioéconomiques, financières et administratives et servir les objectifs d'amélioration du service public et d'efficacité des dépenses. Le budget est, pour tous, le document qui concrétise les politiques gouvernementales en leur allouant des objectifs précis et en les plaçant dans un cadre financier et temporel bien défini.

Lors de l'élaboration des projets de budgets, et pour une meilleure performance gouvernementale, les administrations publiques sont appelées à prendre en considération les objectifs définis par le gouvernement dans sa feuille de route ainsi que les répercussions de ces mesures sur leurs budgets.

L'élaboration du budget devrait inclure, en principe, le plafonnement des dépenses sur la base des résultats de l'année précédente. Toutefois, cette approche ne reflète pas fidèlement les priorités en matière de dépenses ainsi que les besoins réels des ministères et ne représente pas une traduction effective des politiques de l'Etat. Afin de contourner ces obstacles, et dans une perspective de continuité du projet de budget 2009, les cadres de dépenses à moyen terme actuellement élaborés par le ministère des Finances constituent désormais le périmètre de prévisions qui régit l'élaboration et l'exécution du budget. Cette mesure budgétaire est également destinée à améliorer le contrôle des dépenses.

En conclusion, il est essentiel de rappeler que la réforme budgétaire offre l'occasion de déterminer une utilisation plus transparente des ressources et revenus de l'Etat, de clarifier les rôles de chaque acteur et constitue un point d'ouverture clé vers l'ensemble de la modernisation de l'Etat.

**Mohammad Chatah**  
Ministre des Finances

Numéro 36 | Octobre 2009 | [www.if.org.lb](http://www.if.org.lb)

## The Ministry of Finance: An active partner in the Network for the Right of Access to Information



A meeting of the network's team

For over ten years, the Ministry of Finance (MoF) has placed priority on enhancing access to information and has been a pioneer in the public administration in proactively increasing disclosure and the publication of information. It has demonstrated this through the regular publication of trade, economic and fiscal statistics, of specialized reports such as the Debt and Debt Markets Report, Aid Coordination Newsletter, Paris III Progress Reports, Public Finance monthly, quarterly and annual reports, and other economic and financial figures processed at MoF. Such information has and continues to be published on MoF's website and through other communication channels such as mailing lists and 24-hour call center. In its efforts to continue improving transparency and accountability and to corroborate these efforts, MoF has been an active member of the National Network for the Right of Access to Information since the Network's inception in April 2008.

The National Network for the Right of Access to Information in Lebanon is a multi-sector initiative of seventeen institutions and organizations representing the public sector, private sector, syndicates and civil society. The Network was formed upon the initiative of Lebanese Parliamentarians against Corruption (LebPAC), the Lebanese Transparency Association (LTA) and the Association pour la Défense des Droits et

des Libertés (ADDL), in collaboration with the American Bar Association (ABA) Rule of Law Initiative in Lebanon. A Steering Committee composed of the founding members, OMSAR and the Beirut Bar Association coordinates the activities of the Network.

Through drafting and lobbying legislation on access to information and protection for individuals who report corruption ("whistle-blower protection"), the Network aims at enhancing transparency and accountability and strengthening the rule of law and civic participation in Lebanon. The implementation of these laws is expected to impact citizens and contribute to a better quality of life for all. So far, a proposed access to information law was drafted by the Network's Legal Working Group and submitted to Parliament in April 2009. This law is important to enhance transparency and enable a more democratic society. Such an environment can be fostered with more access to information which promotes the investment climate and investigate journalism and encourages government efficiency through streamlining and archiving within the public administration, leading to better coordination within and between ministries. The law's implementation is expected to empower individuals to make more informed decisions and hold government accountable as well as reduce

Suite Page 4

Editée par:



### Sommaire

- 150 heures de formation pour les nouveaux fonctionnaires de la Direction Générale des Finances! 2
- Participation libanaise à la formulation d'un Cours pilote pour les fonctionnaires de la région euro-méditerranéenne 3
- Signature d'une convention de coopération entre L'Institut Basil Fuleihan et l'Institut Yéménite des Finances 4



## 150 heures de formation pour les nouveaux fonctionnaires de la Direction Générale des Finances!

Les cent trente-six nouveaux fonctionnaires de quatrième catégorie recrutés ont suivi une formation de 150 heures entre juillet et août 2009 dans le cadre d'un programme d'orientation préparé et animé par l'Institut des Finances Basil Fuleihan.



Les nouvelles recrues au ministère

136 fonctionnaires ont intégré le ministère après avoir passé avec succès le concours du Conseil de la Fonction Publique pour les fonctions d'inspecteur des impôts, comptable ou trésorier au sein de la Direction Générale des Finances - Promotion 2009. Les nouvelles recrues ont suivi une série de cours et de sessions d'orientation et de formation dispensées par des experts fonctionnaires et cadres au ministère des Finances, avocats, juges, professeurs universitaires et formateurs.

L'objectif du programme était de renforcer les connaissances et compétences des participants, nécessaires à leur entrée en fonction en tant qu'inspecteurs ou comptables dans les différentes directions du ministère.

Les nouveaux fonctionnaires se sont ainsi familiarisés avec la structure du secteur public, les principes et concepts fondamentaux relatifs aux finances publiques et à la déontologie de la profession. Les formations se sont attardées sur la mission du ministère des Finances, son organisation interne et les activités des différentes directions (Finances, Douanes, Services Fonciers), unités et centres régionaux. Elles leur ont également clarifié leurs droits et devoirs en tant que fonctionnaires, leur offrant une vision d'ensemble de leur carrière.

Le programme visait de même à approfondir les connaissances et compétences des nouveaux fonctionnaires en matière de taxes et autres versements obligatoires dans le cadre des projets de développement de l'administration fiscale au sein des Directions des Recettes, des Finances et de la TVA. Par ailleurs, les différentes thématiques abordées leur ont permis d'appréhender les concepts d'élaboration du budget et des budgets annexes, d'exécution du budget et cycle des dépenses publiques, de contrôle de la performance, de gestion des institutions publiques et fonction d'inspection exercée par le ministère des Finances.

Les formations ont également visé l'amélioration de leurs compétences administratives, notamment en ce qui concerne le travail d'équipe, la gestion du temps, la créativité et l'innovation, le planning, l'organisation, la communication, la correspondance, la rédaction de circulaires et de rapports, et l'utilisation des outils informatiques.

Le programme a eu recours à des techniques de formation interactives et a incité les nouveaux fonctionnaires à mettre l'accent sur la réflexion et la recherche afin de faciliter la transmission du savoir entre fonctionnaires et nouvelles recrues. Le suivi de la formation sera assuré par une évaluation

à froid, par le biais d'un formulaire distribué trois à six mois après l'entrée en fonction des nouvelles recrues qui bénéficieront ultérieurement de formations spécialisées en relation directe avec leur cœur de métier.

Le 21 août dernier, dernier jour de formation, les participants ont été appelés à évaluer les 30 journées de formation passées à l'Institut des Finances. La majorité a qualifié la formation d'utile, leur offrant une vue d'ensemble du rôle et des prérogatives du ministère des Finances. Le programme a également facilité la collaboration entre futurs collègues grâce aux travaux de recherche menés en équipes.

Les nouvelles recrues ont aussi proposé de compléter leur formation par des sessions plus approfondies portant sur la loi relative aux nouvelles mesures fiscales, le système SIGTAS, l'informatique et les langues. Elles ont exprimé leur souhait de suivre des formations métiers et encouragé le ministère des Finances à organiser des activités sociales dans le but de resserrer les liens entre collègues.

A la question que comptez-vous faire après votre entrée en fonction, certains aspirent mettre en œuvre ce qu'ils ont appris en formation tandis que d'autres se sont engagés à promouvoir l'esprit d'équipe et

le respect des règles, des lois, de l'intérêt public et de l'horaire de travail.

Inaugurant le programme d'orientation, le directeur général des Finances, M. Alain Bifani, a insisté sur le fait que «l'administration publique se doit de prouver de nouveau que la corruption n'est pas une option inéluctable et que le Liban est en mesure de se doter d'une administration exemplaire éthique et productive».

Bifani a remercié la direction de l'Institut des Finances pour ses «efforts soutenus destinés à transformer le groupe de nouvelles recrues hétérogènes en une seule équipe partageant les mêmes valeurs». Par ailleurs, il a comparé le ministère des Finances à «une unité où chacun contribue à la reconstruction de l'État et à la mise en œuvre des politiques et réformes publiques auxquelles nous aspirons tous».

Et d'ajouter: «Le ministère des Finances ne veut plus se limiter à ce qui est exigé mais est appelé à s'ériger en exemple non seulement pour le service public mais également pour toute la société en termes de productivité et techniques de travail. Le ministère des Finances est reconnu à plusieurs niveaux comme une référence en matière de modernisation et d'efficacité. Néanmoins, il reste beaucoup à faire au niveau de nombreux services du ministère. En effet, il existe actuellement des îlots



Vue d'ensemble de la cérémonie d'ouverture

d'excellence que nous aspirons à relier afin de transformer le ministère en un environnement de travail privilégié».

S'adressant aux nouvelles recrues, Bifani a affirmé: «En exerçant vos fonctions au sein du ministère, vous devez garder à l'esprit que l'économie, les sociétés privées, les personnes morales, les professions libérales et toutes les organisations qui contribuent au produit intérieur relèvent de notre responsabilité. En effet, la croissance de tous ces facteurs entraîne la croissance du pays, et conditionne notre réussite en tant que service public. Pour ce faire, il faut toujours agir en partenariat et dans le cadre de la loi avec toutes les personnes physiques et morales». Et d'ajouter: «Conformément à la loi, nous devons agir comme des vecteurs de croissance et de développement (...)».

## 1448 recrues en l'espace de 13 ans

La vague de recrues au ministère des Finances porte à 1448 le nombre de nouveaux fonctionnaires ayant rejoint le ministère en 13 ans, soit depuis 1996, selon les statistiques de l'Institut des Finances Basil Fuleihan.

Le directeur général des Finances, M. Alain Bifani, s'est adressé aux nouveaux fonctionnaires en ces termes: «Nous comptons sur vous. A l'instar de toutes les institutions publiques, la politique d'embauche du ministère des Finances était gelée depuis 25 ans. Ceci veut dire qu'aucun nouveau fonctionnaire n'a intégré le ministère en l'espace de 25 ans, d'où la quasi-absence de cadres moyens et les grandes responsabilités qui incombent aux nouveaux cadres. Par la même occasion, cette situation vous ouvre de nombreuses opportunités de progression aux niveaux professionnel et personnel». Et d'ajouter: «L'expérience des années précédentes a prouvé que les nouveaux fonctionnaires qui s'investissent dans leurs fonctions, font preuve d'initiative et assument leurs responsabilités se sont vu rapidement accordé des postes de direction».

## Participation libanaise à la formulation d'un Cours pilote pour les hauts cadres de la région euro-méditerranéenne

Par Rania Abi Habib

L'Institut des Finances Basil Fuleihan participe à la formulation d'un cours pilote pour les fonctionnaires de la région euro-méditerranéenne «Euro-Mediterranean Senior Civil Servant» (EMSCS).

Le projet créé à l'initiative de l'École Supérieure d'Administration Publique d'Italie entend mettre en réseau les hauts fonctionnaires et cadres publics de la zone euro-méditerranéenne en leur proposant une formation commune autour des thématiques du développement et de l'intégration euro-méditerranéenne.

Le cours pilote EMSCS s'adressera aux cadres du service public ou personnes qui aspirent à une carrière de cadre dans l'administration publique. Le cours visera à améliorer leurs compétences, capacités de mise en réseau et connaissances ainsi qu'à promouvoir des échanges réguliers avec leurs homologues euro-méditerranéens.

La préparation est coordonnée et suivie par un comité scientifique dont l'Institut Basil Fuleihan fait partie ainsi que de représentants des écoles et instituts d'administration publique du Maroc, de la Tunisie, de l'Autorité Palestinienne, de la Turquie, de la Grèce, de la France, de la Grande-Bretagne, de l'Espagne et de l'Italie.

Le comité scientifique est chargé d'examiner et de définir les contenus et méthodes de mise en place d'un programme de formation commun, de sélectionner une équipe enseignante composée de professeurs et d'experts de haut niveau, aux compétences reconnues en zone euro-méditerranéenne et notamment par les pays partenaires, et de superviser l'organisation du cours dans son ensemble.

La formation sera organisée en résidentielle et à distance (approche mixte) associant l'apprentissage électronique, l'enseignement face à face et le travail de groupe. Une activité d'apprentissage électronique de six semaines sera consacrée à la transmission de connaissances et sera suivie d'une semaine de formation participative en salle (études de cas, exercices de groupe, travaux pratiques en groupe, jeux de rôles, etc.).

Le premier cours pilote EMSCS sera organisé en Italie. L'Institut Basil Fuleihan assurera la participation de cadres libanais au projet.



Les membres du comité scientifique

## Signature d'une convention de coopération entre L'Institut Basil Fuleihan et l'Institut Yéménite des Finances



Vue d'ensemble de Sanaa

Depuis 2004, l'Institut des Finances Basil Fuleihan a œuvré à consolider sa position au niveau régional en tant que centre de formation et d'échange entre les pays de la région. Plus de 1500 personnes ont ainsi participé aux programmes de formation et missions d'expertise organisés à l'échelle du monde arabe. L'Institut a tissé des liens de coopération privilégiée avec des institutions régionales et internationales et des instituts de formation similaires. Il offre des services d'assistance technique à de nombreux instituts dans la région désireux de profiter de son expérience en matière d'accompagnement des réformes et développement des compétences.

Dans le cadre son activité régionale, l'Institut des Finances se prépare aujourd'hui à signer une convention de coopération avec son homologue affilié au ministère yéménite des Finances. La signature de cette convention répond à une requête formulée par le Programme des Nations Unies pour le Développement chargé de la réforme et modernisation

de la Direction Générale des Finances au sein du ministère yéménite des Finances. Par ailleurs, cette convention s'inscrit dans le cadre du protocole de coopération technique dans les domaines financier, fiscal et douanier en vigueur entre le Yémen et le Liban depuis 2004. La signature du protocole vient suite à une série de visites d'études organisées entre les deux instituts afin d'identifier les besoins et domaines de coopération. À cet effet, une délégation de l'Institut Yéménite des Finances a visité l'Institut libanais en octobre 2008 tandis qu'une équipe libanaise s'est rendue à Sanaa en juin 2009. Au cours de ces deux visites, les discussions ont porté sur les moyens de promouvoir la coopération bilatérale. Sur ce, un projet de convention de coopération technique a été élaboré ayant pour objectif de soutenir et d'accompagner l'Institut Yéménite des Finances dans le développement de nouveaux outils et nouvelles méthodes de travail au service de sa mission de formation, et ce, dans le

cadre de la stratégie mise en œuvre par le gouvernement yéménite afin de réformer la Direction Générale des Finances.

Convaincu des retombées positives d'une coopération bilatérale renforcée, la direction de l'Institut Basil Fuleihan entend «profiter au maximum de ce partenariat afin de promouvoir la modernisation administrative et le développement des institutions libanaise et yéménite».

À noter que l'Institut Yéménite des Finances est «un institut de formation spécialisé en finances et économie, placé sous la supervision directe du ministre yéménite des Finances». L'Institut a d'abord été fondé comme direction au sein du ministère yéménite des Finances conformément au décret républicain n° 27 de 1993. Dans le cadre de la stratégie de réformes financières, administratives et économiques, il a été promu au rang d'institution autonome conformément au décret républicain n° 58 de 2005, lequel stipule la nomination d'un doyen et d'un vice-doyen à la tête de l'Institut. Selon le site officiel du ministère yéménite des Finances, «cette nomination prouve que les plus hautes autorités politiques soutiennent l'objectif de formation».

Selon cette même source, l'Institut yéménite des Finances vise à s'ériger en «centre régional de formation dans le domaine de ses compétences» et à «jouer un rôle pionnier dans l'offre de formations sans cesse renouvelées afin de consolider les compétences opérationnelles des ressources humaines au niveau national».

Le ministère yéménite des Finances considère que l'Institut a pour vocation de «prendre l'initiative en matière de développement de la Direction Générale des Finances et de l'économie nationale en investissant dans son capital humain, soutenant la culture de formation continue et créant un environnement propice au développement d'agents publics plus compétents».

Suite de la Page 1

corruption and would contribute to enhancing trust between citizens and government. The Network's Legal Working Group is currently developing a second draft legislation on whistleblower protection.

The Ministry of Finance has been an active participant in the Network's second working group, the Advocacy Working Group. This group aims at raising public awareness on the right of access to information and whistleblower protection, building citizens' capacity to claim their right for access to information, and encouraging stakeholders to support the passage of access to information

and whistleblower protection legislation. Within this group for example, Naharashabab in partnership with the NGO Maharat are engaging the media and raising their awareness on access to information and whistleblower protection. LTA is engaging the private sector by organizing workshops to introduce the draft laws and receive feedback on them from private sector stakeholders. The NGO Nahwa al-Muwatiniya (Na-Am) is leading a lobbying campaign to generate support among members of Parliament for the proposed Access to Information law.

As part of its contribution, the Ministry of Finance has partnered with LTA, and with

the support of the Basil Fuleihan Institute of Finance will develop and deliver awareness-raising sessions for staff of MoF and other ministries on the right of access to information and its importance in October 2009. An interactive workshop for key MoF staff is also planned to solicit feedback and concrete recommendations on the access to information law implementation and how to improve access to information to citizens. For more information about the Ministry of Finance's contribution to the Network, contact [leah@finance.gov.lb](mailto:leah@finance.gov.lb). For more information about the Network's activities visit [www.khabrouna.net](http://www.khabrouna.net) or [www.a2ilebanon.net](http://www.a2ilebanon.net).